

Hildebrandt, Eckart

**Book Part — Digitized Version**

## Normsetzung und kooperative Gestaltung - für eine tarifvertraglich flankierte Betriebspolitik

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Hildebrandt, Eckart (1989) : Normsetzung und kooperative Gestaltung - für eine tarifvertraglich flankierte Betriebspolitik, In: Hartmut Dabrowski, Otto Jacobi, Edwin Schudlich, Eckart Teschner (Ed.): Gewerkschaftliche Tarif- und Betriebspolitik im Strukturwandel: Referate und Diskussionen einer Arbeitstagung vom 27. und 28. September 1988, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, pp. 13-39

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/112121>

**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>.

# Normsetzung und kooperative Gestaltung - für eine tarifvertraglich flankierte Betriebspolitik

*Eckart Hildebrandt*

## 1. Neue Anforderungen bei systemischer Rationalisierung

Insbesondere in der Industriegewerkschaft Metall ist in den letzten Jahren die Erkenntnis gewachsen, daß eine "erhebliche Schwerpunktverlagerung der Gewerkschaften von der Verhinderung sozialer Nachteile zur Gestaltung sozialer Chancen" (Steinkühler 1988, S. 12) stattgefunden hat. Als eine Ursache werden "geradezu revolutionäre Umgestaltungen" in den Betrieben genannt, bei denen die traditionellen Formen der betrieblichen Interessenvertretung überfordert sind. Die IG Metall fordert daher eine breite Diskussion um eine neue Betriebspolitik (ebenda, S. 15), an die dieser Beitrag anschließen möchte. Gegenstand sind die Auswirkungen von systemischer Rationalisierung auf gewachsene Interessenvertretungsstrukturen in Betriebs- und Tarifpolitik. Die Konzentration auf diesen Gefährdungsbereich bedeutet, daß hier nur Formen von Interessenvertretung und neuen Unternehmenspolitiken behandelt werden, die typisch für die Anwendungsbereiche systemischer Rationalisierung sind - beispielsweise der Maschinenbau.

Eine Voraussetzung dafür, daß neue Wege eingeschlagen werden können, besteht darin, die Ursachen und den Charakter der neuen Rationalisierungsform und deren Spannungsverhältnis zur tradierten Interessenvertretung zu verdeutlichen. Erst daraus lassen sich Richtungen angeben, in die betriebliche Interessenvertretung zukünftig weiterentwickelt werden könnte und was die Voraussetzungen dafür sind. Es wäre fatal - wie dies in vielen Beiträgen zu Technikgestaltung und neuen Partizipationsmöglichkeiten nahegelegt wird - vorschnell neue Ansätze von Gewerkschaftspolitik zu erfinden und zu postulieren, denen im Betrieb die sachliche und politische Grundlage fehlt. Ein Großteil der Gefährdungen traditioneller Interessenvertretungspolitik beruht auf wirt-

schaftlichen und betrieblichen Strukturveränderungen, deren Qualität und Reichweite noch kaum absehbar ist.

Ein zentraler Gefährdungsbereich für die gewachsene betriebliche Interessenvertretung ist die systemische Rationalisierung aller Betriebsbereiche mittels neuer Informationstechnologien, also die Einführung und Integration von Bausteinen des Computer Integrated Manufacturing wie CAD, CAM und PPS. Die Einführung dieser Technologien ist eine relativ neue Entwicklung, die zusehends den Blick für die Defizite der Mitbestimmung im Betrieb freilegt.

Welche Eigenschaften und Dimensionen dieser systemischen Rationalisierung lassen nun gewachsene Interessenvertretungsstrukturen veralten?

1. Die Zentralisierung von Planung und Durchsetzung der Rationalisierung in den verschiedenen Unternehmensbereichen bei der Unternehmens- und Betriebsleitung, verbunden mit
2. der Unsichtbarkeit informationstechnologischer Datenaufnahme, -verknüpfung und -verarbeitung, verbunden mit
3. der Permanenz von Rationalisierungsschritten und einer hohen Ungleichmäßigkeit des Rationalisierungsgrades in den verschiedenen Unternehmensbereichen (d. h. dem Fehlen eines stabilen Endzustands) führen dazu, daß die Betriebsräte viele Rationalisierungsschritte nur sehr spät oder gar nicht wahrnehmen und den inneren Zusammenhang zwischen ihnen kaum herstellen können. Sie können in der Regel nur Befürchtungen äußern, müssen versuchen - im Gegensatz zu den sichtbaren und handhabbaren Regelungstatbeständen - Risiken und eventuell in der Zukunft eintretende Nachteile zu thematisieren und dagegen zu mobilisieren.
4. Aus dem Prozeßcharakter der Konzipierung und Einführung informationstechnologischer Systeme und dem Vorherrschen (EDV-) technischer Gestaltungskriterien folgt, daß resultierende soziale Folgen für alle betrieblichen Parteien nur schwer antizipierbar sind. Frühzeitiger Information sowie sozialer Kontrolle und Gestaltung bereits im Planungsstadium sind damit objektiv Grenzen gesetzt.
5. Durch die zunehmende Vernetzung verschiedener betrieblicher Funktionen und ihre Neuschneidung mittels EDV treten Ursache und Wirkung weit auseinander; die einzelnen Rationalisierungsschritte und sozialen Folgen sind einander kaum noch zuzuordnen. Verschiedene Beschäftigtengruppen werden in unterschiedlicher Weise betroffen. Dabei treten Umverteilungen von Kompetenzen

