

Transformation als soziale Praxis

Mitteleuropa seit den 1970er Jahren

Herausgegeben von
Dierk Hoffmann und Ulf Brunnbauer



METROPOL

Eine Publikation des Instituts für Zeitgeschichte München–Berlin



Weitere Informationen finden Sie unter www.ifz-muenchen.de

Der Band wird im Open Access unter der Creative-Commons-Lizenz CC-BY-NC-ND 3.0 DE auf dem Dokumentenserver „Zeitgeschichte Open“ des Instituts für Zeitgeschichte München–Berlin bereitgestellt (www.ifz-muenchen.de/bibliothek/zeitgeschichte-open).

DOI: <https://doi.org/10.15463/ifz-2021-1>

Die Veröffentlichung wurde durch den Open-Access-Publikationsfonds für Monografien der Leibniz-Gemeinschaft gefördert.

Umschlagabbildung:

Demonstrierende Werftarbeiter vor dem Schweriner Schloss 1992

Fotograf: Ingo Schöler

ISBN: 978-3-86331-561-0

© 2020 Metropol Verlag
Ansbacher Straße 70 | D-10777 Berlin
www.metropol-verlag.de
Alle Rechte vorbehalten
Druck: buchdruckerei.de, Berlin

Inhalt

DIERK HOFFMANN · ULF BRUNNBAUER

Einleitung 7

ULF BRUNNBAUER

Die permanente Transformation

Vom Nutzen und von den Grenzen des Durchwurstelns
am Beispiel der Werft „Uljanik“ in Pula
seit den 1970er Jahren 21

JOHANNA WOLF

Der Bremer Vulkan in der Krise

Der Strukturwandel einer westdeutschen Werft
in den 1970er und 1980er Jahren 39

EVA LÜTKEMEYER

Erwartung – Erfahrung – Enttäuschung

Die Transformation der ostdeutschen Werftindustrie
nach der „Wende“ (1989/90–1994) 52

MORITZ MÜLLER

„Hilfe zur Selbsthilfe“?

Die Entstehung und das (vorläufige) Scheitern
eines Gestaltungsansatzes der IG Metall
in den 1970er und 1980er Jahren 65

CHRISTIAN RAU

Ein „gewerkschaftsfreier Raum“?

Gewerkschaftsstrukturen und -kulturen in Ostdeutschland
in den frühen 1990er Jahren 80

DETLEV BRUNNER

Mitbestimmung und Protest

Ostdeutschland in der Transformationsphase
der 1990er Jahre **93**

FLORIAN PETERS

Vom „Polenmarkt“ zum Millionär?

Der Markt als Erfahrungsraum und Ordnungsmodell
der Transformationszeit in Polen **108**

KEITH R. ALLEN

Die Schweiz im Osten Deutschlands

Ausländische Investoren nach (und vor) 1989 **125**

JÖRN EIBEN

Städte als Erfahrungsräume

Transformationen und Krisen in Wilhelmshaven und Wolfsburg
in den 1970er Jahren **142**

UTA BRETSCHEIDER

Gescheiterte Erfolgsgeschichten?

Die ostdeutsche Landwirtschaft und ihre Akteure
im Prozess der Transformation **154**

Abkürzungen **166**

Autorinnen und Autoren **168**

„Hilfe zur Selbsthilfe“?

Die Entstehung und das (vorläufige) Scheitern eines Gestaltungsansatzes der IG Metall in den 1970er und 1980er Jahren

1. Der technisch-organisatorische Wandel von Arbeit als Herausforderung für die gewerkschaftlichen Vertretungsstrukturen in Vergangenheit und Gegenwart

Den Spitzenfunktionären der IG Metall (IGM) zufolge handelt es sich bei der derzeit viel diskutierten Digitalisierung um nichts weniger als eine – im Anschluss an Karl Polanyi¹ – „zweite große Transformation“.² Sie verändere die Arbeit der Beschäftigten und das Zusammenleben der Menschen nachhaltig.³ Da ihre konkreten Folgen allerdings kaum absehbar sind, fungiert „Transformation“ hier nicht nur als auf den Begriff gebrachte Zeitdiagnose, sondern zugleich als Handlungsauftrag, um eine „emanzipatorische Reformstrategie der Gewerkschaften“⁴ zu entwickeln. Unter der Parole „Eine andere Transformation ist möglich“ will die Gewerkschaft nämlich Einfluss auf diese Prozesse nehmen. Sie will verhindern, dass es zu Arbeitsplatzabbau, zur Überwachung von Beschäftigten sowie zu deren Dequalifizierung kommt. Stattdessen sollen nach ihren Vorstellungen möglichst alle Beschäftigten zu guten Konditionen arbeiten.⁵ Zu diesem Zweck werden auch die eigenen Organisationsstrukturen auf den Prüfstand gestellt. Die IGM soll, so die Funktionäre, „mehr Beteiligung wagen“⁶, da die Transformation ohne die stärkere Einbindung der Beschäftigten nicht erfolgreich beeinflusst werden könne.⁷ Ob dieser Versuch erfolgreich sein wird, ist nicht ausgemacht. Allerdings dürfte sicher sein, dass er, wie für demokratische und bürokratische Großorganisationen typisch, nicht schnell und schon gar nicht

reibungslos vonstattengehen wird. Nicht ohne Grund ist die Metapher des schwerfälligen, nur mühsam manövrierfähigen Tankers sowohl Teil des Vokabulars der Gewerkschaftsforschung als auch der Organisationen selbst.⁸

