

Hildebrandt, Eckart

**Book Part — Digitized Version**

## Das Handlungsdilemma von Betriebsräten bei der Einführung von computergestützten Produktionsplanungs- und Steuerungssystemen im Maschinenbau

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Hildebrandt, Eckart (1987) : Das Handlungsdilemma von Betriebsräten bei der Einführung von computergestützten Produktionsplanungs- und Steuerungssystemen im Maschinenbau, In: Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland (Frankfurt/M.) (Ed.): CIM oder die Zukunft der Arbeit in rechnerintegrierten Fabrikstrukturen: Ergebnisse einer Fachtagung der Innovations- und Technologieberatungsstelle der IG Metall in Berlin (IBS/IGM) vom 8.-9. Oktober 1986 in der IGM-Bildungsstätte Berlin-Pichelsee, ISBN 3-922454-10-0, Union-Druckerei und Verlagsanstalt, Frankfurt/M., pp. 126-145

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/112053>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



## WZB-Open Access Digitalisate

## WZB-Open Access digital copies

---

Das nachfolgende Dokument wurde zum Zweck der kostenfreien Onlinebereitstellung digitalisiert am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB).

Das WZB verfügt über die entsprechenden Nutzungsrechte. Sollten Sie sich durch die Onlineveröffentlichung des Dokuments wider Erwarten dennoch in Ihren Rechten verletzt sehen, kontaktieren Sie bitte das WZB postalisch oder per E-Mail:

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH

Bibliothek und wissenschaftliche Information

Reichpietschufer 50

D-10785 Berlin

E-Mail: [bibliothek@wzb.eu](mailto:bibliothek@wzb.eu)

The following document was digitized at the Berlin Social Science Center (WZB) in order to make it publicly available online.

The WZB has the corresponding rights of use. If, against all possibility, you consider your rights to be violated by the online publication of this document, please contact the WZB by sending a letter or an e-mail to:

Berlin Social Science Center (WZB)

Library and Scientific Information

Reichpietschufer 50

D-10785 Berlin

e-mail: [bibliothek@wzb.eu](mailto:bibliothek@wzb.eu)

---

Digitalisierung und Bereitstellung dieser Publikation erfolgten im Rahmen des Retrodigitalisierungsprojektes **OA 1000+**. Weitere Informationen zum Projekt und eine Liste der ca. 1 500 digitalisierten Texte sind unter <http://www.wzb.eu/de/bibliothek/serviceangebote/open-access/oa-1000> verfügbar.

This text was digitizing and published online as part of the digitizing-project **OA 1000+**.

More about the project as well as a list of all the digitized documents (ca. 1 500) can be found at <http://www.wzb.eu/en/library/services/open-access/oa-1000>.

# **Das Handlungsdilemma von Betriebsräten bei der Einführung von computergestützten Produktionsplanungs- und Steuerungssystemen im Maschinenbau**

Die folgenden Thesen beruhen auf den Ergebnissen eines größeren empirischen und theoretischen Forschungsprojekts, das in den letzten drei Jahren zusammen mit R. Seltz unter dem Titel „Politik und Kontrolle beim Einsatz computergestützter Produktionsplanungs- und Steuerungssysteme“ am Wissenschaftszentrum Berlin durchgeführt wurde. Ausgangspunkt des Projektes war die sich in der Betriebssoziologie durchsetzende Erfahrung, daß es bei den neuen und flexiblen Informationstechnologien große Möglichkeiten der arbeitsorganisatorischen Varianz und Gestaltung gibt. Dies zugrunde gelegt, stellten sich zwei weitere Fragen: Erstens die Frage, ob es Entwicklungen oder Dimensionen der Arbeitssituation gibt, die dazu führen, daß die Varianz der Arbeitsgestaltung dennoch nicht unbedingt zu angenehmeren und humaneren Arbeitsplätzen führt. Wir beziehen uns dabei auf die Problematik der Kontrolle von Arbeitsleistung und Verhalten der Beschäftigten durch das Management. Für viele ist die Einführung von Informationstechnologien in den Betrieben mit der Vision eines differenzierten und umfassenden Kontrollzugriffs des Managements auf alle Betriebsbereiche verbunden („gläserner Betrieb“).

Unsere zweite Fragestellung zielt auf eine genauere Bestimmung der arbeitsorganisatorischen Gestaltung. Mit der Feststellung von höheren Gestaltungsräumen ergibt sich notwendigerweise die Frage, wer gestaltet und in welcher Form dieser Prozeß der Gestaltung stattfindet. Sind es die Unternehmer, die eine klar definierte Rationalisierungsstrategie durchsetzen, sind es die Beschäftigten, die sich qua Qualifikation und Mitbestimmung einen Einfluß auf die arbeitsorganisatorische Auslegung eröffnen oder sind es die Betriebsräte, die ihren Auftrag der „sozialen Gestaltung“ der neuen Technologien weitgehend in die Durchsetzung eigener Vorstellungen umsetzen können? Das heißt auch danach zu fragen, wie der Prozeß der Konzeptfindung und der Einführung eines solchen PPS-Systems stattfindet und in welcher Phase welche Entscheidungen getroffen werden.

Diese Untersuchungsfragestellungen haben wir in der Maschinenbaubranche in Betrieben mittlerer Betriebsgröße, d. h. mit ca. 500 bis 1000 Mitarbeitern, erhoben. Es waren i. d. R. Anlagenbauer oder Betriebe der Einzel- bis Kleinserienfertigung in relativ stabiler ökonomischer Situation. Wir haben uns diesen Betriebstyp ausgesucht, weil in ihm ein breites Spannungsverhältnis zwischen einer tradierten Facharbeiter- und Werkstattorientierung auf der einen Seite und einer derzeit relativ massiven Welle von Computereinsatz für Steuerungszwecke auf der anderen Seite besteht. Es war also die Konfrontation zweier unterschiedlicher Prinzipien von Arbeitsorganisation und Fertigungsphilosophien zu erwarten und dementsprechend auch eine Menge von unterschiedlichen Lösungsmöglichkeiten.

PPS-Systeme sind für uns eine zentrale Vorstufe der CIM-Realisierung, weil PPS-Systeme in zunehmendem Maße betriebliche Funktionen horizontal und vertikal integrieren. Vertikal in dem Sinne, daß der Auftragsdurchlauf von der Auftragsannahme bis zur Endmontage durchgeplant und terminlich verfolgt wird, einschließlich aller produktionsbegleitenden Abteilungen. Horizontal in dem Sinne, daß alle betrieblichen Teilfunktionen, die an

der Organisation der Produktherstellung beteiligt sind, miteinander abzustimmen, auf möglichst gleiche Datensätze zu beziehen und sachlich/zeitlich möglichst optimal abzuwickeln sind.

Die Anlage des Forschungsprojekts und erste Untersuchungsergebnisse sind an anderer Stelle ausführlich dargestellt worden.\*) Im folgenden habe ich versucht, unsere Erhebungen, insbesondere die Expertengespräche mit den Betriebsräten in den Betrieben, in denen wir Betriebsfallstudien gemacht haben, auf ihre Beteiligung am Einführungsprozeß hin auszuwerten. Es sind bewußt vorläufige Thesen mit vorläufiger analytischer Reichweite und sehr unterschiedlicher Verallgemeinerungsmöglichkeit. Sie sollen hier dazu dienen, einige systematische Fragen dazu aufzuwerfen, mit welchen Problemen Betriebsräte bei der Realisierung von CIM-Konzepten konfrontiert sind.

Es ist wichtig zu betonen, daß die referierten Ergebnisse prinzipiell erst einmal auf den erhobenen Betriebstyp begrenzt sind. Denn ein Hauptergebnis unserer Untersuchung besteht darin, daß die Ausprägung der industriellen Beziehungen, der Umgang des Managements mit den Rechten des Betriebsrates sowie die Reichweite und die Formen des Engagements des Betriebsrates für Gestaltungsaufgaben eng an betriebstypische Bedingungen gebunden sind, die wir die „betriebliche Sozialverfassung“ nennen. Und diese betriebliche Sozialverfassung scheint deutlich z. B. von der Betriebsgröße, der Produktionsart und der betrieblichen Beschäftigungspolitik abzuhängen.

In anderer Hinsicht wiederum dürften unsere Ergebnisse recht aussagekräftig sein, weil der Betriebszugang nicht dadurch zustande kam, daß z. B. die Betriebsräte zwecks Beratung eine Technologie-Beratungsstelle ansprachen. Wir haben die Betriebe also nicht nach Kriterien ausgesucht, die mit der Aktivität des Betriebsrates etwas zu tun haben, und insofern dürften es diesbezüglich eher durchschnittliche und unterschiedliche Betriebe sein. Der Schwerpunkt der Erhebung liegt allerdings in Baden-Württemberg, also einem Bezirk, der ein hohes Niveau an gewerkschaftlicher und betriebspolitischer Aktivität aufweist.

Als Gliederungsprinzip der folgenden Darstellung will ich mich auf Charakteristika von CIM-Systemen beziehen, die alle vorausgegangenen Referenten gleichermaßen benannt haben. Ich will dann versuchen darzustellen, welche Anforderungen stellen CIM-Systeme an Betriebsräte und welche Möglichkeiten diese haben, damit umzugehen. Ich beziehe mich auf folgende vier Charakteristika von CIM-Systemen:

1. CIM-Systeme sind bereichsübergreifende Systeme, d.h. sie integrieren sukzessive Funktionen, die traditionell eigenständigen und relativ selbständigen Abteilungen zugewiesen waren.
2. CIM-Systeme werden stufenweise bzw. als Teilsysteme eingeführt, wobei der Endzustand häufig unklar ist und dementsprechend auch der Status der derzeitigen Ausbaustufe.
3. Die sukzessive Durchsetzung von CIM-Konzepten führt zu einer Zunahme zentraler Prozeßbeherrschung seitens der oberen Managementebene, d.h. zu zunehmenden Kontrollmöglichkeiten über Arbeitsvorbereitung und Produktion.
4. Die sogenannten sozialen Auswirkungen von CIM-Systemen auf die Beschäftigten sind häufig unbestimmt bzw. ambivalent und für die verschiedenen Beschäftigtengruppen

---

\*) Vgl. Hildebrandt/Seltz, Betriebliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen von Gewerkschaftspolitik in den achtziger Jahren, in: DGB Berlin (Hg.), Technik – Kultur – Gesellschaft, Berlin 1985.  
Vgl. Seltz/Hildebrandt, Produktion, Politik und Kontrolle, in: Frieder Naschold (Hg.), Arbeit und Politik, Frankfurt/New York 1985.  
Vgl. Seltz/Mill/ Hildebrandt, Organisation als soziales System, Berlin 1986.

höchst unterschiedlich. Auch in den Sozialwissenschaften existieren hochgradig unterschiedliche Einschätzungen; z.B. einerseits die These von der Entstehung einer neuen Facharbeit versus der These vom dominanten Fortbestand von traditionellen arbeitsteiligen Tätigkeiten.

