

1. Einleitung

»Arbeit ist gestaltbar« lautet das zeitgemäße Diktum der Arbeitspolitik. Es richtet sich gegen jede deterministische Vorstellung von Zustand und Wandel der Arbeit, sei er »technologisch-stofflich, ökonomisch oder gesellschaftlich-institutionell begründet« (Kuhlmann 2013, S. 89). Arbeit zu gestalten, ist damit eine Aufgabe; sie human zu gestalten war und ist Auftrag der Gewerkschaften und steht im Zentrum ihrer Programmatik.

Der Gestaltungsanspruch ist leicht verkündet, hingegen deutlich weniger leicht einzulösen, da Arbeitsgestaltung im Spannungsfeld widerstreitender Interessen zwischen Kapital und Arbeit stattfindet. Auch variieren die Spielräume der Gestaltung im Zeitverlauf und mit ihnen die Ansatzpunkte, die von den Gewerkschaften gewählt, und die Arenen, in denen die Konflikte ausgetragen werden. Kann direkt auf die Organisation der Arbeit Einfluss genommen werden? Oder beschränkt man sich auf die Verbesserung der Arbeitsbedingungen, den Gesundheitsschutz, die Belastungen, Leistungsanforderungen oder auch Arbeitszeit und Entlohnung? Welche Arenen eignen sich zur Auseinandersetzung und Regulierung und werden bevorzugt? Ist es die Tarifpolitik? Oder die Betriebspolitik? In welchem Verhältnis stehen sie zueinander? Auf diese Fragen mussten die Gewerkschaften immer wieder neue Antworten finden. Mit ihnen und den Gestaltungsansätzen, welche die IG Metall von den 1950er Jahren bis zur Jahrtausendwende verfolgte, beschäftigt sich dieses Buch.

Was ist mit Arbeitsgestaltung und was mit Arbeitsorganisation gemeint? »Arbeit ist nach Adam Smith die Quelle des Werts, Arbeitsteilung die Quelle sozialer Produktivität, und fortschreitende Arbeitsteilung in Verbindung mit technischem Wandel die Quelle des Produktivitätsfortschritts.« So fasst Moldaschl (2010) prägnant den Grundgedanken des Moralphilosophen Adam Smith (1723–1790) zusammen, den sowohl der Wirtschaftswissenschaftler David Ricardo (1772–1823) als auch der Gesellschaftstheoretiker Karl Marx (1818–1883) übernahmen. Und er fährt fort:

»Arbeitsorganisation ist demnach Arbeitsteilung – die (Ver-)Teilung eines zur Erstellung bestimmter Produkte und Dienstleistungen nötigen Arbeitsvolumens auf verschiedene Köpfe und Hände. Darin eingeschlossen ist das Bestreben, dieses Arbeitsvolumen

durch effiziente Teilungsmodi zu vermindern – sei es zwecks Gewinnsteigerung oder zur Gewinnung von Freiheit für andere Tätigkeiten. [Arbeitsorganisation ist somit] Teil der gesellschaftlichen Produktivkräfte; sie ist das entscheidende Vermittlungsglied zwischen den akkumulierten materiellen Potentialen einer Gesellschaft und dem, was sie daraus durch menschliche Arbeit jeweils macht« (Moldaschl 2010, S. 263).

Die Kehrseite der Arbeitsteilung ist deren Zusammenfügung. Denn was arbeitsteilig erledigt wird, muss durch Organisation wieder zu einem Ganzen gefügt, zum Zusammenwirken gebracht werden. Damit Arbeitsteilung und Kooperation funktionieren, sind also Planung, Koordinierung und Steuerung erforderlich, die gemeinhin durch das Management bzw. deren Beauftragte erfolgen.

Damit ist jedoch nur eine Seite des Blattes gekennzeichnet, nämlich jene der funktionalen Organisation bzw. der Teilung der Arbeit und ihre Zusammenfügung zum Zweck der Steigerung von Effizienz und Wertschöpfung. Die andere damit immer verbundene Seite des Blattes ist die der Herrschaft, Macht und Kontrolle. Denn wer Entscheidungsgewalt über die Gestaltung der Arbeit besitzt, hat diese stets auch genutzt, um die Teilung der Arbeit hierarchisch zu organisieren und damit seine Herrschaft zu sichern (Moldaschl 2010; Abel/Hirsch-Kreinsen 2013). Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung sind deshalb immer mit der Frage verbunden: Wie sind die Arbeitenden an Entscheidungen über die Gestaltung der Arbeit beteiligt? In die Arbeitsorganisation gestaltend einzugreifen, heißt deshalb immer auch, in die Herrschaftsverhältnisse einzugreifen.