und Handlungsspielräumen, aber auch von Kontrollbeziehungen und Belastungen auf. Das betriebliche Kooperationsgefüge wird neu geordnet.

6. Die damit einhergehende Neuschneidung von Tätigkeiten und Kooperationsbeziehungen (von gelegentlichen Teams bis zu Arbeitssystemen oder Arbeitsgruppen) rückt neben den klassischen Themen der Betriebsratsarbeit ganz neue Themen in den Vordergrund wie zum Beispiel das Thema der personenbezogenen Kontrolle und weitergehend der systemischen Kontrolle. Dabei entstehen neue Tätigkeitszuschnitte von Facharbeit, die neben einer Zusatzqualifizierung durch Tätigkeitsanreicherung zu personeller Integration und organisatorischer Individualisierung führen.
7. Integrierte informationstechnische Systeme sind in ihrer betrieblichen Nutzung in besonderem Maße auf die Akzeptanz der Anwender angewiesen. Die Unternehmensleitungen gehen daher zunehmend dazu über, nicht fertige Systeme dem Betrieb aufzuzwingen, sondern die Systemkonzeption betriebsnah zu entwickeln und unter Beteiligung von Vertretern der betroffenen Betriebsbereiche einzuführen (kooperatives Projektmanagement). Dies geschieht häufig in Projektteams oder Einführungsgruppen, die in der Regel auch den Betriebsräten offenstehen. Mit diesen Teams hat das Management gezielt ein neues betriebliches Gestaltungsfeld (konsultative Entscheidungsfindung) geschaffen, in dem Technik und Arbeitsorganisation und damit auch deren soziale Folgen in erheblichem Maße beeinflußt werden können. Hauptakteure sind hier Ingenieure und EDV-Techniker, die nicht zu den traditionellen Organisationskadern der Betriebsratsgremien gehören und die die Gewichtsverlagerung in der Beschäftigtenstruktur hin zu den Angestellten verstärken.
8. Moderne Produktions- und Organisationsverfahren beruhen in immer stärkerem Maße auf elaboriertem fachspezifischem Wissen, das außerhalb der Betriebe in Universitäten und Forschungszentren produziert wird (Verwissenschaftlichung). Das Wissen über die klassischen Themen der Betriebsratsarbeit einschließlich des produktionsbezogenen Fach- und Erfahrungswissens verliert an Bedeutung und veraltet.  
Mit der Verwissenschaftlichung der Produktion nimmt der Einfluß externer Experten zu. Sie werden in der Regel vom Management bestellt und fundieren dessen unternehmenspolitische Positionen.
9. Der betriebliche Lernprozeß, in dem die Betriebsräte diese ver-

schiedenen Gefährdungsmomente realisieren, ist ein sehr langsamer. Die Vorstellung, daß die Kompetenz von Betriebsräten durch zentral programmierte Qualifizierung schnell auf ein neues Niveau gehoben werden könnte, hat sich schon mehrfach als falsch erwiesen. Ihre gegenwärtige Haltung gegenüber dem informationstechnischen Rationalisierungsschub ist mehrheitlich durch Verunsicherung und Resignation geprägt. Das Innovationstempo im organisations- und produktionstechnischen Bereich ist inzwischen so hoch, die Komponenten des Gesamtproduktionsprozesses sind so komplex und zahlreich, daß ein Schritthalten oder sogar ein Beherrschen bei gegebenen Vertretungsstrukturen immer unmöglicher erscheint - was übrigens auch für die Mehrzahl der Unternehmensleitungen im mittelständisch geprägten Maschinenbau gilt. Bevor das Betriebsratsgremium sich Informationen zusammengesucht und sich eine Position erarbeitet hat, ist schon die nächste Rationalisierungsstufe erreicht, ist bereits so viel festgelegt und systemisch verankert, daß es scheint, als ob nichts mehr zu bewegen sei. Insofern hat die häufig beklagte Auswirkung der Beteiligung von Betriebsrat und Beschäftigten, die Verlangsamung der Innovationsgeschwindigkeit, positive Seiten und sollte zu einem Argument werden. Und - wohl eine der wichtigsten Entwicklungen - durch vernetzte Informationssysteme erlangen die Unternehmensleitungen sukzessive eine Transparenz und Kontrolle über alle Unternehmensbereiche und -abläufe, aber auch über die Wissensbestände in den verschiedenen Tätigkeitsbereichen, so daß sich die Machtverhältnisse im Betrieb massiv verschieben. Die Vermittlungsrolle und d. h. auch die Machtposition des Betriebsrates beruht ja traditionell auf konkretem Prozeßwissen, das der Unternehmensleitung nicht zugänglich ist, beruht auf Handlungsspielräumen der Beschäftigten, die die Unternehmensleitung nicht direkt steuern und kontrollieren können (zum Beispiel bei der Reklamation von Vorgabezeiten). Mit zunehmender Transparenz und dem direkten Zugriff der Produktionsleitung auf die Arbeitsprozesse werden dem Betriebsrat auch aus der Sicht der Beschäftigten zentrale Zuständigkeiten entzogen.