Im Folgenden wird argumentiert, dass diese aktuellen Beteiligungs- und Gestaltungsversuche kein historisches Novum darstellen. Vielmehr greift die IGM, so die These, heute Ansätze auf und führt sie fort, die sie in den 1970er und vor allem 1980er Jahren als Antwort auf die Herausforderungen der Automatisierung der Industriearbeit entwickelt hat.⁹ Allerdings tut sie dies ohne explizite Bezugnahme darauf. Auch wenn heute von der Digitalisierung und nicht der Automatisierung gesprochen wird, sind die Parallelen zwischen der historischen und der aktuellen Automatisierungsdebatte so frappierend¹⁰, dass es sinnvoll erscheint, die damaligen Auseinandersetzungen und Prozesse als „Vorgeschichte der Gegenwart“ und ihrer Probleme aufzufassen.¹¹ Im Folgenden werden die Gründe für diesen – um im Bild zu bleiben – Versuch eines Kurswechsels des Tankers in den 1970er und vor allem 1980er Jahren, seine Zielrichtung und die Hindernisse bei diesem Unterfangen diskutiert. Im Fokus der Untersuchung steht dabei das 1984 vom IGM-Vorstand veröffentlichte und wesentlich von der Vorstandsabteilung Automation und Technologie erarbeitete „Aktionsprogramm Arbeit und Technik“.¹²

2. Der Weg zum Aktionsprogramm Arbeit und Technik

Zehn Jahre bevor die IGM das Aktionsprogramm Arbeit und Technik veröffentlichte, war 1974 ein anderes Aktionsprogramm gestartet, nämlich das vom Bundesministerium für Forschung und Technologie (BMFT) geleitete Programm „Forschung zur Humanisierung des Arbeitslebens“ (HdA-Programm). Die Erfahrungen der IGM mit diesem Programm hatten wesentlichen Einfluss auf die Entstehung des Aktionsprogramms Arbeit und Technik.¹³ Es stellte Unternehmen, die die Technik und Arbeitsorganisation in ihren Betrieben modernisieren wollten, staatliche Fördermittel unter der Bedingung in Aussicht, dass sich die Betriebsräte mit dem Projekt einverstanden

erklärten und der Prozess von Begleitforschern wissenschaftlich analysiert wurde.¹⁴ Der personell dünn besetzten Automationsabteilung oblag es, die Humanisierungsprojekte im Organisationsbereich der IGM zu betreuen. Damit war die Handvoll Sekretäre massiv überfordert.¹⁵ Für sie und ihren Vorstandschef Karl-Heinz Janzen war es ein „unmöglicher Zustand“, dass den Betriebsräten oft „ganze Stabsabteilungen der Unternehmen“ gegenüberstanden und die Beschäftigten sowie ihre Interessenvertreter „ständig mit lechzender Zunge hinter den Initiativen der Unternehmer her laufen und diesen weitgehend machtlos ausgesetzt sind“.¹⁶

Um diesem Mangel entgegenzuwirken, entschlossen sich die Sekretäre und Janzen dazu, beim BMFT das „HdA-Beratungsprojekt“ zu beantragen. In dessen Rahmen wurden ab 1979 zehn sogenannte Humanisierungsberater auf Staatskosten eingestellt, die sowohl einen wissenschaftlichen Hintergrund aufwiesen als auch aus der praktischen Interessenvertretungsarbeit kamen. Ihre Aufgabe war es, die Betriebsräte in den HdA-geförderten Betrieben zu betreuen, Informationen aus diesen Betrieben zusammenzutragen, diese auszuwerten und zu versuchen, Erfahrungen und Erkenntnisse innerhalb der IGM zu verallgemeinern und zu verbreiten.¹⁷ Insofern lassen sich diese Entwicklungen als „Verwissenschaftlichung des Sozialen“¹⁸ sowie als „Verwissenschaftlichung der Politik“¹⁹ beschreiben. Überhaupt wurde in den 1970er Jahren verstärkt wissenschaftlich ausgebildetes Personal in der Frankfurter Vorstandsverwaltung angestellt – meist Sozialwissenschaftler, Volkswirte und Ingenieure. Damit wurden „traditionelle Berührungsängste“ zwischen Gewerkschaft und Wissenschaft abgebaut und die Gewerkschaftsarbeit professionalisiert.²⁰ Nicht selten handelte es sich bei diesen Sekretären um Angehörige einer Gewerkschaftsgeneration, die verstärkt Beteiligungs- und Demokratieansprüche nicht nur gegenüber der Kapitalseite, sondern auch innerhalb der Gewerkschaft selbst formulierte und durchzusetzen versuchte.²¹ Die Automationsabteilung beherbergte ab Ende der 1970er Jahre besonders viele dieser Sekretäre und Sachbearbeiter. Dort arbeitete auch Andreas Drinkuth, ein gelernter Maschinenschlosser und Wirtschaftsingenieur, der ab 1983 die Leitung der Abteilung übernahm.²² Sekretäre wie er verstanden sich, anders als viele ihrer Vorgesetzten, weniger als allzuständige