Die Organisation von Arbeit kann auf drei Ebenen betrachtet werden: auf der globalen, der regionalen bzw. nationalen und der betrieblichen. Wir beschäftigen uns hier vorzugsweise mit der betrieblichen Ebene, wobei die nationale und globale Perspektive immer wieder ins Spiel kommen. Denn spätestens seit den 1970er Jahren geht es immer wieder auch um die strategischen Vorstellungen seitens der IG Metall hinsichtlich der Frage: Wie sollte sich die deutsche Metall- und Elektroindustrie im internationalen Wettbewerb positionieren? Wird eine auf cost-cutting ausgerichtete Low-Road-Strategie oder eine auf Innovation und Qualifikation setzende High-Road-Strategie eingeschlagen?

Auf die betriebliche Arbeitsgestaltung kann in unterschiedlicher Weise gestaltend Einfluss genommen werden: indirekt, indem die Bedingungen beeinflusst werden, die sich mittelbar auf den Zuschnitt der Arbeitsaufgaben und damit auf das Anforderungsniveau für die Beschäftigten auswirken, wie z.B. Vergütung, Leistungsbegrenzung, Ergonomie, Gesundheitsschutz; oder direkt, indem bestimmte Formen der Organisation von Arbeit privilegiert realisiert werden sollen. Mit den indirekten Strategien der Einflussnahme durch Abwehr gesundheitsgefährdender, belastender, abqualifizierender und entwürdigender

Arbeit werden wir uns auch, jedoch nicht schwerpunktmäßig befassen. Sie spielen vor allem in den 1950er und 1960er Jahren eine Rolle. Im Mittelpunkt unseres Interesses und unserer Darstellung stehen die direkten Formen gewerkschaftlicher bzw. betriebsrätlicher Einflussnahme auf die Gestaltung von Arbeit, die aufbauend auf der Schutzpolitik früherer Jahre ab den 1970er Jahren in den Mittelpunkt rücken. Einer Form der Arbeitsorganisation kommt dabei eine herausragende Bedeutung zu: der Gruppenarbeit. Ihre Rolle und Bewertung wandelte sich nicht zuletzt durch das staatliche Forschungsprogramm »Humanisierung des Arbeitslebens« (1974–1989) vom Aschenputtel zum Leitbild humaner Arbeitsgestaltung. Zudem werden wir nachzeichnen: Welche von Skepsis, Hoffnung, Euphorie und Ernüchterung geprägten Stationen wurden durchlaufen? Wie positionierte sich die IG Metall zu Gruppenarbeit? Welche Politik verfolgte sie?

Der Sozialphilosoph Axel Honneth (2023) beschäftigt sich jüngst mit dem Status der abhängig Beschäftigten in einer marktwirtschaftlichen Ordnung. Er beklagt: Nahezu alle Demokratietheorien vergäßen »fast immer wieder [...], dass die meisten Mitglieder des von ihnen lauthals beschworenen Souveräns stets auch arbeitende Subjekte sind« (S. 9). Er stellt zwei Fragen in den Mittelpunkt: Wie vertragen sich staatsbürgerliche Gleichheitsrechte mit der Unterordnung von Personen in Unternehmen? Wie müssen Arbeitsverhältnisse gestaltet sein, um für die abhängig Beschäftigten eine autonome Teilhabe an der demokratischen Willensbildung zu gewährleisten? Vor allem letztere Frage ist für unser Thema von Belang: Wie muss die Organisation der Arbeit beschaffen sein, welche »die Chancen der Beschäftigten auf gleichberechtigte Mitwirkung an der demokratischen Willensbildung« erhöht (ebd.)? Honneth plädiert für eine »demokratische Arbeitspolitik« und »mehr Mitbestimmung der Beschäftigten«, verliert jedoch – wie Müller-Jentsch (2023, S. 56) in seiner Rezension zurecht feststellt – »über Betriebsräte, die ja für die Veränderungen der Arbeitsverhältnisse in den Betrieben zuvörderst eine Schlüsselrolle spielen müssten [...] kein Wort.«