Dies scheinen mir die vier markanten Punkte der Charakterisierung von CIM-Systemen zu sein, an denen ich im folgenden die Bedeutung der zunehmenden Realisierung von CIM-Konzepten für Betriebsratstätigkeit erläutern möchte.

### **ad 1: Bereichsintegration**

Bereichsintegration bedeutet für den Betriebsrat im ersten Schritt, daß er über Informationen darüber verfügen muß, was in den verschiedenen Betriebsbereichen vor sich geht bzw. vor sich gehen soll und daß er über die entsprechenden Qualifikationen verfügt, um diese Vorgänge kontrollieren, beurteilen und beeinflussen zu können. Der historisch gewachsene Sachverhalt, daß der Betriebsrat traditionell eine Facharbeiterinstitution ist, d.h., daß der Facharbeiterbereich das traditionelle Rekrutierungsfeld für Betriebsräte ist, steht dazu in einem deutlichen Widerspruch. Die Frage ist, wie ein Betriebsrat den Anspruch, der mit einer solchen systemischen oder integrierten Technologie gestellt ist, einlösen kann. Die beste Information würde der Betriebsrat sicher dann bekommen, wenn er sich aus Vertretern all der Abteilungen zusammensetzen würde, in denen die neuen Informations-, Organisations- und Produktionstechnologien konzipiert werden sowie auch der Abteilungen, in denen diese Technologien eingesetzt werden und in denen diese sozialen Folgen auftreten. Für die Frage des gestaltenden Eingriffs bei der Technikeinführung ist natürlich die Möglichkeit des Rückgriffs auf Kollegen aus den strategischen Innovationsabteilungen besonders wichtig, wie z.B. der EDV, der Organisation oder der Fertigungssteuerungsabteilung. Unsere Erhebungen haben nun gezeigt, daß es nur in ganz wenigen Betrieben und auch dort nur in Einzelfällen gelungen ist, derart systematisch Betriebsräte zu rekrutieren. Es scheint eine deutliche Grenze für bestimmte Berufs- und Statusgruppen zu geben, sich aktiv an der Betriebsratstätigkeit zu beteiligen. Dies liegt sicher einmal in der traditionellen Rekrutierungspolitik der Gewerkschaften und dem Selbstverständnis der mittleren betrieblichen Führungsebene begründet, die sich historisch gegenüber dem Betriebsrat eindeutig abgrenzt. Es gibt so etwas wie eine Regel, daß jemand, der im Betrieb noch etwas werden will, nicht Betriebsrat werden sollte. Betriebsrat in solchen Betrieben ist keine Karriere, widerspricht also der Aufstiegsorientierung der Techniker und Informatiker. Ein weiteres Hemmnis liegt sicher darin, daß Betriebsratpolitik für diese Gruppen insofern wenig attraktiv ist, als es keinen spezifischen Interessenvertretungsansatz für mittlere und höhere Angestelltenpositionen in den Betrieben gibt. Insofern dürfte das Eigeninteresse dieser betrieblichen Gruppe daran, gewerkschaftlich oder betriebsrätlich tätig zu werden, gering sein. Die hier angerissenen Probleme fallen unter das Thema der Ingenieurs- bzw. Angestelltenarbeit der Gewerkschaften, die in den letzten Jahren verstärkt worden ist und z. B. in den Ingenieursarbeitskreisen bereits einige Erfolge gezeigt hat. (Vgl. ausführlich hierzu die Ingenieursstudie von Neef u. a./TU Berlin.)

Es bleibt also festzuhalten, daß es bei diesem scheinbar rein organisatorischen Punkt einer breiteren und repräsentativeren Rekrutierung des Betriebsrats systematische Probleme gibt, in denen sich zentrale historische Schwerpunktsetzungen von Gewerkschaftsarbeit und fundamentale Verschiebungen der industriellen Beschäftigungsstruktur ausdrücken. Wir haben einige Betriebsräte gefunden, die aus diesem Grunde die Listenwahl der Personalwahl vorziehen und die Listen nach solchen Repräsentationskriterien aufstellen und damit auch partiell erfolgreich waren. Wir halten dieses Vorgehen für wichtig.

Das nächste Problem ist der Zugriff auf Information. Woher bekommt der Betriebsrat eigentlich die zentralen Informationen über neue betriebliche Innovationsprojekte, laufende Umstellungen etc.? Einmal sicher kalkuliert und dosiert von der Geschäftsleitung, was im nächsten Abschnitt behandelt wird. Gemeint sind jetzt Informationen, die er über Mitglieder des Betriebsrates und deren Kontakte in die Abteilungen sowie von Beschäftigten erhält, die diese gezielt dem Betriebsrat zutragen. Neben dem Fakt, daß i. d. R. die entscheidenden strategischen Abteilungen im Betriebsrat nicht vertreten sind, haben unsere Befragungen ergeben, daß auch der alltägliche Informationsfluß von den Beschäftigten und aus den verschiedenen Abteilungen hin zum Betriebsrat ausgesprochen dünn und zufällig ist. Es muß davon ausgegangen werden, daß es in den meisten dieser Betriebe kein systematisches informelles Informationsnetz hin zum Betriebsrat gibt, über das er schnell über die wichtigsten Vorgänge im Betrieb informiert wird. Dagegen haben wir sehr viel über zufällige und klandestine Kontakte (Einwurf von interessanten Kopien ohne Absender in den Betriebsratsbriefkasten) gehört. Dieser Informationsstrang des Betriebsrates scheint also entscheidend auf persönlichen Kontakten und Erfahrungen der Betriebsräte sowie verdeckten Sympathien einzelner Beschäftigter insbesondere im mittleren Management zu beruhen. Also auch hier, im Bereich der eigenen Informationsbeschaffung, ist der Betriebsrat genuin nicht auf Projekte systemischer Rationalisierung vorbereitet.

Selbst wenn man im Betrieb von dem Zustand ausgeht, daß die wichtigsten Abteilungen im Betriebsrat vertreten sind und der Betriebsrat über ausreichende Informationen über anstehende Innovations- und Rationalisierungsvorhaben verfügt, stellt sich immer noch die Frage, wie er die oft umfassende Reorganisation mittels Informationstechnologie im Betrieb rekonstruiert. Es dürfte unbestritten sein, daß die Liste der gleichzeitig in einem Betrieb verfolgten Modernisierungsvorhaben immer umfassender und komplexer wird; einige der Betriebe haben bereits Projektmanagement-Abteilungen, die eine längerfristige Innovationsplanung durchführen und die einzelnen Projekte koordinieren und verfolgen. Jedes einzelne dieser Projekte ist inzwischen in seiner technischen und sozialen Auslegung so komplex, daß jede Vorstellung sich als unsinnig erweist, ein einzelner Betriebsrat könnte sich laufend das Wissen über die Gesamtheit dieser Modernisierungsmaßnahmen über betriebliche Information und Fortbildung aneignen. Wenn man sich zusätzlich das alltäglich Aufgabenbündel der Betriebsräte ansieht, wird deutlich, wie gering z. Zt. der Anteil an Informierung und Qualifizierung zum Verständnis von neuer Technologie ist. Selbst wenn ein Betriebsrat ständig auf Schulung wäre, wäre er kaum in der Lage, den betrieblichen Gesamtkomplex von Rationalisierung zu erfassen. Von daher ist eine Arbeitsteilung innerhalb des Betriebsrates, und d. h. Spezialisierung, eine notwendige Folge. Viele Betriebsräte schätzen sich glücklich, und das war bei den von uns untersuchten Betrieben in der Minderheit der Fall, wenn sie wenigstens ein Mitglied hatten, das sich auf dem Gebiet der CIM-Technologien einigermaßen auskannte. Obwohl diese Spezialisierung ein notwendiger Schritt zur Aneignung dieser neuen Themen durch den Betriebsrat ist, führt sie zu gravierenden Folgeproblemen. Es kommt zu einem zunehmenden Auseinanderfallen zwischen der individuellen Sachkompetenz einzelner Betriebsräte und der gemeinsamen gewerkschaftspolitischen Entscheidungsfindung im Betriebsrat. Der – nehmen wir mal an – PPS-Experte im Betriebsrat kann sich i. d. R. fachlich im Betriebsrat nur schwer verständlich machen und seine fachlichen Positionen nur schwer in gewerkschaftspolitische Positionen umsetzen. Hinzu kommt, daß die Qualifikationen auf informationstechnologischem Gebiet häufig auch mit einer fachlichen Borniertheit gegenüber den Facharbeiter-Betriebsratskollegen und mit dem Abwiegen sozialer Folgeprobleme im Zuge des Einsatzes von Informationstechnologie einhergehen. Der zunehmenden Distanz des PPS-Sachverständigen im BR gegenüber allgemeinen

gewerkschaftspolitischen Positionen entspricht auf der anderen Seite eine zunehmende Distanz der Betriebsratskollegen gegenüber dem PPS-Spezialisten und der ständige Verdacht der Sachzwang-Ideologie. Dahinter verbirgt sich teilweise auch die Angst der Betriebsratskollegen, in einer offenen Diskussion über diese Technologien die eigene Inkompetenz eingestehen zu müssen.

Aber nicht nur die kollektive Meinungsbildung im Betriebsrat wird über solche Mechanismen geschwächt, sondern auch die Position von Betriebsratsexperten in anderen Gremien wird dadurch beeinflusst. So wurden uns Fälle geschildert, in denen Beauftragte des Betriebsrates kompetent in Projektplanungsteams für PPS-Systeme mitgearbeitet haben, sich aber langsam aus dem Team dadurch selbst herausbefördert haben, als sie bei Entscheidungen ihr Votum immer erst von einer Diskussion im Betriebsrat abhängig machen mußten. Sie konnten die Bindung an Entscheidungen des Projektteams nie gewährleisten und wurden daher im Team nicht mehr anerkannt.

Eine wichtige Schwelle in der Beschäftigung des Betriebsrats mit den neuen Technologien stellt die Einrichtung eines Betriebsratsausschusses dar. Diese Schwelle scheint im Maschinenbau z. Z. erreicht. Ursache dürfte im wesentlichen die Kumulation von neuen Anforderungen durch die massive Einführung von CAD, PPS, CNC und Personalinformationssystemen sein. Hinzu kommt die Forcierung gewerkschaftlicher Ausschubarbeit (vgl. Aktionsprogramm: Arbeit und Technik, Aktionsmappe „Betrieblicher Rationalisierungsausschuß“). Der Betriebsrat profiliert sich mit der Bildung dieser Ausschüsse als zuständiger und kompetenter Gesprächspartner für die Geschäftsleitung. Die Kapazität dieser Ausschüsse ist i. d. R. begrenzt, sie tagen nur fallweise, und sie bilden kein echtes Gegengewicht gegen das fachliche Wissen und das Projektmanagement bei der Unternehmensleitung.

Die Häufigkeit der Einrichtung solcher Ausschüsse nahm nach unseren Beobachtungen in kleineren und patriarchalisch geführten Betrieben ab.