Stellvertreter und stärker als Promotoren, Moderatoren und Prozessbegleiter.²³

Das Selbstverständnis der Gewerkschaftssekretäre über ihre eigene Funktion war ein Grund, weshalb das Team des HdA-Beratungsprojekts seine Arbeit als „Hilfe zur Selbsthilfe“ konzipierte. Anstatt stellvertretend zu agieren, wollten sie die Betriebsräte dazu in die Lage versetzen, selbstständig „ihre Rechte bei technisch-organisatorischen Änderungen zu nutzen, Humanisierungsforderungen in den Verhandlungsprozess mit dem Arbeitgeber einzubringen und – unterstützt durch die Vertrauensleute und die Belegschaft – durchzusetzen“.²⁴ Ein weiterer Grund für diese Ausrichtung des Projekts war, dass auch der erweiterte Personalstamm nicht ausreichte, um von der Frankfurter Vorstandsverwaltung aus die Rationalisierungsbestrebungen der Unternehmer und die HdA-Projekte zu beeinflussen. Außerdem waren die etablierten gewerkschaftlichen Instrumente kaum dazu geeignet, Arbeit und Technik in den Betrieben zu gestalten. Tarifverträge, das bis *dato* bewährteste Mittel der Gewerkschaft, waren und sind für die betriebliche Gestaltung nämlich oftmals zu abstrakt.²⁵ Dies gilt gerade für die Mikroelektronik und die mit ihr verbundenen Technologien, die je nach Betrieb ganz unterschiedlich gehandhabt werden können, sodass Patentrezepte aus der Frankfurter Gewerkschaftszentrale kaum Abhilfe zu schaffen vermochten.²⁶ Dass die Betriebe aufgrund der dualen Struktur der Interessenvertretung in Deutschland stärker die Domäne der Betriebsräte und weniger die der Gewerkschaften sind, beförderte das Konzept der Hilfe zur Selbsthilfe abermals. Insofern lag es für die Sekretäre nahe, aus der Not eine Tugend zu machen und die Betroffenen in den Betrieben als die „eigentlichen Experten für die menschenwürdige Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen“²⁷ in den Fokus zu rücken. Geleitet wurden die Sekretäre dabei von der Hoffnung, dass Betriebsräte und Vertrauensleute nach einigen Erfolgserlebnissen später dazu in der Lage sein würden, „ohne Hilfe von außen“ zu agieren und die gewerkschaftliche Betreuung so perspektivisch überflüssig zu machen.²⁸

Neben diesen Erfahrungen der Automationsabteilung und des HdA-Beratungsprojekts überzeugten die Ergebnisse einer 1982 und 1983 durchgeführten bundesweiten Erhebung über Rationalisierungs-

maßnahmen in der Metallindustrie Andreas Drinkuth davon, dass die Probleme „auf der innerbetrieblichen Verhandlungsebene allein nicht mehr zu lösen“ seien. Stattdessen hielt er es für notwendig, die Gestaltung von Arbeit und Technik „betriebsübergreifend seitens der Gewerkschaft politisch zum Thema zu machen“ und dazu die ganze Organisation – nicht mehr nur vorrangig seine eigene Abteilung – zu mobilisieren.²⁹

3. Start und Steckenbleiben der Gestaltungsoffensive

Auf derartigen Überlegungen fußte dann auch das 1984 gestartete Aktionsprogramm Arbeit und Technik. Drinkuth, der für die Durchführung zuständig war, wollte damit eine „flächendeckende Gestaltungsbewegung“ der IGM in den Betrieben initiieren. Dabei bestand der Grundgedanke darin, dass sich mit der etablierten Stellvertreterpolitik und ohne Einbeziehung der Beschäftigten vor Ort „der Konflikt um die neuen Techniken auf breiter Ebene nicht lösen“³⁰ lasse. Hilfe zur Selbsthilfe wurde auch hier als der richtige Ansatz identifiziert, der umso wichtiger erschien, als den immer umfassenderen Rationalisierungsbestrebungen der Unternehmer mit „zentralen Feuerwehreinsätzen“ einzelner Berater nicht mehr effektiv zu begegnen sei. Deshalb sollten nunmehr alle Funktionäre der IGM in den Verwaltungsstellen und Betrieben dazu befähigt werden, „arbeiterorientierte Alternativen zu den unternehmerischen Rationalisierungskonzepten zu entwickeln, sie in den Betrieben zu diskutieren und ihre Durchsetzung voranzutreiben“. Dabei wurde das Aktionsprogramm im Bewusstsein um etwaige Widerstände und die Größe der Herausforderung als „Langzeitaufgabe“ aufgefasst, zu deren Lösung verschiedene Arbeitsschwerpunkte entwickelt wurden. Neben technologiebezogenen Forderungen wurden Betriebsräte und Vertrauensleute mit der Anforderung konfrontiert, auf betrieblicher Ebene Rationalisierungsausschüsse zu bilden, Vereinbarungen zum Rationalisierungsschutz abzuschließen und auf überbetrieblicher Ebene einen systematischen Erfahrungsaustausch innerhalb der Verwaltungsstellen und Bezirke der IGM zu organisieren. Um dieser Aufgabe Herr zu werden, sollten alle Gliederungen der

Gewerkschaft außerdem Arbeitsprogramme zum Thema Rationalisierung entwickeln.³¹

Dies waren nicht gerade geringe Herausforderungen. Dementsprechend wurde dieser Versuch einer Tendenzwende in der gewerkschaftlichen Technologiepolitik nicht überall positiv aufgenommen. Etwa zwei Jahre nach Start des Programms stellte Drinkuth fest, dass Widerstand gegen den Beteiligungs- und Gestaltungsanspruch nicht nur – wie zu erwarten war – von den Unternehmensleitungen kam. Auch manche Betriebsräte, Gewerkschafter und Vertrauensleute hätten die Konsequenzen des Aktionsprogramms nicht verstanden oder würden sich dagegen sperren.³² Deshalb organisierte die Automationsabteilung eine Klausurtagung, die sich eigens dem Stand der Umsetzung des Aktionsprogramms widmete und weitere Gründe für das Steckenbleiben der Gestaltungsbewegung zutage förderte. Ihrem Verständnis von Interessenvertretung folgend, äußerten viele Funktionäre Bedenken gegen den Anspruch, Arbeit und Technik zu gestalten, da sie dies als „Aufgabe des Kapitals“, nicht jedoch der Gewerkschaften auffassten. Auf organisatorischer Ebene hingegen hatten die Funktionäre den Eindruck, durch die mit dem Aktionsprogramm einhergehende zusätzliche Arbeitsbelastung zunehmend überfordert zu werden. Sie reagierten auf die Versuche der (Projekt-) Sekretäre, die Umsetzung des Aktionsprogramms voranzutreiben, häufig mit der Frage: „Was soll ich sonst noch alles machen?“ So kam Drinkuth zu dem Schluss, dass das Aktionsprogramm kein „integrierter Bestandteil“ der Politik der IGM, sondern „abgekoppelt von der täglichen Gewerkschaftsarbeit“ sei. Gestaltungspolitik werde also weiterhin als Domäne einiger weniger Experten angesehen. Eine Chance zur Durchsetzung habe das Aktionsprogramm hingegen nur dann, wenn es wirklich von allen Ebenen der Organisation als Handlungsauftrag verstanden und mit den anderen Politikfeldern der IGM, etwa der Tarif- und Bildungspolitik, „verzahnt“ werde.³³