Die Vernachlässigung der Betriebsräte bzw. der betrieblichen Interessenvertretungen markiert nicht nur eine Leerstelle in Honneths durchaus lesenswertem Buch, sondern auch in anderen thematisch einschlägigen Büchern und Texten. Die betrieblichen Konflikte um Arbeitsgestaltung und die Rolle der Betriebsräte, die Gestaltungskonzepte, die sie entwickelt, in die betrieblichen Auseinandersetzungen eingebracht und (zumindest in Teilen) realisiert haben, tauchen kaum auf. Das ist umso bedauerlicher, als sich die Gewichte zwischen Betriebspolitik und Tarifpolitik bezüglich der Arbeitsgestaltung im Laufe der letzten 40 Jahre gravierend verschoben haben. Dieses Manko war für uns ein wesentlicher Impuls, das vorliegende Buch zu verfassen. Der Stellenwert gewerk-

schaftlicher Betriebspolitik ist gestiegen, jener der Tarifpolitik hat abgenommen. Umso wichtiger ist es, das betriebspolitische Geschehen genauer in den Blick zu nehmen.

Bei den Recherchen für dieses Buch stießen wir auf (unerwartete) Schwierigkeiten. Eine Historie der gewerkschaftlichen Arbeitspolitik seit der Nachkriegszeit, die nicht nur die Programmatik in den Blick nimmt, sondern das gewerkschaftliche Handeln insbesondere auf betrieblicher Ebene, liegt bisher nicht vor. Was vorliegt, sind vor allem industriesoziologische Deutungen der Rationalisierungsgeschichte: der Umbrüche, der Veränderungen in den Rationalisierungsmodi, der daraus entstehenden gewerkschaftlichen Handlungsspielräume sowie der kontroversen industriesoziologischen Debatten darüber – etwa über »Technikdeterminismus«, »Kapitalismusdeterminismus« oder »Gestaltungseuphorie«. Relativ gut dokumentiert und auch leichter rekonstruierbar ist das tarifpolitische Handeln. Dennoch stellen die betriebliche Umsetzung der Tarifregelungen und die in diesem Kontext getroffenen Gestaltungsentscheidungen mitsamt den sie bedingenden Faktoren noch ein weitgehend unbeschriebenes Blatt dar. Die betriebliche Ebene betreffend gibt es diverse Fallstudien, in denen die Einführung der jeweils aktuellen Technologien mitsamt ihren Folgen beschrieben sind. Aber auch dort ist wenig zu erfahren hinsichtlich der Fragen: Wie (re-)agierten die Betriebsräte auf die unternehmerischen Rationalisierungs- und Gestaltungskonzepte? Welche eigenen Vorschläge konnten sie entwickeln und (zumindest in Teilen) umsetzen? Dieses Manko können wir nicht gänzlich beseitigen, aber immerhin lindern, indem wir an einer Reihe von Beispielen darstellen, wie die Interessenvertretenden gehandelt haben, was sie durchsetzen konnten und welche Rückschläge sie hinnehmen mussten.

Die im Rahmen der vorliegenden Untersuchung gesichteten Materialien und geführten Interviews mit gewerkschaftlichen Akteuren machen zudem deutlich: Es gibt nicht *die eine* Interpretation der Arbeitspolitik der IG Metall, sondern viele und durchaus verschiedene. Die Perspektiven und Deutungen variieren erheblich: etwa zwischen den »Tarifpolitikern« einerseits, die ein Eigenleben der Betriebsräte bei der Arbeitsgestaltung und eine Erosion der Leistungsstandards fürchteten; und andererseits den »Betriebspolitikern«, die sich – ob ihres Gestaltungsenthusiasmus skeptisch beäugt – unverstanden und auf sich selbst gestellt fühlten. Für beide Blickrichtungen gibt es gute Gründe. Wir werden darauf zurückkommen. Eine die verschiedenen Standpunkte integrierende Geschichte gewerkschaftlicher Arbeitsgestaltungspolitik existiert bisher nicht, und wir haben auch nicht den Anspruch, diese nun vorzulegen. Sie zu schreiben wäre nötig, bleibt jedoch anderen überlassen. In unserer Geschichte versuchen wir, die verschiedenen Perspektiven etwas klarer als bisher geschehen aufeinan-

der zu beziehen und die Lernimpulse aus sehr unterschiedlichen Richtungen sowie die Lernblockaden genauer auszuleuchten.