Die beobachteten Probleme können auf den Nenner gebracht werden, daß, selbst wenn solche fachliche Kompetenz aufgebaut wird, immer noch die politische Kompetenz zur Intervention fehlt. Die beschriebenen Problemlagen führten dazu, daß über das Modell einer „fachlichen und politischen Grundausbildung“ für alle Betriebsräte nachgedacht werden müßte. Über die Ausgestaltung eines solchen Modells, zu dem es im Rahmen des HdA-Qualifizierungsprojekts der IG Metall bereits Vorstellungen gibt, kann hier nicht diskutiert werden und diese ergibt sich auch nicht unmittelbar aus unseren empirischen Befunden.

Ein weiterer Weg, um die erforderlichen Qualifikationen hereinzuholen, besteht darin, externe Experten zur Beratung des Betriebsrates zu nutzen. Beginnen wir mit den Unternehmensberatungsfirmen, von denen sich ein Teil in letzter Zeit spezifisch auf PPS-Probleme spezialisiert hat bzw. in diesem Feld neu entstanden ist. Die Hinzuziehung von externen Unternehmensberatern neben den Herstellerfirmen der eingekauften Hard- und Software ist Ausdruck des derzeitigen Typs von PPS-Systemen und betrieblicher Innovation. Die gegenwärtige Phase ist dadurch charakterisiert, daß Konzeptentwicklung und Einführung von PPS-Systemen sehr betriebsnah und d. h. auch betriebspezifisch und anwenderspezifisch durchgeführt werden. Das schließt ein, daß im Rahmen dieser neuen PPS-Philosophie Gesichtspunkte der Art der Einbeziehung der Anwender und der betrieblichen Interessenvertretungsorgane explizit herausgestellt werden. Das Beratungskonzept dieser kleinen und spezialisierten Firmen zeichnet sich häufig dadurch aus, daß eigenständige Anteile und Schritte zur Betroffenen-Information, zur Beteiligung und Schulung konzipiert sind. Demgemäß werden die Betriebsräte von solchen Beratern

i. d. R. frühzeitig ins Gespräch gebeten, werden über das Konzept der Beratungsfirma und ihre Intentionen informiert und es wird das entsprechende Material zur Verfügung gestellt. Nach unseren Erhebungen erfolgt nach diesem relativ offenen Entree der Unternehmensberater relativ wenig. Die Betriebsräte fühlen sich informiert, sind aber mit dem Angebot einer laufenden Beteiligung an der Konzeptentwicklung i. d. R. überfordert und geben sich mit dem Angebot z. B. einer halbjährlichen Information zufrieden. Im faktischen Gegensatz zur programmatischen Offenheit und Anwenderorientierung dieser Beratungskonzepte findet also eine substantielle Beteiligung, insbesondere des Betriebsrates, nicht statt. Dies liegt nicht nur an den Beratermodellen, aber auch: Viele der technikorientierten Beratungsinstitute haben sich in letzter Zeit ein Konzept für die sozialen Beziehungen und Prozesse im Betrieb zurechtgelegt und mit ihrem Konzept der Produktionsgestaltung abgestimmt. Diese Modelle sozialer Gestaltung sind i. d. R. so formal und banal, daß die wirklichen Probleme der sozialen Gestaltung dadurch eher verdeckt bzw. von Gruppen vereinnahmt werden, die nicht den Beschäftigteninteressen verpflichtet sind. Wir haben also hier die ambivalente Entwicklung zu beobachten, daß auf der einen Seite eine wesentlich höhere Bereitschaft von externen Beratungsfirmen besteht, Betriebsräte einzubeziehen, zu informieren und ihnen damit Möglichkeiten der Einflußnahme zu eröffnen, auf der anderen Seite, daß diese Einbeziehung so angelegt ist, daß sie nicht zu einer wirklichen Beteiligung führt, sondern im Gegenteil zu einer Banalisierung und Verfälschung der sozialen Komponenten von Gestaltung führt.

Die im Betriebsverfassungsgesetz vorgesehene Möglichkeit für den Betriebsrat, wissenschaftliche Sachverständige auf Kosten des Unternehmens hinzuzuziehen, ist in keinem der von uns untersuchten Betriebe genutzt worden. Dafür hat es Fälle gegeben, in denen die Beratung durch gewerkschaftliche Experten, insbesondere durch die HdA-Beratergruppe in Frankfurt stattgefunden hat. Abgesehen von dem Sachverhalt, daß die Zahl dieser Berater viel zu klein ist und daß die ihnen zur Verfügung stehende Zeit überhaupt nicht ausreicht, um sich auf die zunehmend betriebsspezifischen Problematiken der Einführung einzustellen, gibt es u. E. eine weitere, systematische Schwelle für das konzeptionelle Hineinwirken der Gewerkschaft in die Betriebe:

Wir haben in den von uns untersuchten Betrieben, also dem Betriebstypus von mittleren Betriebsgrößen im Maschinenbau mit Einzel- und Kleinserienfertigung, eine sehr spezielle Form von industriellen Beziehungen, eine sehr spezifische betriebliche Sozialverfassung gefunden. Das bedeutet, daß in diesem Betriebstyp traditionell ein sensibler Abstimmungsprozeß zwischen Management, den verschiedenen Betriebsbereichen und dem Betriebsrat stattfindet. Betriebliche Neuerungen werden möglichst konsensual geregelt, Interessen einzelner betrieblicher Gruppen möglichst weitgehend berücksichtigt. Dieser gegenseitige Abstimmungsprozeß, der für den Betriebsrat auch die Gewährleistung seiner betrieblichen Position und seiner wichtigsten Forderungen bezüglich Arbeitsplatzsicherheit, Qualifikationserhalt und Einkommenssicherung einschließt, zielt auf das Überleben des Betriebes innerhalb der sich verschärfenden Weltmarktkonkurrenz auf dem Absatzmarkt. Interpretationen der Situation als „gemeinsamer Überlebenskampf“ sind in diesem Betriebstyp vorherrschend und bewirken, daß Interventionen der Gewerkschaften von außen als Störung dieses betriebspolitischen Abstimmungsprozesses gesehen werden. So haben wir mehrere Fälle gefunden, in denen Unternehmensleitungen mit Betriebsräten Regelungen konsensual vereinbarten und auch aktiv mittrugen, die deutlich von gewerkschaftlicher Programmatik, aber auch von den geltenden Tarifverträgen abwichen. Der offizielle Druck der IG Metall auf die Einhaltung der Tarifverträge wirkte dann als „Störung des Betriebsfriedens zwischen Management und Betriebsrat“ durch die Gewerkschaften. Neben dieser systematischen Eintrittsschwelle für die Gewerkschaften aufgrund



der Form der Betriebspolitik in diesem Betriebstyp gibt es natürlich auch die wachsende Spannung zwischen dem konkreten betrieblichen Regelungsbedarf und den konzeptionellen gewerkschaftlichen Vorgaben, die sich in den wachsenden Schwierigkeiten der Betriebsräte z. B. im Umgang mit den Musterbetriebsvereinbarungen ausdrückt (s. unten).

Zusammenfassend kann also gesagt werden, daß die Fähigkeit der Betriebsräte, sich auf den integrierenden, bereichsübergreifenden Charakter der Informationstechnologien einzustellen, eine Reihe von Voraussetzungen hat, und es einige erste Schritte gibt, um diesem Anspruch gerecht zu werden. Dazu gehörten eine veränderte Art der Kandidatenaufstellung bei den Betriebsratswahlen, der Aufbau von Betriebsratsausschüssen zu „Neuen Technologien“ oder „Rationalisierung“, die Nutzung externer Experten etc. All diese Schritte sind notwendig, um zumindest die Voraussetzungen dafür zu schaffen, daß die Betriebsräte weiterhin als kompetente Gesprächspartner der Geschäftsleitung überhaupt akzeptiert werden.

Ich denke, daß hinter der Zögerlichkeit, mit der der Aufbau einer „technologieadäquaten“ Interessenvertretungsstruktur begonnen wird, auch ein gravierendes strategisches Problem steht. Gemeint ist damit die Frage, inwieweit sich die Gewerkschaft bzw. der Betriebsrat auf bereichsübergreifende, miteinander verkoppelte und transparente Betriebssysteme einlassen sollte. Ich möchte daran erinnern, daß bisher in diesem Betriebstyp kleine, übersichtliche und homogene Einheiten üblich sind (die Abteilungen oder „die Werkstatt“), die auch so etwas wie eine Schutzfunktion nach außen haben. Ich glaube, daß sich nicht umsonst im Maschinenbau die einzelnen Abteilungen und auch die Werkstatt immer ein Stück gegen die Vorgesetztenabteilungen und gegen die benachbarten Abteilungen abgeschottet haben und will damit die These aufstellen, daß diese historisch gewachsenen und geschützten Bereiche in den Betrieben eine wichtige Funktion für die Beschäftigten in dem Sinne haben, der nach Pestalozzi als „small is beautiful“ benannt wird. Man sollte zumindestens die Frage stellen, ob die Diskreditierung dieser gewachsenen Form als borniertes Bereichsdenken und Fürstentümlerei, ob eine Strategie der Integration und der Durchbrechung von sämtlichen Bereichsgrenzen nicht zur Zerstörung auch von wichtigen Schutzfunktionen im Sinne der Beschäftigten führt und ob und wie diese Funktionen in reorganisierten, integrierten Betrieben überhaupt noch gewährleistet werden können. Diese Frage ist m. E. so noch nicht gestellt worden und gibt einen Hinweis auf Widerstandsmotive von Abteilungen, die durch Informationstechnologien transparent und durchgängig gemacht werden sollen.

## **ad 2: Stufenweise Einführung, Teilrealisierung**

Diese Charakteristik von CIM-Bausteinen führt zu den Fragen der Informierung des Betriebsrates und der Herstellung des Gesamtzusammenhangs der Teilschritte von Rationalisierungskonzepten.

Bezüglich der Informierung des Betriebsrates wird üblicherweise die Meinung vertreten, daß die Betriebsräte nicht frühzeitig und nicht umfassend informiert werden und deshalb nicht in der Lage sind, frühzeitig und gestaltend einzugreifen. Der vor diesem Hintergrund überraschende Befund in den von uns befragten Betrieben besagt, daß hier eine frühzeitige und breite Informierung und auch die Bereitschaft des Managements zur Beteiligung des Betriebsrates an Einführungsschritten kein Problem war. Wir haben kaum einen Betrieb gefunden, der – bei allen Auslegungsproblemen mit diesen Begriffen – nicht relativ früh und relativ umfassend informiert worden wäre. In der Mehrzahl der Betriebe gab es konkrete Angebote seitens der Geschäftsleitung an den Betriebsrat, z. B. an einem oder in mehreren Projektteams zu PPS teilzunehmen, und es gab in der Mehrzahl der

Betriebe eine Reihe von Schulungsangeboten durch den Betrieb bzw. durch den Hersteller bzw. die Beratungsfirma. Das kalkulierte Angebot der (teilweise selektiven) Information und Beteiligung war gegeben; das Problem war eher, daß die Betriebsräte entweder nicht in der Lage waren oder nicht die Notwendigkeit gesehen haben, das vorliegende Material auszuwerten, zu bewerten und zur Intervention zu nutzen. Das Interessante ist also, daß trotz frühzeitiger und breiter Information sowie dem Angebot von Beteiligung in keinem der von uns untersuchten Fälle eine betriebsrätliche Gestaltungstätigkeit im Bereich PPS-Einführung stattgefunden hat. Dieser Befund weist darauf hin, daß hinter dem Hindernis der Informationsbeschaffung – das sicher in vielen anderen Betrieben bereits einen entscheidenden Konfliktpunkt bildet – eine Reihe von weiteren Hindernissen steht, eine Gestaltungstätigkeit des Betriebsrates verhindern. Das hängt nun eng damit zusammen, wie sich der Gesamtzusammenhang zwischen den einzelnen Rationalisierungsschritten herstellt.