Zu ähnlichen Ergebnissen kam eine Gruppe von Sozialwissenschaftlern, die Interviews mit Funktionären und Betriebsräten führten, die mit dem Aktionsprogramm befasst waren. Die Befragten monierten beispielsweise, dass zur Umsetzung des Anspruchs der Hilfe zur Selbsthilfe gerade in der Frühphase ein Ausmaß an Beratung und Weiterbildung nötig sei, das die Kolleginnen und Kollegen

in den Verwaltungsstellen und Bezirken überfordere. Den „objektiv gestiegenen Handlungsanforderungen“ standen laut den Kritikern „zunehmend eingeschränkte Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten auf Seiten der Organisation“ gegenüber. Darüber hinaus forderten die Betriebsräte von der IGM passgenaue und effektive Unterstützungsleistungen, um den an sie gestellten Erwartungen überhaupt gerecht werden zu können. Dabei ging es weniger um detaillierte Abhandlungen über mögliche Folgen neuer Technologien, sondern um „möglichst konkrete und leicht auf den spezifischen betrieblichen Einzelfall übertragbare Handlungsanleitungen“.³⁴

Diese waren im Rahmen des Aktionsprogramms jedoch nur bedingt vorhanden. Zwar erstellten die (Projekt-)Sekretäre in und um die Automationsabteilung verschiedenste Handlungshilfen, Broschüren und Aktionsmappen, die allerdings ihren Zweck nur unzureichend erfüllten. Einerseits gingen sie inhaltlich am tatsächlichen Bedarf vorbei und schreckten aufgrund der „Wucht ihres Umfanges selbst die gutwilligsten Funktionäre ab“.³⁵ Andererseits fehlte den Mappen ein didaktisches Konzept, das den Lesern den Umgang mit den Broschüren hätte erleichtern können. Aus diesen Gründen blieben die Mappen oftmals ungenutzt.³⁶ Es verwundert also wenig, dass viele Betriebsräte und Gewerkschaftsfunktionäre, wenn sie selbst initiativ werden sollten, skeptisch auf das Aktionsprogramm reagierten. Das verdeutlicht auch das folgende Zitat eines Betriebsrats: „Das Problem ist doch, dass heute die Betriebsräte [...] in einen Konflikt reingeführt werden und morgen dann unheimlich orientierungslos rumrennen, weil die Gewerkschaften gar kein Konzept haben gegen Argumente der Unternehmer wie internationale Konkurrenzfähigkeit[,] z. B. Sachzwangideologien, nationaler Konkurrenzkampf, diese ganzen Sachen. Da gibt's ja nicht 'ne Alternative, die aufgezeigt wird oder 'ne Möglichkeit. Bei diesen ganzen Argumentationen, wo es eigentlich gesellschaftspolitisch wird, da lassen die Gewerkschaften die Interessenvertretung im Stich.“³⁷

In vielerlei Hinsicht war das Aktionsprogramm also nicht in der Lage, das für die Betriebsräte fatale „Zusammenspiel von gleichzeitiger Überforderung und mangelhaften Infrastrukturbedingungen, Handlungskapazitäten und -ressourcen“³⁸ zu überwinden. Stattdessen blieb es dabei, dass sich vor allem die Automationsabteilung und

ihr angegliedertes HdA-Gestaltungsprojekt um die Umsetzung des Aktionsprogramms kümmerten, während der Rest der Organisation eigene Schwerpunkte verfolgte.³⁹ Diese Situation besserte sich bis zum Ende des Aktionsprogramms nicht wesentlich. Zwar betonte Drinkuth 1991, dass mittlerweile einige Funktionäre den Gestaltungsanspruch des Programms unterstützen würden, die Beschäftigung damit jedoch dem Alltagsgeschäft zum Opfer falle. Schließlich seien sowohl Betriebsrats- als auch Gewerkschaftsarbeit „normalerweise an Tagesereignissen“ orientiert, „deren unmittelbarer Problemdruck längerfristige Gestaltungsaufgaben als nicht so dringlich erscheinen“ lasse.⁴⁰ Außerdem war das Aktionsprogramm zeit seines Bestehens nicht die einzige Kampagne beziehungsweise „Daueraufgabe“, was dazu führte, dass seine Bearbeitung mit der Verfolgung anderer Großprojekte wie dem Kampf um die 35-Stunden-Woche konkurrierte.⁴¹ Innerhalb der Automationsabteilung trösteten sich die Sekretäre damit, dass kurzfristiger Erfolg nicht als Beurteilungskriterium für das als langfristige Aufgabe verstandene Aktionsprogramm herhalten könne. Schließlich sei es völlig normal, dass sich im Zuge der Arbeit mit dem Programm oft „mehr neue Fragestellungen ergeben, als gewerkschaftlich konkrete Antworten gegeben werden können“. Kleine errungene Erfolge würden zudem oft relativiert, da sogleich „weitere ‚offene‘ Handlungsfelder zutage“ treten würden.⁴²