Einige Schwierigkeiten in der Darstellung bereiteten uns die Chronologie und das Ineinandergreifen der Handlungs- und Debattenstränge zwischen dem betrieblichen Rationalisierungsgeschehen, den gewerkschaftlichen Reaktionen und Antwortversuchen und den arbeitssoziologischen Diagnosen und Diskussionen. Die drei Stränge sind eng verwoben, verlaufen zeitlich jedoch oft nicht parallel ([Zeittafel im Anhang](#)). Teils finden betrieblich Entwicklungen statt und müssen gewerkschaftliche Antworten gefunden werden, die sich erst zeitversetzt in wissenschaftlichen Untersuchungen niederschlagen. Teils finden Befunde der einschlägigen Forschung erst verzögert ihren Widerhall in gewerkschaftlichen Diskussionen wie umgekehrt im Wissenschaftsbetrieb (noch) vorherrschende, jedoch einseitige bzw. umstrittene Interpretationen die gewerkschaftliche Strategiebildung beeinflussen. Schließlich finden Planungen betrieblicher Großprojekte zeitlich teils in einem gänzlich anderen ökonomischen und gesellschaftspolitischen Kontext statt als sie Jahre später realisiert werden – was ihre Bewertung und Wirkung wesentlich verändert, wie das Beispiel Daimler Rastatt zeigt ([Kapitel 5.3.3](#)). Eine Geschichte dieser Zusammenhänge zu schreiben, nicht zuletzt jener zwischen Arbeitssoziologie und gewerkschaftlichen Debatten und ihrer Strategiebildung, wäre durchaus lohnenswert, bleibt jedoch ebenfalls anderen überlassen.

Unbeteiligt an der Geschichte der Arbeitsgestaltung sind wir nicht. Auch wir waren in unterschiedlicher Weise und Intensität Teil der Debatten: zwei von uns als gestaltungsaktive Betriebsräte, die ihre Erfahrungen danach als Gewerkschaftssekretär der IG Metall in Baden-Württemberg bzw. als Betriebsratsberater einbrachten; der dritte als Industriesoziologe und industrieller Beziehungsforscher, der unter anderem als Aktionsforscher an einem der dargestellten HdA-Projekte ([Kapitel 3](#)) sowie an einem Gruppenarbeitsprojekt in der Automobilindustrie beteiligt war ([Kapitel 6.4.2](#)).

Wir beginnen mit den 1950er und 1960er Jahren ([Kapitel 2](#)), einem Zeitabschnitt, der in historischen Rückblicken gewerkschaftlicher Arbeitsgestaltungspolitik meist als unergiebig ausgespart wird, da Brot- und Butterfragen im Mittelpunkt gewerkschaftlicher (Tarif-)Politik standen und nicht Arbeitsgestaltung im engeren Sinne. Diese Einschätzung ist zwar nicht völlig falsch, und dennoch korrekturbedürftig. Qualitative Themen wie Erholpausen, Arbeitsplatzwechsel, Ergonomie oder Gesundheitsschutz waren nicht nur Gegenstand der gewerkschaftlichen Diskussion, sondern auch der gewerkschaftlichen Praxis. Tarif- und betriebspolitisch lag ein Schwerpunkt auf Leistungsbegrenzung und Leistungslohnregulierung, also auf indirekten Formen der Einflussnahme auf die Arbeits-

gestaltung ([Kapitel 2.1](#)). Für die Arbeitspolitik späterer Jahre relevant waren zudem gewerkschaftliche Diskussionsstränge, die mit Arbeitsgestaltung auf den ersten Blick wenig zu tun haben – Stichwort: betriebsnahe Tarifpolitik, Ford-Aktion, Mitbestimmung am Arbeitsplatz ([Kapitel 2.2](#) und [Kapitel 2.3](#)). Ihre Relevanz erschließt sich jedoch spätestens, wenn es ab Ende der 1970er Jahre um teilautonome Gruppenarbeit und die sich darum rankenden kontroversen gewerkschaftlichen Debatten geht.