Nach unseren Erfahrungen ist es so, daß das Management dieser Maschinenbaubetriebe zwar einige Rahmenziele des jeweiligen Projektes definiert (bei PPS-Systemen z. B. Personaleinsparung in der Arbeitsvorbereitung, Reduzierung der Zwischenlager in der Fertigung und Reduzierung der Durchlaufzeit), den Grad von deren Realisierung aber und insbesondere den späteren, genaueren Wirkungszusammenhang mit anderen, ebenfalls laufenden Projekten (z. B. die Einführung von CAD in der Konstruktion, den Aufbau von Fertigungsinseln in der Produktion und eines zentralen automatischen Zwischenlagers) objektiv noch nicht abschätzen kann. Ein PPS-System als solches ist schon hochkomplex, als ein Baustein für ein CIM-System wird es in seinen einzelnen Auswirkungen kaum noch kalkulierbar. Die These hat viel Plausibilität für sich, daß sich diese Unternehmen in einem hochriskanten, auf einen bestimmten Zeitpunkt und auf eine bestimmte Größe nicht mehr kalkulierbaren Technologiesog befinden. Im Betrieb wirkt sich das so aus, daß erstens zu Beginn der Systemplanung nur ein Grobkonzept existiert, das dann im Betrieb von verschiedenen Projektgruppen, Abteilungen etc. kleingearbeitet wird und d. h. in seinen Einzelheiten im wesentlichen im Betrieb gestaltet wird. Das heißt aber auch

zweitens, daß insbesondere die Auswirkungen für die Beschäftigten nicht determiniert sind, sondern daß hierzu i. d. R. nur sehr allgemeine Philosophien auf Vorstandsebene vorliegen und daß die einzelnen Folgen (z. B. Kompetenzverschiebung zwischen Meister, Leitstand und Fertigungssteuerung, oder zukünftige Lohnformen oder Kontrollen über den Arbeitsfortschritt) im Betrieb und zwischen verschiedenen Beteiligengruppen verhandelt werden.

Obwohl dieser Wandel in der Unternehmensführung von der Vorgabe und Durchsetzung eines klaren Konzeptes hin zur Organisierung eines betrieblichen Konzeptualisierungsprozesses hier nur ganz kurz angerissen werden kann, so hat er doch auch für den Betriebsrat entscheidende Bedeutung: auch der Betriebsrat kann in der Anfangsphase nicht alle letztendlichen Resultate dieses Modernisierungsvorhabens kennen und auf sie reagieren. Dazu müßte auch er an diesem Konzeptualisierungs- und Einführungsprozeß teilnehmen.

Wenn wir behaupten – und für dieses Resultat haben wir aus einer Reihe ähnlich gelagerter Untersuchungen Bestätigung erhalten –, daß es am Startpunkt eines neuen Projekts keine detaillierte Konzeption des Managements zur sozialen Ausgestaltung z. B. eines PPS-Systems gibt, so gibt es doch eine Strategie für den Umgang mit dem Betriebsrat bzw. mit den Rechten des Betriebsrates. Unsere These ist, daß diese Strategie sehr eng mit den gewachsenen industriellen Beziehungen in diesem Betrieb zusammenhängt und in bestimmten Betriebstypen relativ ähnlich ist. In den von uns untersuchten Betriebstypen gab

es, wie bereits hervorgehoben, ganz dominierend den Typ der kalkulierten strategischen Einbeziehung und Einbindung des Betriebsrates. Dieser Strategietyp läuft u. a. darauf hinaus, rechtliche Schritte seitens des Betriebsrates möglichst zu vermeiden (z. B. Einigungsstellenverfahren), und es gab Fälle, in denen das Einleiten solcher rechtlichen Schritte durch den Betriebsrat zur Aufgabe der kooperativen Politik des Managements gegenüber dem Betriebsrat geführt hat.

Ein weiterer Punkt, weshalb es trotz frühzeitiger und breiter Information des Betriebsrates nicht zu einer profilierten Gestaltungstätigkeit kommt, liegt in der Identifikation des Betriebsrates mit den Zielsetzungen solcher Modernisierungsprojekte. Diese technischen Innovationen werden in technologischen, ökonomischen und organisatorischen Termini diskutiert, nicht in sozialen Termini. Die sozialen Implikationen dieser technischen Termini sind häufig unklar, die Informationen sind insofern einseitig. Als Ziele werden die Verringerung der Durchlaufzeiten, die Verringerung des Lagerbestandes, höhere Termintreue usw. genannt. Diese Ziele sind auch für die Betriebsräte wichtig und akzeptabel, sie erscheinen als Bedingungen der Existenzsicherung des Unternehmens – während die problematischen sozialen Implikationen nur sehr eingegrenzt thematisiert werden. Es gibt i. d. R. eine weitgehende Einigkeit zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung über die ökonomischen Ziele des PPS-Einsatzes: Erhaltung der Marktposition, Kostensenkung, Effektivierung und darüber Beschäftigungs- und Einkommenssicherung für die Belegschaft. Vielfach kommt auch die Vorstellung einer Arbeitserleichterung hinzu. Während also die Hauptorientierung des Betriebsrates bezüglich Beschäftigungs- und Einkommenssicherheit (was die Notwendigkeit von einzelnen Umsetzungen, Qualifizierungsprogramm etc. einschließen kann) thematisiert wird und gewährleistet wird, sind andere, indirektere soziale Folgen dieses Technologieeinsatzes kaum sichtbar und schwer thematisierbar. Von daher besteht für die Betriebsräte wenig Notwendigkeit, massiv zu intervenieren.

Um diese eher indirekten Folgen zu verstehen, muß man vielleicht mit einigen Vorstellungen brechen. So gibt es innerhalb der Sozialwissenschaften bei der Beurteilung von Arbeitssituationen weitverbreitet die Annahme, daß eine unübersichtliche, schnell wechselnde und anspruchsvolle Arbeitstätigkeit auch reich an arbeitsinhaltlichen Anforderungen ist, Qualifikationen wachhält und weiterentwickelt und dem Anspruch von Facharbeitern an den Inhalt der Arbeit entgegenkommt. Umgesetzt auf die Steuerungssituation in der Werkstatt im Maschinenbau bedeutet dies: Es wird angenommen, daß das Planungschaos – es bewirkt, daß Meister/Vorarbeiter/Maschinenbediener sich Material/NC-Programme/Werkzeuge selbst holen müssen und sich Aufträge in anderen Abteilungen suchen und auffinden müssen, um sich Arbeit zu beschaffen, sie müssen also organisieren, Absprachen und Koordinationen mit anderen treffen – eine sehr positiv zu bewertende Anforderung von qualifizierter Arbeit ist. Wir haben nun aber weder im Meisterbereich noch im Facharbeiterbereich viele Meinungen gehört, die das traditionelle Chaos im Maschinenbau in diesem Sinne als positive Anforderung charakterisiert haben. Im Gegenteil wurde eher auf den Belastungsaspekt hingewiesen, also daß eine Organisation des Chaos im Arbeitsdurchlauf und in der Arbeitszuordnung mittels EDV als positiv und als Arbeitserleichterung gesehen wird.

Weiterhin muß man natürlich berücksichtigen – jenseits dieser weitgehenden Identifikation der Betriebsräte mit dem Ziel der Modernisierung –, daß natürlich bestimmte Zumutungen für bestimmte Beschäftigte und Beschäftigtengruppen bei Rationalisierungsvorhaben gewerkschaftlich akzeptiert werden nach dem Motto: „Wo gehobelt wird, da fallen auch Späne“; daß ein wirtschaftliches Überleben nicht ohne Zugeständnisse der Beschäftigten zu erreichen ist. Insofern stellen bestimmte Zumutungen, wie z. B. Umsetzung von

bestimmten Beschäftigungsgruppen, Frühverrentungsprogramme, Beschneidung von Kompetenzen und Funktionen für bestimmte Beschäftigungsgruppen etc. die grundlegende Zustimmung der Betriebsräte nicht in Frage.

Ein weiterhin zu klärender Sachverhalt ist unsere Beobachtung, daß viele Betriebsräte in diesen Prozessen gar nicht mitentscheiden und mitgestalten wollen. Das liegt einmal sicher daran, daß sich die Betriebsräte generell durch diese Aufgabenstellung überfordert fühlen, zum anderen aber auch daran, daß sie in der Arbeitsgestaltung auch gar nicht ihre Aufgabe sehen. Diese Einstellung beruht u. E. auf einer Art funktionaler Arbeitsteilung im Betrieb, die auch im gewerkschaftlichen Selbstverständnis tief verankert ist. Gemeint ist eine Arbeitsteilung zwischen den Aufgaben des Managements, unter die die Führung des Betriebs, die Produktentwicklung, die Produktionsorganisation etc. fallen und auf der anderen Seite die Aufgaben des Betriebsrates, die maßgeblich als nachträglich soziale Kontrolle von Unternehmerentscheidungen verstanden werden. Dieses Modell weist den Betriebsräten, mit Ausnahme der geregelten Kernfragen der Mitbestimmung, eine eher passive Rolle zu. Auf dieses Politikmodell sind die Betriebsräte eingespielt und qualifiziert und es verwundert nicht, daß sie darüber hinausgehenden Anforderungen der Gestaltung erst einmal mit großer Zurückhaltung begegnen.

Ein weiterer Grund für ihre Zurückhaltung dürfte in der vielfach gemachten Erfahrung liegen, daß sich Betriebsräte, wenn sie Positionen zum restriktiven Einsatz von Informationstechnologie oder sogar alternative Positionen entwickelt hatten, i. d. R. nicht durchsetzen konnten. Es gibt also gerade im Themenfeld der Mitbestimmung beim Einsatz neuer Technologien in den Betrieben auch eine weitgehende resignative Haltung der Betriebsräte aufgrund der gemachten Erfahrungen.