So realistisch diese Einschätzung auch sein mochte, so widersprach sie doch in Teilen der Zielstellung, mit der das Aktionsprogramm ursprünglich an den Start ging. Noch 1987, als das nur zähe Vorankommen bereits hinlänglich bekannt war, bezeichnete das Vorstandsmitglied Janzen das Aktionsprogramm als „Generalmobilmachung“ gegen die unternehmerische Rationalisierungspolitik.⁴³ Insofern kann festgehalten werden, dass die geplante gewerkschaftliche Offensive deutlich langsamer vorankam als erhofft und letztlich stecken blieb. Dass einige mit der Umsetzung des Aktionsprogramms betraute Sekretäre betonten, dass „die Auseinandersetzungen um Gestaltung selbst schon zum Prozess der Gestaltung“⁴⁴ gehörten, ändert daran nichts.

Mit dem Auslaufen des HdA-Programms fehlte es der IGM an Möglichkeiten zur Weiterfinanzierung ihres Beraterstabes und der Projekte. Zwar übernahm sie Teile des Personals dauerhaft in die

Gewerkschaft, allerdings blieben ihre Versuche zur Gestaltung von Arbeit und Technik in den 1990er Jahren deutlich zaghafter als zuvor.⁴⁵ Ein weiterer Grund, der zunächst zur Einstellung des Aktionsprogramms und der Beteiligungsversuche führte⁴⁶, war die deutsche Wiedervereinigung – also eine andere Transformation –, die für die Gewerkschaften einen immensen Kraftakt darstellte und unerwartet zum Schwerpunkt der Organisation wurde.⁴⁷ Daraus zogen die Funktionäre des HdA-Gestaltungsprojekts den Schluss, dass eine offensiv ausgerichtete Arbeitsgestaltungspolitik nicht möglich sei, wenn sie „in akuter zeitlicher und inhaltlicher Konkurrenz zu anderen Politikbereichen steht“.⁴⁸

Überhaupt sahen sich die Gewerkschaften nach dem Ende des real existierenden Sozialismus und dem anschwellenden Globalisierungsdiskurs immer weniger dazu in der Lage, der Androhung von Standortschließungen und -verlagerungen sowie der Forderung nach niedrigen Produktionskosten etwas entgegenzuhalten. Stärker als zuvor stand nun die Verteidigung des Erreichten im Fokus, während proaktive Gestaltungsversuche deutlich seltener wurden. Deshalb gelten die 1990er Jahre in Teilen der Gewerkschaften auch als „arbeitspolitisch verlorenes Jahrzehnt“.⁴⁹

Dies galt insbesondere für das Territorium der (ehemaligen) DDR, da festgehalten werden kann, dass „[d]er Gestaltung der Arbeit [...] der erfolgreiche Kampf um deren Sicherung“ vorausgeht.⁵⁰ Aufgrund der in Ostdeutschland rapide ansteigenden Arbeitslosigkeit und der Verschlechterung der Wirtschaftslage konnte hiervon allerdings keine Rede sein. Stattdessen konnten „Gestaltungsperspektiven [...] in der Praxis vielfach nicht durchgesetzt werden“, und die „Beteiligung an sozialverträglicher Abwicklung“ dominierte.⁵¹ Zwar setzten sich die DGB-Gewerkschaften dafür ein, dass sich die Treuhand statt der „forcierten Privatisierung [...] einer langfristigen Sanierung und Bewahrung der ostdeutschen Industriesubstanz“ widmen sollte.⁵² Allerdings wies Dieter Scholz, der damalige Leiter des Treuhand-Verbindungsbüros der IGM – der zuvor als Technologie- und Innovationsberater der IGM ebenfalls einem Beteiligungs- und Gestaltungsansatz verpflichtet war –, darauf hin, dass die Gewerkschaften keinen Einfluss auf den Aufbau und die grundsätzliche Ausrichtung der Treuhandanstalt gehabt hätten.⁵³

4. Vom arbeitspolitisch verlorenen Jahrzehnt zur Revitalisierung von Arbeitspolitik?

Ist das „Aktionsprogramm Arbeit und Technik“ mit seinem Gestaltungs- und Beteiligungsansatz also rundherum gescheitert? Wird es an seinen kurzfristigen Zielen gemessen, muss die Frage bejaht werden. Schließlich ist es nicht gelungen, die „flächendeckende Gestaltungsoffensive“ einzuleiten, als die das Programm ursprünglich konzipiert war. Zieht man allerdings die langfristigen Lernprozesse, die die IGM im Zuge des Programms durchgemacht hat, in Betracht, können durchaus kleinere, aber zählbare Erfolge vorgewiesen werden. Hinzu kommt, dass den federführenden Funktionären und Sekretären bewusst war beziehungsweise wurde, dass ein radikaler Wandel der Organisationsstrukturen nicht von heute auf morgen vonstattengehen konnte. An diese Erfahrungen in Sachen Projektarbeit, Dezentralisierung und Beteiligung konnten zu Beginn des 21. Jahrhunderts, am Ende des vermeintlich arbeitspolitisch verlorenen Jahrzehnts, neue Initiativen aufbauen. Dies gilt erst recht für die Wiederbelebung von arbeitspolitischen Auseinandersetzungen, wie sie sich die IGM im Zuge der Digitalisierung auf die Fahnen geschrieben hat.