Die 1970er Jahre waren geprägt von der qualitativen Tarifpolitik und ihrem Anspruch, Arbeit humaner zu gestalten, sowie von dem staatlichen Forschungsprogramm »Humanisierung des Arbeitslebens« (HdA, 1974–1989). Die tarifpolitischen Entwicklungen ([Kapitel 3](#)) kamen ins Rollen durch den Meilenstein Lohnrahmentarifvertrag II für die Metall- und Elektroindustrie Nordwürttemberg/Nordbaden ([Kapitel 3.1](#)). Sie wurden vorangetrieben durch die geplante Weiterentwicklung der Tarifregelungen sowie die gescheiterte Übertragung auf andere Tarifgebiete der Metall- und Elektro-Industrie ([Kapitel 3.2](#)). Mit dem Schwenk der Tarifpolitik von der Humanisierung der Arbeit zur Durchsetzung der 35-Stunden-Woche fiel sie als rahmengebende Instanz der Betriebspolitik auf dem Feld der Arbeitsgestaltung zwangsläufig aus ([Kapitel 3.3](#)).

Von dem 1974 startenden HdA-Programm gingen zahlreiche Impulse und Debatten zur Arbeitsgestaltung und Beteiligung aus ([Kapitel 4](#)). Uneingeschränkt positiv bewerteten die Gewerkschaften das Programm jedoch nicht. Vielmehr betrachteten sie die Humanisierung der Arbeit weiterhin als ihre »ureigenste Aufgabe« – insbesondere der Tarifpolitik ([Kapitel 4.1](#)). Einige geförderte Arbeitsgestaltungs- und Beteiligungsprojekte lösten heftige Debatten aus. Umstritten war, wie die in schwedischen Unternehmen erprobte und von Arbeitswissenschaftlern empfohlene teilautonome Gruppenarbeit zu bewerten ist ([Kapitel 4.2](#)) – Skepsis dominierte. Sie manifestierte sich teils mehr, teils weniger in Gruppenarbeits- und Beteiligungsprojekten, die durch das HdA-Programm gefördert wurden. Wir schildern deren Zielsetzung, Ausgestaltung und Verlauf ([Kapitel 4.3](#)) und schließen mit einem Resümee der 1970er Jahre ([Kapitel 4.4](#)).

Das nachfolgende Jahrzehnt gilt als Blütezeit der Arbeitsgestaltung. In der Ausgangskonstellation trafen die sich entwickelnden Ansätze gewerkschaftlicher Humanisierungskonzepte auf unternehmerische Suchprozesse in der Krise des Taylorismus ([Kapitel 5.1](#)). Die Herausforderung blieb nicht unbeantwortet. Angefangen mit den Automatisierungskongressen der 1960er und frühen 1970er Jahre über das HdA-Beratungsprojekt bis zum IG-Metall-eigenen HdA-Gestaltungsprojekt werden die Stationen der Konzeptentwicklung, ihre Ziele und Effekte nachgezeichnet ([Kapitel 5.2](#)). In den 1980er Jahren entwickelten Betriebsräte und ihre IG-Metall-Berater betriebliche Gegenmodelle zu unterneh-

merischen Rationalisierungskonzepten: zu qualifikationspolarisierender Automatisierung (VW Salzgitter, Ford Köln), zu Computer Integrated Manufacturing (Felten & Guillaume Nordenham, Kodak Stuttgart) sowie zum Fließband (Daimler Rastatt). Deren Verlauf und Ergebnisse werden exemplarisch dargestellt (Kapitel 5.3). Das Fazit markiert die Ausgangspositionen, mit denen in die 1990er Jahre gestartet wurde (Kapitel 5.4).

Vor einer gänzlich anderen Situation standen IG Metall und betriebliche Interessenvertretungen im folgenden Jahrzehnt: Gruppenarbeit mutierte von einem von Betriebsräten geforderten, ausbuchstabierten und pilothaft realisierten Konzept zu einem durch das Management vorangetriebenen Rationalisierungskonzept. Furore machte ein Buch von Forschenden des Massachusetts Institute of Technology (MIT): »The Story of Lean Production« wurde zur Management-Bibel, die gewerkschaftlichen Reaktionen blieben nicht aus (Kapitel 6.1). Wie sollte tarifpolitisch auf die betrieblichen Entwicklungen der 1980er Jahre reagiert werden? Die Hoffnungen vieler ruhten auf der »Tarifreform 2000«, sie versprach einen Gestaltungsrahmen für die Industriearbeit der Zukunft (Kapitel 6.2). Doch nach ermunternden Signalen im Vorfeld und zu Beginn der Verhandlungen drehte sich der Wind – die Reform drohte zu versanden. Bald war absehbar: Wesentliche Forderungen zur Arbeitsgestaltung, Qualifizierung und Mitbestimmung waren nicht verhandlungsfähig. Die betrieblichen Akteure mussten weiter ohne tarifliche Rahmung agieren; koordinierende Ansätze wurden entwickelt, z. B. Eckpunkte zur Gruppenarbeit, Betriebsrätenetzwerke, Bildungsarbeit (Kapitel 6.3).