Wenn nun die Betriebsräte in dieser Weise zurückhaltend, weitgehend einverstanden und weitgehend inkompetent zur Beteiligung an der Gestaltung solcher Systeme sind, wer trägt dann diesen Prozeß der betrieblichen Ausgestaltung von CIM-Systemen? Wir haben oben die These vertreten, daß an die Stelle eines völlig durchstrukturierten Rationalisierungskonzepts der Unternehmensleitungen die Organisation eines Prozesses tritt, in dem ein solches Konzept gefunden wird. Gerade in der derzeitigen Phase der sehr betriebsnahen PPS-Entwicklung geschieht dies häufig durch die Bildung von betrieblichen Projektteams, an denen die verschiedenen Abteilungen beteiligt sind. Teams entwerfen die Grob- und Feinplanung für das neue PPS-System und begleiten die Durchsetzung des Systems im Betrieb. Es werden Spielphasen organisiert, in denen die Anwendung der Systeme und Programme in den verschiedenen Abteilungen geübt wird, mit breiter Beteiligung der mittleren Managementebene, der arbeitsvorbereitenden Ebene, aber auch der Anwender. Diese Organisation eines stufenweisen Konzipierungs- und Detaillierungsprozesses von PPS unter breiter Beteiligung der arbeitsvorbereitenden und ausführenden Abteilungen bedeutet zweierlei: Einmal, daß ein gewisser Komplex von Gestaltung an bestimmte Beschäftigungsgruppen zurückgegeben wird, nämlich an die Leute, die sich an diesen Projektteams beteiligen und dort wirklich die Systeme gestalten. Diese Beschäftigtengruppe wird zu einer neuen Technologieelite in den Betrieben. Sie gehört nicht zu den traditionellen gewerkschaftlichen Kerngruppen, sondern im Gegenteil, der Zugriff der Gewerkschaften auf diese Gruppe erweist sich als sehr schwierig.

Hinzu kommt eine weitere Folge des Prozesses:

Wenn das System fertig konzipiert wird und der Betriebsrat bzw. gewerkschaftliche Berater kommen hinterher mit Änderungsvorschlägen oder Auflagen, dann sind genau diese Punkte i. d. R. in den Projektteams bereits verhandelt und im Einverständnis mit den betroffenen Abteilungen geregelt. Das heißt, bei der herkömmlichen gewerkschaftlichen

Regelungsstrategie, für die lange Jahre der Versuch der Implementierung von Mustervereinbarungen in den einzelnen Betrieben kennzeichnend war, kommen die Betriebsräte schlicht zu spät, weil der betriebliche Aushandlungsprozeß im wesentlichen bereits abgeschlossen ist. Somit ist die alte Vorgehensweise der nachträglichen Verhandlung von sozialen Folgen durch diesen neuen Typ von „fachlicher Beteiligung“ noch obsolet geworden und der Betriebsrat aus einem Teil seines Einflßbereiches hinausgedrängt.

Dies ist eine massive Gefährdung der betriebsrätlichen Tätigkeit. Es handelt sich dabei aber nicht um eine schlichte Strategie des Managements zur Ausschaltung von Betriebsräten, sondern um neuartige Einführungs- und Verhandlungsformen, die auf der traditionellen Grundlage für Betriebsräte schwer zugänglich sind und deren Gestaltungspotential für Betriebsräte erst erkannt werden muß. Wenn man diese Projektteams allein als Managementtaktik zur Einbindung wichtiger Beschäftigungsgruppen begreift und nicht auch als ein Stück Kompromißfindung bei der Zuschneidung von informationstechnischen Systemen auf die betrieblichen Bedingungen, dann lassen sich allerdings die in diesem Aushandlungsprozeß liegenden Gestaltungspotentiale auch nicht ausschöpfen.

Eine andere Frage ist, ob die von uns beobachtete, stärkere betriebsnahe Entwicklung und Beteiligung im Rahmen von Projektteams eine stabile Entwicklung darstellt, auf die sich die Betriebsräte zunehmend einstellen müssen mit der Chance, die darin gesetzten Gestaltungspotentiale für sich zu gewinnen, oder ob es sich um eine vorübergehende Phase von Technologieeinführung und Gestaltungspolitik handelt, die von einer Phase stärkerer überbetrieblicher Standardisierung und Verknüpfung abgelöst wird, in der dann die innerbetrieblichen Gestaltungsspielräume wieder zurückgehen.

### **ad 3: Die Zunahme zentraler Prozeßbeherrschung**

Mit der Verbreitung der Informationstechnologien ist auch der Begriff der Kontrolle stärker in die öffentliche Diskussion gekommen, im Sinne der Vorsteuerung, der Transparenzmachung und der Überwachung von menschlicher Tätigkeit und Verhalten im Betrieb. In diesem Sinne kann man einen weiten und einen engen Kontrollbegriff unterscheiden.

Kontrolle durch die Unternehmensleitung könnte im weiteren Sinne dadurch definiert werden, inwieweit es ihr gelingt, die Entwicklung der verschiedenen Bausteine der innerbetrieblichen Organisation der Arbeit zu planen, zu steuern und zu kontrollieren und dabei die Einflüsse anderer Interessengruppen auszuschalten. Umgekehrt könnte von einer Kontrolle des Betriebsrats im weiteren Sinne gesprochen werden, insoweit er die Möglichkeit gewinnt, auf zentrale Unternehmensentscheidungen z. B. über Marktstrategien, über Produktentwicklung, über zentrale Innovationen und Investitionen sowie über Arbeitsgestaltung und Arbeitsteilung Einfluß zu nehmen. Dieses Politikfeld der Kontrolle im weiteren Sinne ist durch die neuen Informationstechnologien mit ihrem bereichsübergreifenden integrativen Charakter entscheidend berührt. Während Betriebsratspolitik bisher heißen konnte, bereichsspezifische, punktuelle und themenspezifische Regelungen durchzuführen, ist dies angesichts systemischer Technologien immer weniger möglich. Früher konnte z. B. die Lohnform für sich verhandelt werden, es konnten z. B. begrenzte Probleme im Werkerbereich verhandelt und geregelt werden, man konnte einzelne Arbeitsplatzbeschreibungen verändern, man konnte punktuell dort, wo man stark war, eigene Konzepte und Forderungen durchsetzen, ohne sogleich durch Interdependenzen mit anderen Bereichen blockiert zu werden. Mit der Durchsetzung der systemischen Informationstechnologien geht dies nun nicht mehr, weil die Betriebsräte jetzt zunehmend mit der Gesamtlogik des CIM-Betriebs konfrontiert werden. In den Frühphasen des

Systemaufbaus, in denen weitreichende Konsequenzen z. B. auf die Arbeitsorganisation noch mitdiskutiert werden könnten, sind die Festlegungen gar nicht als Vorentscheidung in diesen Bereichen erkennbar. Wenn später die Auswirkungen dieser Vorentscheidungen erkennbar werden, sind i. d. R. die Grundstrukturen des Systems festgelegt und können dann wegen einer unerwünschten Folge nicht wieder umgeworfen werden, da sie auch in vielen anderen Bereichen bereits die Strukturen geprägt haben. Der Bezugspunkt von Betriebsrätstätigkeit hat sich also massiv verändert. Bezugspunkt betriebsrätlicher Regelungstätigkeit müßten die Gesamtrationalisierungsstrategien des Unternehmens und des Betriebes sein und diesbezüglich liegen kaum Konzepte vor. Gesamtrationalisierungsstrategien heißt mehr als Einsatz neuer Technologien; sie schließen die gesamte Marktpolitik, die Produktpolitik, die Investitionspolitik und die Personalpolitik eines Unternehmens ein. Für solche Analysen gibt es nur wenig exemplarische Erfahrungen und keinen analytischen Ansatz in Deutschland. Der Anstoß durch die Analyse von „Neuen Produktionskonzepten“ seitens Kern/Schumann könnte hier Aktivitäten in die richtige Richtung anstoßen. Die Aufnahme dieser Diskussion kann aber nicht so kurzatmig und funktional vor sich gehen, wie sie von einem Teil der Gewerkschafter vollzogen wurde. Da hatte man den Eindruck, daß sie mit dem Nachweis der Soziologen zufrieden waren, daß ihnen Soziologen nachgewiesen hatten, daß aufgeklärte Unternehmensleitungen durchaus Rationalisierungsstrategien fahren, in denen qualifizierte Arbeitsplätze für die Beschäftigten und Einbeziehung von Betriebsräten gewährleistet sind. Eigene Strategiebildung und Mobilisierung in diesen Fragen erscheint dann kaum noch notwendig.

Wir sehen aufgrund unserer Analyse des betrieblichen Konzeptualisierungsprozesses erhebliche Eingriffspotentiale für die Betriebsräte, die sich aber nicht von allein auftun – im Gegenteil. Nur wenn Einschätzungen der Gesamtrationalisierungsstrategien des Unternehmens existieren, wenn die laufenden Projekte darin eingeordnet werden und die diesbezüglichen Verhandlungsspielräume erkannt und offensiv genutzt werden, dann kann sich potentiell das einlösen, was als gewerkschaftliche Gestaltungspolitik programmatisch eingefordert wird.

Bei der Kontrolle im engeren Sinne handelt es sich um die Vorplanung, Steuerung und Überwachung von Arbeitstätigkeit und Verhalten einschließlich der Erhöhung der Transparenz über den Auftragsdurchlauf, Abteilungsleistungen, Maschinenleistungen, Gruppenleistungen bis hin zur Einzelarbeitsleistung. Die Kontrollmechanismen haben etwas von ihrer eindeutigen Form verloren, die sie früher in Form von personeller Kontrolle oder technischer Kontrolle hatten und wachsen in der Tendenz zu einer Kombination „systematischer Kontrolle“ zusammen. Unter diesen Begriff fallen eine Vielzahl schwer kalkulierbarer und schwer durchschaubarer Sachverhalte zur Beurteilung der relevanten Veränderung durch z. B. PPS-Systeme. Dazu einige Anmerkungen.

Die Auswirkungen von PPS-Systemen in den verschiedenen Dimensionen von Arbeitsbedingungen und Arbeitssituationen sind umstritten. So gibt es bei den Industriesoziologen sehr unterschiedliche Einschätzungen z. B. bezüglich der Qualifikationswirkungen, – angefangen von Thesen der Dequalifizierung, über die Umqualifizierung bis hin zur Höherqualifizierungsthese. Dies ist nur ein Aspekt, zu dem Fragen der Belastung, der Kommunikation etc. hinzukommen. Betriebsräte haben zwar einen mehr oder weniger breiten Einblick in die betrieblichen Veränderungsprozesse und haben nach unseren Erhebungen mehrheitlich Dequalifizierungsprozesse beobachtet; sie können sich aber für eine tiefere, handlungsleitende Analyse der stattfindenden Prozesse kaum auf eindeutige Aussagen, z. B. der Sozialwissenschaften, stützen.

Eine zweite Schwierigkeit besteht darin, daß die Auswirkungen solcher Systeme bei den

verschiedenen Beschäftigtengruppen und Abteilungen höchst unterschiedlich sind. Es gibt in bezug auf Belastung, Qualifikation, Flexibilitätsanforderungen etc. sehr unterschiedliche Auswirkungen in den unterschiedlichen Abteilungen. Z. B. konzentrieren sich die Personaleinsparungen über moderne PPS-Systeme auf die arbeitsvorbereitenden Abteilungen. Bedeutsam in diesem Zusammenhang ist, daß viele Veränderungen durch neue Informationssysteme sich als Veränderung der Kompetenzverteilung zwischen verschiedenen Positionen und Funktionen darstellen. Das heißt, daß die traditionell gewachsene Kompetenzverteilung, im Falle eines PPS-Systems z. B. zwischen Meister, Arbeitsverteiler und Fertigungssteuerung, in Frage gestellt wird. Dies kann in Richtung der Stärkung der arbeitsvorbereitenden Abteilungen, aber auch in Richtung der Stärkung der werkstattnahen Positionen verlaufen.