Wie erfolgreich die IGM mit diesem Vorhaben sein wird, ist selbstverständlich nicht ausgemacht. Allerdings könnte es für die Gewerkschaft selbst hilfreich sein, sich stärker als bisher mit den sehr gut dokumentierten Gestaltungsversuchen der letzten Jahrzehnte auseinanderzusetzen. Ein expliziter Rekurs auf die in der Vergangenheit gemachten Erfahrungen findet im Zuge der aktuellen Gestaltungsversuche nämlich nicht statt. Gerade auf diesem Feld lässt sich jedoch zeigen, dass Organisationen wie die Gewerkschaften aus ihrer eigenen Geschichte lernen können. Dies könnte dazu beitragen, dass die IGM den hochgesteckten Zielen des Aktionsprogramms Arbeit und Technik in einer Art zweitem Anlauf und unter anderen Projekttiteln wie „Arbeit 2020“⁵⁴ oder „Arbeit + Innovation“⁵⁵ nach fast drei Jahrzehnten doch noch näher kommt.

Allerdings zeigt die historische Erfahrung, dass die Gestaltung von Arbeit und Technik schnell als eine Art Luxusartikel erscheint, wenn sich die sonstige wirtschaftliche Lage (Konjunktur, Arbeitslosigkeit) verschlechtert und sich handfester anmutende Herausforderungen

wie die bloße Sicherung von Arbeitsplätzen aufdrängen: Der Arbeitsgestaltung geht nämlich „der erfolgreiche Kampf um deren Sicherung voraus“.⁵⁶ So konstatiert das geschäftsführende IGM-Vorstandsmitglied Hans-Jürgen Urban, dass sich „die Furcht vor Arbeitslosigkeit und Einkommensverlusten“ im Zuge der COVID 19-Krise und der Rezession „zunehmend in das Alltagsbewusstsein der Beschäftigten“ eingrabe und „durch immer aggressivere Kapitalstrategien“ abermals genährt werde.⁵⁷ Vor diesem Hintergrund bleibt es spannend, den Ausgang der nächsten Tarifaueinandersetzungen und die Entwicklung der Gestaltungsversuche der IGM weiter zu verfolgen. Ob es die Gewerkschaft angesichts der jüngsten Entwicklungen vermag, der proklamierten Transformation ihren Stempel aufzudrücken, ist nämlich keinesfalls ausgemacht. Klar hingegen ist, dass hierüber nicht vorrangig auf Gewerkschaftskongressen und in Strategiepapieren, sondern vor allem in den Betrieben entschieden wird.

Anmerkungen

- 1 Vgl. Karl Polanyi, *The Great Transformation. The Political and Economic Origins of Our Time*, Boston (MA) 2001.
- 2 Hans-Jürgen Urban, *Die zweite große Transformation*, in: Falter (2018) 43a, S. 50.
- 3 Zur Kritik an einer solchen technikdeterministischen Vorstellung der Transformation, wie sie u. a. unter dem Begriff Industrie 4.0 firmiert, vgl. Martina Heßler/Nora Thorade, *Die Vierteilung der Vergangenheit. Eine Kritik des Begriffs Industrie 4.0*, in: *Technikgeschichte* 86 (2019), H. 2, S. 153–170.
- 4 Jörg Hofmann, *Kopf und Herz: Eine Standortbestimmung zur gewerkschaftlichen Kraft heute*, in: Ders./Stefan Schaumburg/Tanja Smolenski (Hrsg.), *Miteinander für morgen. Für Arbeitszeiten, die zum Leben passen*, Bielefeld 2019, S. 8–22, hier S. 17.
- 5 Ebd.
- 6 Detlef Wetzel, *Vorwort. Mehr Beteiligung wagen*, in: Ders. (Hrsg.), *Beteiligen und Mitbestimmen. Für eine lebendige Demokratie in Wirtschaft und Gesellschaft*, Hamburg 2015, S. 7–11, hier S. 7.
- 7 Hofmann, *Kopf und Herz*, S. 19.
- 8 Vgl. Michael Ruck, *Tanker in der rauen See des Struktur- und Wertewandels. Repräsentation, Partizipation und Administration während der 1980er Jahre – eine Problemskizze*, in: *Archiv für Sozialgeschichte* 52 (2012), S. 253–271, sowie Franz Steinkühler, *Die Beweglichkeit des Tankers*, in: *Der Gewerkschafter* 37 (1989) H. 11, S. 16 f.