Betriebliche Beispiele zeigen die Ausbreitung von Gruppenarbeit in den 1990er Jahren in ihren verschiedenen Verlaufsformen und Ausprägungen zwischen Aufbruch, Weiterentwicklung und Rollback im Rollout (Kapitel 6.4). Ob Opel Eisenach oder VW Mosel: Das Beschäftigungsdesaster und die Unerfahrenheit der betrieblichen Interessenvertretungen wurden genutzt, um die Lean-Production-Variante von Gruppenarbeit relativ strikt durchzusetzen (Kapitel 6.4.1). Auch Kontinuitätslinien »alter« HdA-Ansätze und Mischformen mit Lean-Prinzipien zeichnen sich ab (Kapitel 6.4.2): Opel Bochum steht für die frühe Europäisierung des japanischen Modells; Daimler Rastatt (in seiner zweiten Phase) für ein konfliktbegleitetes Rollback im Rollout; ZF Friedrichshafen für Kontinuität der HdA-Linie der 1970er Jahre unter veränderten Bedingungen; Mann + Hummel dafür, wie gewerkschaftliche Vorstellungen teilautonomer Gruppenarbeit durch beständiges Erweitern unternehmerischer KVP-Konzepte auch bei laufendem Arbeitsplatzabbau realisiert werden konnten.

Die dynamische Ausbreitung der Gruppenarbeit in den 1990er Jahren sowie ihre Ausdifferenzierung wirkten sich unterschiedlich aus – sowohl hinsicht-

lich der Arbeitsbedingungen als auch der Akzeptanz dieser Arbeitsform (Kapitel 6.4). Es entwickelten sich intensive Debatten um Konzepte »standardisierter« bzw. »geführter Gruppenarbeit« zwischen deren Protagonisten und ihren gewerkschaftlichen sowie arbeitssoziologischen Kritikern (Kapitel 6.5). Wie auf die Entwicklungen der Gruppenarbeit in den 1990er Jahren gewerkschaftlich reagiert werden sollte, war strittig. Forderten die einen den Paradigmenwechsel, der den Widerstand in den Mittelpunkt stellte, plädierten die anderen für eine »Entmystifizierung« von Gruppenarbeit und die Weiterentwicklung des Gestaltungskonzepts. Ihre Argumente und Positionierungen (Kapitel 6.6) münden in ein Resümee über das Jahrzehnt (Kapitel 6.7).

Zu guter Letzt ziehen wir Bilanz (Kapitel 7): Welche Entwicklungsschritte haben den Zeitabschnitt ab den 1950er Jahren bis zur Jahrtausendwende maßgeblich geprägt? Welche persönlichen Erfahrungen markieren unseren eigenen Lernprozess – auch beim Schreiben dieses Buches?

Und damit schließt sich der Kreis und entfaltet sich der rote Faden, den wir Ihnen nun zu Beginn der Lektüre an die Hand geben in Form dreier Leitfragen von anhaltend hoher Aktualität, die unseren gesamten Ausführungen zugrunde liegen:

- Wie können die Beteiligungsrechte der Beschäftigten im Sinne einer Mitbestimmung am Arbeitsplatz a) so ausgestaltet werden, dass sie sich von unternehmerischen Sozialtechniken abgrenzen und b) so mit den gewerkschaftlichen und betriebsrätlichen Vertretungsstrukturen verzahnt werden, dass diese gestärkt und nicht geschwächt werden?
- Wie lässt sich die seit Jahrzehnten bedeutsamer werdende betriebliche Ebene besser mit gewerkschaftlicher Betriebspolitik und ihren Gestaltungsansprüchen koordinieren und gleichzeitig produktiv mit Tarifpolitik verbinden?
- Wie muss eine gewerkschaftliche Arbeitsgestaltungspolitik aussehen, die einerseits Qualifikation, Kooperation, Handlungsspielraum und Gruppenautonomie/Selbstregulation fördert, andererseits Leistungsbegrenzung ermöglicht sowie Leistungsüberforderung und (Selbst-)Ausbeutung verhindert?

Wir wünschen eine anregende Lektüre!

Reinhard Bahnmüller Walter Mugler Rainer Salm