Das heißt, was dem einen weggenommen wird, wächst dem anderen zu. Es ist für den Betriebsrat dann ausgesprochen schwierig, Positionen in der Frage zu beziehen, wer eine bestimmte Kompetenz bekommen soll, wer z. B. rückmelden soll, wer Arbeitsgänge umstellen kann, wer Korrekturen in den Arbeitsplänen und Terminen vornehmen darf – soll das der Meister machen, soll das der Einrichter machen, soll das der Mann im Leitstand machen? Und genau solche Fragen, die Umverteilung von Kompetenzen und von Kontrollmechanismen, bilden das Hauptveränderungspotential von PPS-Systemen.

Die eigentliche Arbeitsgestaltung war in der Vergangenheit nur dann Gegenstand betriebsrätlicher Tätigkeit, wenn sie eingruppierungsrelevant war. Wenn also Veränderungen der Tätigkeit oder der Tätigkeitszusammensetzung eine Aufwertung der Tätigkeit nach dem vereinbarten Arbeitsbewertungssystem nahelegten bzw. umgekehrt, das Unternehmen mit einer Abgruppierung wegen Entwertung von Tätigkeiten drohte, dann haben Betriebsräte in den letzten Jahren verstärkt Maßnahmen der Arbeitszusammenlegung und der Arbeitssystembildung gefördert, um Eingruppierungsniveaus zu erhöhen und zu stabilisieren. Wenn dieser Eingruppierungsbezug nicht relevant war, waren Betriebsräte i. d. R. auch keine Arbeitsgestalter. Und deshalb dürfte die programmatische Aufforderung zu einer betriebsrätlichen Gestaltungsinitiative von diesen auch mehrheitlich als Zumutung empfunden worden sein. Es wird von gewerkschaftlicher Seite auch durchaus zugestanden, daß die Betriebsräte sich häufig stur gestellt haben und auf ihrem Tätigkeitsfeld beharrt haben, das sich jahrzehntelang eingespielt hatte und immer wieder von den Gewerkschaften bestätigt worden ist. Den Gewerkschaften ist vorzuhalten, daß sie die – wie in diesem Referat aufgezeigt werden sollte – umfangreichen Voraussetzungen für solche Gestaltungstätigkeiten von Betriebsräten nicht vorgearbeitet und häufig noch nicht einmal thematisiert haben.

Auf der anderen Seite muß festgestellt werden, daß gewerkschaftliche Gestaltungsvorschläge – soweit entwickelt – i. d. R. die Ebene der Betriebe gar nicht erreichen. Wenn der Betriebsrat hier intervenieren und gestalten soll, dann ist es wichtig, daß er über die Äußerungen der Betroffenen und seine eigene persönliche Meinung hinausgehend einen gewerkschaftlichen Bezugsrahmen von Orientierungen hat, z. B. in welcher Weise die verschiedenen Arbeitsplätze durch PPS-Systeme verändert werden und welche Veränderungen sinnvoll und anstrebenswert sind. Für bestimmte Bestandteile der Arbeitssituation gibt es klare Orientierungen, z. B. wichtige Programmteile für CNC-Werkzeugmaschinen auch in der Werkstatt erstellen zu lassen. Für die Fragen des Dispositionsrechts des Werkers bzw. der Maschinengruppe über Auftragsvorrat und Arbeitsreihenfolge an den Maschinen gibt es keine so klaren Orientierungen. Ein industriesoziologisches Projekt des SOFI hat vor Jahren die These vertreten, daß die Größe des Arbeitsvorrates und insbesondere die Festlegung der Arbeitsreihenfolge die entscheidenden Variablen der Arbeitssituation sind, die durch PPS-Systeme beeinflusst werden. Wir haben auch in unserer

Untersuchung gefragt, inwieweit diese Variablen humanisierungs- und sozialrelevant sind und haben von den verschiedenen Facharbeitern, Meistern und Betriebsräten überhaupt kein einheitliches Votum bekommen. Im Gegenteil, viele haben argumentiert, daß ein großer Arbeitsvorrat keinen Vorteil gegenüber einem kleineren, über PPS disponierten Arbeitsvorrat bedeute und daß auch die eigene Festlegung der Arbeitsreihenfolge, die ja auch nur bei einem größeren Arbeitsvorrat möglich ist, ebenfalls keinen eindeutigen Vorteil bezüglich der Interessantheit der Arbeit garantiere. Bei dermaßen disparaten Einschätzungen und dem Fehlen einer gewerkschaftlichen Diskussion u. a. über diese Fragen, die dem Betriebsrat eine Orientierung geben könnte, ist es verständlich, wenn er in solchen Fragen erst gar nicht aktiv wird.

Bei den arbeitsrelevanten Veränderungen muß zwischen solchen unterschieden werden, die traditionell bei Rationalisierungsmaßnahmen angesprochen werden und bezüglich derer ein entwickelter Regulierungsmodus besteht (Rationalisierungsschutzabkommen) und den oben bereits angedeuteten indirekten Auswirkungen. Das Interessante an dem von uns untersuchten Betriebstyp war, daß die traditionellen Zentralthemen von Betriebsratsarbeit, nämlich Arbeitsplatzsicherheit, Einkommenssicherung und Qualifizierungsmaßnahmen, i. d. R. ohne größere Konflikte von den Unternehmensleitungen zugestanden bzw. gewährleistet wurden. Durch diese Gewährleistung entsteht der Eindruck, als wenn mit diesen Technologien gar keine gravierenden Beeinträchtigungen der Situation der Beschäftigten und des Betriebsrats verbunden wären. Oben wurde aber ausgeführt, daß mit solchen Systemen auch andere Regelungsbereiche vordeterminiert werden, die nicht unmittelbar Gegenstand des Einführungsprozesses sind. Ein typisches Beispiel dafür ist die Lohnform Akkord. Wir haben eine Reihe von Betrieben vorgefunden, in denen die Unternehmensleitung ohne Verringerung des individuellen Einkommens den Akkord abgeschafft und Monatslohn eingeführt hat mit den Argumenten, daß

erstens individuelle Leistung nicht mehr wie früher kalkuliert werden kann, daß

zweitens die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten nicht durch Akkordkonflikte gestört werden soll und

drittens, daß die Lohnkosten nur noch einen geringen Anteil an den Maschinenstundensätzen ausmachen.

Hinzu kommt, daß die Akkordrechnerei ungeheueren Aufwand erfordert und gleichzeitig durch Akkorderhöhungen und Veränderungen kaum noch etwas herauszuholen ist.

Somit haben die Unternehmensleitungen etwas vollzogen, was die Gewerkschaften eigentlich immer gefordert haben: die Abschaffung des Akkords.

In der Angst vor einer schwer zu kontrollierenden Steigerung und Individualisierung des Leistungsdrucks fordern nun im Gegenteil die Gewerkschaften, möglichst beim Akkordsystem zu bleiben, das sie im Laufe jahrzehntelanger Auseinandersetzungen und Tarifierungen so gut verregelt haben, daß sie sich hier vor Leistungsverdichtung weitgehend geschützt fühlen. Mit der Einführung der neuen Technologien hat also faktisch ein Wechsel der historisch fortschrittlichen Position von den Gewerkschaften hin zu den Unternehmensleitungen stattgefunden. Vielleicht ist dies symptomatisch auch für andere Bausteine der traditionellen gewerkschaftlichen Betriebspolitik.

Zu den neuen Themen, die sich erst langsam mit dem Aufbau von CIM-Systemen in den Betrieben entwickeln, gehören neue Formen der Kontrolle von Tätigkeit und Verhalten. Da gibt es einmal Informationstechnologien, die ganz eindeutig auf personelle Kontrolle abzielen wie z. B. Personalinformationssysteme, Ein- und Ausgangskontrollen und be-



stimmte Auslegungen von Betriebsdatenerfassungssystemen. Hier haben die Gewerkschaften frühzeitig reagiert und mit dem Bild des „gläsernen Menschen“ auf Gefährdungen der Persönlichkeitsrechte im Betrieb aufmerksam gemacht. Dieses enge Verständnis von Kontrolle reicht aber zur Beurteilung der Kontrollpotentiale z. B. von PPS-Systemen nicht aus. Hier herrscht die Vorstellung vor, daß mit der Trennung von Arbeitsablauf- und Personendaten eine personelle Zurechnung unmöglich gemacht wird und – wie es in vielen Betriebsvereinbarungen steht – „eine Kontrolle von Personen nicht stattfindet“. Kontrolle läuft nun aber extensiver und intensiver indirekt über die Transparentmachung aller betrieblichen Abläufe und Zustände, faktisch zu dem Zeitpunkt, an dem sie stattfinden oder gegeben sind. Gegenüber diesen Formen der indirekten, „systemischen“ Kontrolle, die mindestens ebenso einschränkend auf die Verhaltensmöglichkeiten im Betrieb einwirken, gibt es bisher noch keine adäquate Antwort. Im Gegenteil, weil diese Prozesse der Durchsetzung systematischer Kontrolle nicht so augenscheinlich und klar zu fassen sind, sind sie derzeit auch nicht Gegenstand gewerkschaftlicher Strategiediskussion. Die wenigen Betriebsräte, die eine Vorstellung von diesen Gefahren entwickelt haben, haben große Probleme, ihre Sichtweise im Betrieb darzulegen und die Unterstützung der Kollegen für ihre Position zu gewinnen. Gerade bei diesem Thema ist der Rückhalt für solche Betriebsräte äußerst gering, die Kontrollgefährdungen grundsätzlicher anzugehen suchen.

Die Unfähigkeit von Betriebsräten, den Sachverhalt der Kontrolle durch Informationssysteme richtig zu bewerten und als Gefährdung aufzugreifen, liegt auch darin begründet, daß die bisher vertretenen gewerkschaftlichen Positionen zu Leistungsmessung und -bewertung genau auf der Transparenz und Meßbarkeit von Leistungen beruhen, die durch den Einsatz von Informationstechnologien noch gefördert werden. Das heißt, daß die Gewerkschaften traditionell in ihrer Belastungsschutz- und Leistungsregulierungspolitik eine Position der Meßbarkeit und Kontrollierbarkeit vertreten haben, die es ihnen schwer macht, jetzt gegen unternehmerische Leistungspolitiken zu opponieren, die auf einer genaueren Erfassung von Arbeitsprozeß- und Leistungsdaten beruhen.