- 9 Diese Ansätze hatten ebenfalls ihre Vorläufer, worauf allerdings nicht weiter eingegangen werden kann. Vgl. stattdessen Werner Abelshausen, *Nach dem Boom. Der Gewerkschafter, Politiker und Unternehmer Hans Matthöfer*, Bonn 2009, S. 192.
- 10 Vgl. Martina Heßler, *Zur Persistenz der Argumente im Automatisierungsdiskurs*, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte* (2016), 18–19, S. 17–24.
- 11 Anselm Doering-Manteuffel/Lutz Raphael/Thomas Schlemmer (Hrsg.), *Vorgeschichte der Gegenwart. Dimensionen des Strukturbruchs nach dem Boom*, Göttingen 2016. Vgl. Konrad H. Jarausch, *Verkannter Strukturwandel. Die siebziger Jahre als Vorgeschichte der Probleme der Gegenwart*, in: Ders. (Hrsg.), *Das Ende der Zuversicht? Die siebziger Jahre als Geschichte*, Göttingen 2008, S. 9–26.
- 12 Sowohl die Geschichte des Aktionsprogramms und seiner Wirkung als auch der Automationsabteilung sind bislang kaum erforscht. Vgl. Peter Brandt, *Industrie 4.0 – Was lernen wir aus früheren Informatisierungswellen?*, Düsseldorf 2017, S. 37, sowie Johannes Platz, „Revolution der Roboter“ oder „Keine Angst vor Robotern“? Die Verwissenschaftlichung des Automationsdiskurses und die industriellen Beziehungen von den 50ern bis 1968, in: Laurent Commaille (Hrsg.), *Entreprises et crises économiques au XXe siècle. Actes du colloque de Metz Octobre 2005*, Metz 2009, S. 37–59, hier S. 57.
- 13 Zur ambivalenten Stellung der IGM zum HdA-Programm vgl. Moritz Müller, *Die IG Metall im Diskurs um die Humanisierung des Arbeitslebens*, in: Nina Kleinöder/Stefan Müller/Karsten Uhl (Hrsg.), „Humanisierung der Arbeit“. *Aufbrüche und Konflikte in der rationalisierten Arbeitswelt des 20. Jahrhunderts*, Bielefeld 2019, S. 255–276.
- 14 Vgl. Stefan Müller, *Humanisierung der Arbeitswelt 1.0. Historisch-kritische Befragung eines Reformprogramms der Neunzehnhundertsiebzigerjahre*, in: Willy Buschak (Hrsg.), *Solidarität im Wandel der Zeiten. 150 Jahre Gewerkschaften*, Essen 2016, S. 253–275, hier S. 263.
- 15 Vgl. Karl-Heinz Janzen, *Automation und Technologie*, in: *IG Metall (Hrsg.), Geschäftsbericht 1980 bis 1982 des Vorstandes der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland*, Frankfurt a. M. 1983, S. 413–426, hier S. 419.
- 16 *Archiv der sozialen Demokratie (künftig: AdsD), IG Metall-Archiv 5/IGMA 240147, Abt. Automation/Technologie, IG Metall, Janzen an Benz, Janßen und Preiss*, 16. 2. 1978.
- 17 Janzen, *Automation*, S. 421.
- 18 Lutz Raphael, *Die Verwissenschaftlichung des Sozialen als methodische und konzeptionelle Herausforderung für eine Sozialgeschichte des 20. Jahrhunderts*, in: *Geschichte und Gesellschaft* 22 (1996), H. 2, S. 165–193.
- 19 Margit Szöllösi-Janze, *Politisierung der Wissenschaften – Verwissenschaftlichung der Politik. Wissenschaftliche Politikberatung zwischen Kaiserreich und Nationalsozialismus*, in: Stefan Fisch/Wilfried Rudloff (Hrsg.), *Experten und Politik. Wissenschaftliche Politikberatung in geschichtlicher Perspektive*, Berlin 2004, S. 79–100, hier S. 79.

- 20 Gudrun Trautwein-Kalms, Ein Netz mit großen Löchern. Beratung zu Arbeits- und Technikgestaltung im gewerkschaftlichen Umfeld, in: WSI-Mitteilungen 53 (2000), H. 1, S. 65–74, hier S. 66.
- 21 Vgl. Wolfgang Schroeder, Gewerkschaften als soziale Bewegung – soziale Bewegung in den Gewerkschaften, in: Archiv für Sozialgeschichte 44 (2004), S. 243–265, hier S. 243.
- 22 AdsD, IG Metall-Archiv, 5/IGMA240130, Abt. Automation/Technologie, Erhebung über die Tätigkeit von Arbeitskreisen „Technischer Wandel“, 25. 8. 1976; AdsD, IG Metall-Archiv, 5/IGMA240170, Abt. Automation/Technologie, Ergebnisprotokoll der Projektgruppensitzung am 19. 12. 1983, 20. 12. 1983.
- 23 Zu diesem Idealtypus eines modernen Gewerkschaftsfunktionärs bzw. -sekretärs vgl. Karl Lauschke, Weder Kämpfer noch Bürokrat oder Dienstleister. Zum Wandel der Gewerkschaftsfunktionäre in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts, in: Till Kössler/Helke Stadtland (Hrsg.), Vom Funktionieren der Funktionäre. Politische Interessenvertretung und gesellschaftliche Integration in Deutschland nach 1933, Essen 2004, S. 221–238, hier S. 237.
- 24 Janzen, Automation, S. 421.
- 25 Vgl. Martin Birke/Michael Schwarz, Neue Techniken – neue Arbeitspolitik? Neuansätze betrieblicher Interessenvertretung bei der Gestaltung von Arbeit und Technik, Frankfurt a. M. 1989, S. 62.
- 26 Vgl. „Diese Beratung ist ein permanenter Prozess“. Ein Interview der Zeitschrift „Wechselwirkung“ mit Ulrich Klotz über die Arbeit der Innovations- und Technologie-Beratungsstelle der IG Metall, in: Frankfurter Rundschau, 7. 2. 1985, S. 12.
- 27 Hubert Borns, Drei Jahre HdA-Beratung der IG Metall – Eine Zwischenbilanz, Frankfurt a. M. 1983, S. 2.
- 28 Ebd., S. 10.
- 29 IG Metall Vorstand, „Maschinen wollen sie – uns Menschen nicht“. Rationalisierung in der Metallwirtschaft, Frankfurt a. M. 1983, S. 91.
- 30 Andreas Drinkuth, Das IG Metall-Aktionsprogramm „Arbeit und Technik“ – Eine Zwischenbilanz, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 37 (1986), H. 10, S. 617–622, hier S. 618 f.
- 31 O. V., Auch der längste Weg beginnt mit dem ersten Schritt, in: Der Gewerkschafter 33 (1985), H. 2, S. 8 f.
- 32 Drinkuth, IG Metall-Aktionsprogramm, S. 619.
- 33 AdsD, IG Metall-Archiv, 5/IGMZ220064, Zwischenarchiv, IG Metall, Auswertung der Klausurtagung der Abteilung Automation/Technologie zur Umsetzung des Aktionsprogramms Arbeit und Technik, 3. 9. 1987.
- 34 Martin Birke/Michael Schwarz/Horst Tholfus, Gewerkschaftspolitische Ansätze und Handlungsmöglichkeiten bei der Gestaltung von Arbeit und Technik, in: Werner Fricke u. a. (Hrsg.), Jahrbuch Arbeit und Technik in Nordrhein-Westfalen, Bonn 1986, S. 451–467, hier S. 456 f.
- 35 AdsD, IG Metall-Archiv, 5/IGMZ220596, Zwischenarchiv, IG Metall, Abschlussbericht des IG Metall-Vorstands zur Entwicklung einer Konzeption für gewerkschaftliche Handlungshilfen, 1988.

- 36 Ebd.
- 37 Birke/Schwarz/Tholfus, Handlungsmöglichkeiten, S. 457.
- 38 Ebd., S. 458.
- 39 Vgl. Birke/Schwarz, Techniken, S. 68.
- 40 Andreas Drinkuth, Solidarische Arbeitsgestaltungspolitik: Anforderungen für betriebliche Mitbestimmung und gewerkschaftliche Tarifpolitik, in: Werner Fricke (Hrsg.), Jahrbuch Arbeit und Technik, Bonn 1991, S. 60–71, hier S. 66.
- 41 Birke/Schwarz, Techniken, S. 65.
- 42 AdsD, IG Metall-Archiv, 5/IGMZ220596, Zwischenarchiv, IG Metall, Abschlussbericht des IG Metall-Vorstands zur Entwicklung einer Konzeption für gewerkschaftliche Handlungshilfen, 1988.
- 43 Karl-Heinz Janzen, Grundlagen und Ansätze einer gewerkschaftlichen Umsetzungs- und Handlungskonzeption, in: Siegfried Bleicher (Hrsg.), Technik für den Menschen. Soziale Gestaltung des technischen Wandels. Eine Dokumentation, Köln 1987, S. 84–92, hier S. 90.
- 44 IG Metall Vorstand, Betriebliche Gestaltungspolitik im Umbruch. Gestaltung von Arbeit und Technik. Endbericht über das HdA-Gestaltungsprojekt, Frankfurt a. M. 1991, S. 4.
- 45 Vgl. Trautwein-Kalms, Netz, S. 67.
- 46 Vgl. Thomas Haipeter, Digitalisierung, Mitbestimmung und Beteiligung – auf dem Weg zur Mitbestimmung 4.0?, in: Hartmut Hirsch-Kreinsen/Peter Ittermann/Jonathan Niehaus (Hrsg.), Digitalisierung industrieller Arbeit. Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen, 2. Aufl. Baden-Baden 2018, S. 303–321, hier S. 306.
- 47 Vgl. den Beitrag von Christian Rau in diesem Band sowie die Beiträge in Detlev Brunner/Michaela Kuhnhenne/Hartmut Simon (Hrsg.), Gewerkschaften im deutschen Einheitsprozess. Möglichkeiten und Grenzen in Zeiten der Transformation, Bielefeld 2018.
- 48 AdsD, IG Metall-Archiv, 5/IGMZ220075, Zwischenarchiv, Tätigkeitsbericht des HdA-Gestaltungsprojekts für den Zeitraum Juni 1989 bis Mai 1990 vom 30. 7. 1990.
- 49 Klaus Pickshaus, Rücksichtslos gegen Gesundheit und Leben. Gute Arbeit und Kapitalismuskritik – ein politisches Projekt auf dem Prüfstand, Hamburg 2014, S. 8.
- 50 Hans-Jürgen Urban, Gute Arbeit in der Transformation. Über eingreifende Politik im digitalisierten Kapitalismus, Hamburg 2019, S. 38 f.
- 51 Detlev Brunner/Michaela Kuhnhenne/Hartmut Simon, Gewerkschaften im deutschen Einheitsprozess. Eine Einleitung, in: Brunner/Kuhnhenne/Simon (Hrsg.), Gewerkschaften, S. 9–16, hier S. 11 f.; Vgl. Wolfgang Uellenberg-van Dawen, Gewerkschaften und deutsche Einheit, in: Brunner/Kuhnhenne/Simon (Hrsg.), Gewerkschaften, S. 45–67, hier S. 60.
- 52 Marcus Böick, Beziehungsgeschichten von Treuhandanstalt und Gewerkschaften in der ostdeutschen Transformationslandschaft. Konflikte, Kooperationen, Alltagspraxis, in: Brunner/Kuhnhenne/Simon (Hrsg.), Gewerkschaften, S. 109–129, hier S. 113.

- 53 Vgl. Detlev Brunner, Gewerkschaftspolitik in der Transformation. Anmerkungen zum Forschungsstand, in: Brunner/Kuhnhenne/Simon (Hrsg.), Gewerkschaften, S. 95–107, hier S. 103; Vgl. o. V., Fünf Fragen an ... Dieter Scholz, in: SPW 34 (2011), H. 6, S. 70–71.
- 54 Vgl. Thomas Haipeter, Interessenvertretung in der Industrie 4.0. Das gewerkschaftliche Projekt Arbeit 2020, Baden-Baden 2019.
- 55 Vgl. IG Metall Vorstand, Arbeit + Innovation. Wir machen Zukunft, Frankfurt a. M. 2017.
- 56 Richard Detje/Klaus Dörre/Hans-Jürgen Urban, Brauchen wir eine neue Initiative zur Humanisierung der Arbeit? Neue Unübersichtlichkeit und arbeitspolitisches Vakuum, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 54 (2003), H. 8–9, S. 492–500, hier S. 497.
- 57 Hans-Jürgen Urban, Transformation als Bewährungsprobe. Warum eine sozial-ökologische Reformallianz eine unverzichtbare, aber schwierige Angelegenheit bleibt, in: Sozialismus 47 (2020), H. 9, S. 2–9, hier S. 4.