### **Schlußbemerkung**

Insgesamt gesehen, wenn man die Veränderungsbreite und Veränderungstiefe durch Informationstechnologien und neue Rationalisierungsstrategien der Unternehmer betrachtet und wenn man gleichzeitig den programmatischen Anspruch der sozialen Gestaltung durch die Betriebsräte einbezieht, dann fällt die Bilanz betriebsrätlicher Tätigkeit, auch in Betrieben mit hohem Organisationsgrad und in einer gewerkschaftlich starken Region, schwach aus. Es wurde versucht, diesen Nachholbedarf an Politikentwicklung und Durchsetzungsfähigkeit bei Betriebsräten und Gewerkschaften auf eine Reihe von objektiven Konstellationsänderungen insbesondere durch neue Technologie in Form von CIM-Systemen zurückzuführen und einzelne Elemente neuer Anforderungen herauszuarbeiten. Es wurden auch fallweise erste Schritte geschildert, wie diese Weiterentwicklung gewerkschaftlicher Betriebsratspolitik anzugehen ist. Beispiele waren veränderte Betriebsratsrekutierung, Gründung betriebsrätlicher Ausschüsse, Nutzung externer Experten etc. All diese Schritte sind wichtig und müßten verallgemeinert werden, um die Betriebsräte als gewichtige und akzeptierte Verhandlungspartner bzw. Kontrahenten von Unternehmensleitungen zu erhalten und betriebsrätliche Gestaltungspolitik überhaupt erst zu ermöglichen. Was zur Zeit stattfindet, ist Etikettenschwindel: Fortführung des klassischen Rationalisierungsschutzes unter dem neuen Aushängeschild der „Technik-Gestaltung“.

In betrieblichen Erhebungen lassen sich natürlich nur solche Veränderungen von Betriebsratspolitik beobachten, wie sie im Rahmen gegebener Bedingungen möglich sind.

Das Ergebnis unserer Erhebungen weist deshalb darauf hin, daß entscheidend die Rahmenbedingungen betriebsrätlicher Tätigkeit verändert werden müssen, also z. B. schlicht die Zahl der (freigestellten) Betriebsräte, die angebotenen Schulungsmöglichkeiten, die Ausbildung und Zurverfügungstellung interner und externer Experten, die Entwicklung von Analysekonzepten für Rationalisierungsstrategien und Gestaltungsorientierung etc.

Eine Weiterverfolgung dieses Strangs ist hier nicht möglich. Sie kann auch nicht nur in Richtung auf eine qualitative und quantitative Ausdehnung der Betriebsratsstätigkeit gehen – dann würde man die bestehende Funktionsüberlastung des Betriebsrates nur verstärken. Vielmehr ist auch nach neuen oder auch alten Strategien der Entlastung der Betriebsräte zu suchen, z. B. durch neue Formen der Standardisierung und Verallgemeinerung von Regelungen, z. B. durch eine Schulung von Betriebsräten dafür, gezielt und professionell Expertenwissen zu nutzen.

Eine spezifische Form von Entlastung findet bereits durch den Einfluß von Betriebsräten auf den Einführungsprozeß in Form eines Verzögerungseffekts durch betriebsrätliche Beteiligung statt. Die Forderung nach Informationen, nach Verhandlungen, nach Qualifizierung der Betriebsräte mit den entsprechenden Abstimmungsprozessen führt ganz sicher dazu, daß der Prozeß der Einführung langsamer wird. Bei der Komplexität und der Einführungs geschwindigkeit dieser neuen Informationstechnologien dürfte für eine angemessene soziale Gestaltung dieser Verzögerungseffekt nur positiv zu bewerten sein. Obwohl nur ein Nebeneffekt des Einschaltens der Betriebsräte und Gewerkschaften, sollte man diese Auswirkung nicht als „kontraproduktives Resultat“ der Mitbestimmung und Mitwirkung diskreditieren lassen.

Uns ist aufgefallen, daß die Bedeutung der Betriebsräte bei betrieblichen Gestaltungsprozessen von der Managementseite eher überbetont wurde als realistisch eingeschätzt. In unserem Betriebstyp handeln die Unternehmensleitungen nach der Maxime, daß sie sich ihre Betriebsräte erhalten wollen als wichtige betriebspolitische Figuren. Die Betriebsräte sollen das Vorhandensein und die Erhaltung einer Art Kräftegleichgewichts in den industriellen Beziehungen signalisieren, dessen Beibehaltung für das Betriebsklima erhebliche Bedeutung beigemessen wird. Sicher haben wir auch Vorgehensweisen beobachtet, die intentional eine partielle Schwächung von Betriebsräten bedeutet haben, aber in keinem der Betriebe wurde eine Strategie gefahren, um die Betriebsräte offensiv auszuschalten. Daß die neuen Technologien hierzu Möglichkeiten bieten und es durchaus auch Unternehmensstrategien gibt, die direkt auf eine Schwächung bis hin zur Ausschaltung von betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenvertretung zielen, dazu gibt es insbesondere im Ausland ausreichende Beispiele.

Die Anerkennung der Betriebsräte als „betriebspolitische Figur“ ist nicht gleichzusetzen mit einer Anerkennung der Betriebsräte als kompetente Gesprächspartner. In dieser Hinsicht hatten wir den Eindruck, daß in der Mehrzahl der Betriebe eine extensive Beteiligung des Betriebsrats an der Konzipierung z. B. von PPS-Systemen nicht unbedingt forciert wird, zum anderen aber auch aufgrund der geringen fachlichen Kompetenzen des Betriebsrats auch gar nicht für möglich gehalten wird. Das Kompetenzgefälle wird sicher durch die dosierte Informations- und Weiterbildungspolitik der Unternehmensleitungen verlängert, wesentlich aber auch durch die Zurückhaltung der Betriebsräte selbst aufrechterhalten.

Abschließend soll noch einmal die Bedeutung der Betriebspolitik hervorgehoben werden. Ich habe dargestellt, daß es in dem von uns untersuchten Betriebstyp mit der Einführung von Informationstechnologie zu einer erheblichen Verschiebung im betrieblichen Akteurbereich und in den betrieblichen Politikfeldern kommt. Die Werkstatt und der Meisterbereich verlieren häufig an Einfluß. Es entstehen teilweise sehr starke DV-Abteilungen,

teilweise werden sie zu reinen Dienstleistungsabteilungen ausgestaltet; es werden sehr starke Fertigungssteuerungsabteilungen konzipiert, und es werden auch Konzepte realisiert, nach denen die Fertigungssteuerung in die Fertigungsabteilungen dezentralisiert wird. Die traditionell dominierende Rolle des Betriebsrates wird durch die „fachliche Beteiligung“ einer Art neuen technischen Elite im Betrieb und durch die Verschiebung der relevanten Themenfelder eher geschwächt. Das Gewicht der Betriebspolitik steigt aufgrund der relativen Offenheit und des Prozeßcharakters der Technikeinführung. Von entscheidender Bedeutung wird sein, wie die Gewerkschaften und die Betriebsräte mit diesen Veränderungen umgehen, und hier scheint mir ein entscheidendes Hemmnis im gewerkschaftlichen Verständnis von Betriebspolitik vorzuliegen.

Man kann beobachten, daß eine Reihe von neuen betrieblichen Entwicklungen von der gewerkschaftlichen Diskussion bewußt ausgeklammert werden bzw. als eindeutig negativ und als von den Gewerkschaften abzulehnen definiert. Ein Beispiel dafür sind die Qualitätszirkel.

Auch hier haben wir es mit einem Beispiel zu tun, wo im Umfeld von neuen Produktionsstrategien neue Tätigkeitsfelder und -formen entstehen, neue Beteiligungsformen von Unternehmensseite angeboten und kontrolliert werden; Gestaltungsfelder werden durch Unternehmensleitungen besetzt, die traditionell die Gewerkschaften für sich eingefordert hatten. Der Sachverhalt, daß das Management Themenfelder für sich vereinnahmt, die alten gewerkschaftlichen Forderungen entsprechen, führt teilweise dazu, daß die Gewerkschaften diese Forderungen jetzt als pure Unternehmerideologie bekämpfen.

Die Folgen davon sind, daß in diesen neuen Gestaltungsfeldern keine gewerkschaftlichen Initiativen und keine konzeptionellen Alternativen seitens der Gewerkschaften entstehen. Genau dies scheint auch bezüglich der Gestaltungsfelder einzutreten, die wir am Beispiel der Projektteams und ihrem Beitrag zur Konzipierung und Ausdifferenzierung von PPS-Systemen angesprochen haben. Das Auffinden dieser Gestaltungsfelder ist unseres Erachtens nur möglich, wenn man betriebliche Politik nicht nur als alltäglichen Vollzug des Ausbeutungsverhältnisses interpretiert (wie das häufig offiziell von Gewerkschaftsseite geschieht), sondern anerkennt, daß es breite gemeinsame Interessenbereiche gibt und daß es betriebliche Aushandlungsprozesse gibt, die in gegenseitigen Kompromissen und Konsensen enden. Gerade bei realistischer Anerkennung der massiven betrieblichen Machtverhältnisse und Einflußstrukturen bestehen dennoch solche Gestaltungsspielräume im Vorfeld der unmittelbaren Einführung neuer Technologien, die aufgedeckt und genutzt werden sollten. Solche Spielräume wurden traditionell häufig in der Form genutzt, daß sich Betriebsräte auf halboffene bis verdeckte Verhandlungen mit der Unternehmensleitung, pragmatische Kompromisse auf Gegenseitigkeit etc. einließen. Gerade die Widersprüchlichkeit der Sicht von Betriebspolitik: der Vollzug des Lohnarbeit-Kapital-Verhältnisses als maßgebend für alle betriebliche Politik auf der einen Seite, die faktisch sehr pragmatische Verhandlungspolitik der Betriebsräte in den Betrieben andererseits machen u. E. eine strategisch angelegte, offensive Gestaltungspolitik weitgehend unmöglich. Es kann dann höchstens Einzelfälle von besonders geschickten Betriebsräten geben, die mit ihrer Betriebspolitik Ergebnisse erreichen, die als ganz spezifisch und eigenartig gelten und somit für eine verallgemeinerbare Gewerkschaftspolitik keine Rolle spielen.

Wir plädieren für eine andere Politik, die Gesamtrationalisierungsstrategien analysiert, die Verhandlungsfelder bei der betrieblichen Konzipierung von neuen Technologien absteckt und sich in diesem Rahmen für vordiskutierte und vom Betrieb getragene Gestaltungsalternativen bzw. soziale Orientierungen einsetzt.

## Diskussionsprotokoll

Die Teilnehmer diskutierten im wesentlichen die Informationsbereitschaft der Arbeitgeber bei der Planung und Einführung von CIM, die Qualifikation der Betriebsräte für die Bewertung vom Computereinsatz in Betrieben, eine engere Zusammenarbeit von Gewerkschaften und Betriebsräten und die Handlungsmöglichkeiten der IG Metall.

Die in der Untersuchung festgestellte ausreichende Information der Betriebsräte von seiten der Arbeitgeber wurde von einigen Teilnehmern der Tagung angezweifelt. Sie berichteten, daß die Arbeitgeber die Betriebsräte entweder nicht frühzeitig und umfassend informierten oder sie mit Informationen überschütteten, die keine Rückschlüsse auf die Konzeption und das Ziel des Computereinsatzes zuließen. Neben der rechtzeitigen Information sei auch ihr Inhalt wichtig.

Für die Entwicklung einer eigenständigen Position müsse der Betriebsrat wissen, mit welchem Ziel die EDV-Anlage eingesetzt werde und welche Betriebsbereiche betroffen seien. Die Geschäftsleitungen stellten im besten Fall den Istzustand der Anlagen vor, aber geplante Ausbaustufen und Zukunftsperspektiven teilten sie nicht mit.

Ein weiteres Problem für Betriebsräte seien die Unternehmensberater, die häufig mit der EDV-Einführung in den Betrieben erschienen. Bei den von ihnen erstellten Gutachten, geplanten Organisationsänderungen und dem Einführen neuer Führungsstile werde der Betriebsrat noch seltener mit einbezogen.

Der Widerspruch zwischen dem vorgestellten Untersuchungsergebnis und den Erfahrungen einiger Teilnehmer führte zu einer Diskussion über die Methode der Untersuchung. Es wurde u. a. gefragt, wie die behauptete rechtzeitige Einbeziehung des Betriebsrates bei der CIM-Einführung und die positive Qualität der Informationen ermittelt wurden. Für Außenstehende sei dieser Vorgang schwer zu bewerten.

Der Referent erklärte, daß sich die Untersuchung auf Interviews und Gespräche mit Betriebsräten, Personalabteilungen und Fachabteilungen stütze. Alle Betriebsräte hätten den Informationszeitpunkt bemängelt, aber den Informationsumfang für ausreichend gehalten. Was unter einer ausreichenden Information zu verstehen sei, wäre eine Definitionssache. Für ihn sei eine ausreichende Information gegeben, wenn der Betriebsrat mit ihr eine eigene Position entwickeln und in den Gestaltungsprozeß hätte eingreifen können.

Eckart Hildebrandt führte anschließend noch einmal aus, daß sich die getroffenen Aussagen nur auf den untersuchten Betriebstyp bezögen. Er erklärte weiter, daß es unterschiedliche Unternehmenskulturen gäbe. Die Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern und zwischen verschiedenen Arbeitnehmergruppen in einem Betrieb seien gewachsen. So sei es häufig ohne genaue Regelung bekannt, was gemacht werden dürfe und was nicht, wie Probleme behandelt würden und wo Kompromißlinien verliefen. In Baden-Württemberg herrsche ein großes gegenseitiges Vertrauen bei Arbeitnehmern und Arbeitgebern. Dort sei daher eine andere Unternehmenskultur zu finden als in West-Berlin. Wenn Betriebsräte ihre Rechte durch Gerichte oder Einigungsstellen einholten, sei bereits ein starker Konflikt vorhanden und die Arbeitgeber gäben dann kaum noch Informationen heraus.

Eckart Hildebrandt sah hinter der geäußerten Annahme, daß die Betriebsräte nicht ausreichend und rechtzeitig informiert würden, eine „Verschwörertheorie“. Hier würde unterstellt, daß das Management in allen Einzelheiten wüßte, „wo es lang gehe“ und einen

geheimen Plan hätte, wie Gewerkschaften und Betriebsräte auszutricksen seien. Mit Hilfe gekaufter Fachleute würden sie nach zwei Jahren ihr Ziel unbemerkt erreichen. Zum Schluß käme dann die große Überraschung für die Beschäftigten und diese müßten erkennen, daß sie reingelegt wurden.

So sei es nicht! In den untersuchten Betrieben konnten die Betriebsräte die Beraterunterlagen einsehen. Keine Firma wisse zu Beginn eines PPS-Projektes, wie die Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung in den einzelnen Abteilungen aussehen werden. Dem „Zick-Zack-Kurs“ der Unternehmer bei der Planung und Einführung solcher Projekte sei kaum zu folgen. Die Auswirkungen für die Arbeitnehmer seien zu einem großen Teil ungeplant.

Es sei gerade ein wesentliches Ergebnis der Untersuchung, daß auch dann, wenn der Betriebsrat rechtzeitig und ausreichend informiert wurde, eine Mitgestaltung nicht erfolge. Die in der Untersuchung herausgearbeiteten Hemmschwellen, die das Mitgestalten des Betriebsrates behinderten, hätten einen grundsätzlichen Stellenwert.

Die Erfahrungen einiger Teilnehmer mit der schlechten Information durch die Arbeitgeber könnte nach Meinung des Referenten auch darauf zurückzuführen sein, daß sie als Funktionäre der Gewerkschaften von aktiven Betriebsräten angesprochen und um Rat und Hilfe gebeten würden.

Als ein weiterer Problemkreis wurde die Kompetenz und Qualifikation der Betriebsräte für die Gestaltung und Kontrolle des Computereinsatzes in Betrieben erörtert.

Es bestand Übereinstimmung in der Einschätzung, daß sich die Betriebsratstätigkeit in der letzten Zeit verändert habe. Sie sei komplexer und vielfältiger geworden. Hinzugekommen seien nun noch die Probleme mit den Auswirkungen der EDV-Technik.

Im weiteren Verlauf der Diskussion wurden die Arbeitseffektivität und Qualifikation der Betriebsräte und mögliche neue Handlungsstrategien für Betriebsräte und Gewerkschaften besprochen.

Ein Teilnehmer meinte, daß die Betriebsratsarbeit in der Regel nicht rationell und mit Weitblick gemacht werde. Eine Arbeitsteilung sei selten gegeben und die Tagespolitik bestimme den Arbeitsablauf. Um die zusätzliche Arbeit, die mit der EDV-Einführung auf den Betriebsrat zukomme, bewältigen zu können, müsse sich die Arbeitsmethode ändern.

Es wurde geäußert, daß die Betriebsräte mit der CIM-Problematik überfordert seien. Es könne nicht erwartet werden, daß sie sich hierzu differenziert äußerten.

Aus diesem Grunde seien auch keine betrieblichen Einzellösungen zu suchen: Wenn die Betriebsräte ihrem Mitbestimmungsrecht entsprechen wollten, seien neue Handlungsstrategien zu entwickeln. Diese müßten überbetrieblich in enger Zusammenarbeit von Betriebsräten und Gewerkschaften erarbeitet werden. Um dies leisten zu können, sollte die Kapazität gewerkschaftlicher Technologieberatung erheblich erweitert werden.

Der Vorstellung einer überbetrieblichen Handlungsstrategie wurde widersprochen. Die Gewerkschaften hätten kein umfassendes Gestaltungskonzept und ein solches Konzept würde auch nicht den betrieblichen Unterschieden gerecht. Ein Diskutant hielt eine breite Qualifizierung der Betriebsräte für notwendig, denn externe Berater, z. B. eine Technologieberatungsstelle, könnten keine Betriebspolitik machen. Die Gewerkschaften als Berater seien auch auf kompetente Partner in Betrieben angewiesen. Deshalb sollten Kollegen motiviert werden, sich in kleinen Lernschritten über eine längere Zeit mit EDV zu befassen. Im Betriebsrat sollte ein Rationalisierungsausschuß aufgebaut werden. Er könne betriebliches Wissen und EDV-Wissen zu einer Betriebspolitik verschmelzen. Ohne

die Qualifizierung der Betriebsräte könne der Computereinsatz in Betrieben nicht mitgestaltet werden.

Dem wurde entgegnet, daß die Antwort auf die heutige Situation nicht in der Qualifizierung der Betriebsräte auf dem Niveau einzelner EDV-Spezialisten liegen könne. Ihr zurückhaltendes Engagement bei der Mitgestaltung von CIM-Projekten scheine in einer Neudefinition ihres Aufgabenbereiches und dem Vertrautmachen mit der neuen Technologie und neuen Organisationsstrukturen zu liegen.

Der Betriebsrat müsse in dieser Situation auf zwei Ebenen agieren. Einerseits müsse er deutlich der Betriebsphilosophie der Unternehmer entgegentreten und sich andererseits mit den CAD-, CAM- und PPS-Spezialisten auseinandersetzen. Dafür könne der Betriebsrat nicht im einzelnen qualifiziert werden. Es sei zwischen einer fachlichen und einer politischen Dimension der Betriebsratsarbeit zu unterscheiden. Auf dieser Tagung sei primär auf der Ebene der fachlichen Qualifikation diskutiert worden. Die politische Einschätzung und Bewertung sei vergessen oder stillschweigend an Experten oder gar an die Betriebsleitungen delegiert worden. Durch die Vermittlung eines politischen Selbstbewußtseins könnte den Betriebsräten eine prinzipielle Einschätzung dieser Problematik ermöglicht werden. Es müsse ihnen deutlich gemacht werden, daß Darstellungen von technischen Vorgängen häufig „Bluff“ seien und so das Gefühl von Inkompetenz und Ängste erzeugten. Dieses zu verdeutlichen sei mehr wert als eine spezifische Qualifikation. Ferner hätten viele Betriebsräte ein technokratisches Bild von Rationalisierung und Modernisierung. Bei einem solchen Bild von zwangsläufiger ökonomischer und technischer Rationalität werde keine Möglichkeit der Intervention gesehen. Auch dieses Bild gälte es zu ändern.

Ein anderer Teilnehmer sah die zukünftige Aufgabe der IG Metall darin, eine Struktur bereitzustellen, in der eine Hilfe zur Selbsthilfe ermöglicht werde. Die gewerkschaftlichen Beratungs- und Qualifikationskonzepte seien völlig zu ändern. Beratung könne nicht mehr Einzelberatung und Qualifizierung, nicht mehr ein zentraler Lehrgang bei der IG Metall sein. Beratung und Qualifizierung sollten permanente Prozesse sein, die in den Betrieben aufgebaut und dort selbständig weitergeführt werden sollten.

Der Referent hob noch einmal hervor, daß die Betriebsräte befähigt werden sollten, eine Kommunikation mit den beteiligten Gruppen – Betroffene, Gewerkschaft, Techniker und Ingenieure usw. – zu führen. So käme man auch aus dem Dilemma der Fachqualifikation heraus. Es sei wichtig, daß sich der Betriebsrat umfassende Kooperationsstrukturen schaffe. Auch die Rolle der gewerkschaftlichen Vertrauensleute sei in diesem Sinne neu zu überdenken. Wenn Informationen zufällig oder unstrukturiert den Betriebsrat erreichten, sei dies auch auf das mangelnde Engagement der Gewerkschaftsmitglieder im Betrieb zurückzuführen. Es seien konsequente Schritte von der IG Metall notwendig, da sich die Strukturen bereits verfestigten und eine Einflußnahme nicht mehr lange möglich sei. Mit zwei HDA-Beratern in Frankfurt und drei guten Arbeitskreisen in der Bundesrepublik sei der Trend bei der PPS- und CIM-Entwicklung nicht aufzuhalten.

Ein weiterer Ansatzpunkt für die IG Metall könne es sein, die nächste Arbeitszeitverkürzung so zu vereinbaren, daß z. B. zwei Stunden in der Woche zur Weiterbildung und Diskussion der Kollegen festgeschrieben werden: In diesen zwei Stunden „Mitbestimmungszeit“ könnten sie u. a. in ihren Abteilungen über ihre Probleme und Anliegen diskutieren und sich so zur Mitbestimmung qualifizieren.