Die Betriebsräte reagieren auf diese Umbruchsituation in der Regel konservativ: Sie versuchen, die neue Situation mit alten Mitteln zu bewältigen. Sie versuchen insbesondere über Betriebsvereinbarungen oder in schwächerer Form über Zusicherungen der Unternehmensleitungen, Besitzstandssicherung zu erreichen. Sie versuchen, unabhängig von den

Veränderungen der Produktions- und Arbeitsprozesse, die bestehenden Arbeitsplätze und das erreichte Einkommensniveau zu erhalten. Dabei ist richtig, daß Arbeitsplatz- und Einkommenssicherung nach wie vor die zentrale Aufgabe der Betriebsräte darstellen. Es ist aber falsch geworden (und war wohl nie ganz richtig), daß Betriebsräte eine erfolgreiche Schutzpolitik realisieren können, ohne sich um die Arbeitsgestaltung und das heißt auch die Technikgestaltung zu kümmern. Neue Formen der Fertigungssteuerung und -kontrolle erodieren beispielsweise die Lohnform Akkord, so daß neue, angemessene Formen der Lohnsicherung und der Leistungsbegrenzung gefunden werden müssen. Beschäftigungsstände beispielsweise in Fertigungssteuerungsabteilungen können nicht festgeschrieben werden, wenn wesentliche Fertigungssteuerungsfunktionen bei einem neuen System zurück in die Werkstatt verlagert werden. Langsam setzt sich die Erkenntnis durch, daß ohne Gestaltungspolitik eine Schutzpolitik nicht mehr möglich ist. Dazu ist die Regelung einzelner und quantifizierbarer Arbeitsbedingungen nicht mehr ausreichend, vielmehr muß durch tarifliche Rahmenregelungen für Normierung und Gestaltung ein Zugriff auf den qualitativen Gehalt der systemischen Rationalisierung eröffnet werden.

Nach unseren Ergebnissen - die durch eine Reihe anderer Studien in der Metallverarbeitung gestützt werden - ist in der Bundesrepublik keine Tendenz zu erkennen, daß die Unternehmensleitungen im Zuge der systemischen Rationalisierung versuchen, die Betriebsratsgremien auszuschalten oder grundlegend zu schwächen. Im Gegenteil hat die Erkenntnis an Bedeutung gewonnen, daß dem Betriebsrat für Konfliktvermeidung, für die soziale Anpassung von Innovationen und die Einbindung der Beschäftigten in die Unternehmenspolitik eine wichtige und produktive Rolle zukommt. So empfiehlt der Unternehmerverband (Gesamtmetall 1986):

"14. Erfahrungen von Betriebsrat und Mitarbeitern einbeziehen  
Sobald sich die Vorstellungen über den Einsatz der neuen Techniken konkretisiert haben, sind Betriebsrat und Mitarbeiter eingehend zu unterrichten.

Die Auswirkungen des Technikeinsatzes auf die Mitarbeiter und die Möglichkeiten der Arbeitsplatzgestaltung sind mit dem Betriebsrat rechtzeitig zu beraten.

Die fachliche Kompetenz der Mitarbeiter sollte bei der Gestaltung der Arbeit zu Rate gezogen, ihre Vorschläge sollten geprüft und in

die Entscheidungsfindung einbezogen werden.

Aktives Einbeziehen von Betriebsrat und Mitarbeitern erhöht die Akzeptanz und die Identifikation bei der Anwendung der neuen Techniken."

In der überwiegenden Mehrzahl der von uns befragten Betriebe haben die Unternehmensleitungen die Betriebsräte so informiert und eine Beteiligung am Planungsprozeß angeboten, daß eine gestalterische Intervention der Betriebsräte möglich gewesen wäre. Sicher ist nach wie vor in vielen Betrieben die frühzeitige und umfassende Information der Betriebsräte durch die Geschäftsleitung ein Hauptproblem. Es wurde aber bereits dargestellt, daß die Konzipierung und Einführung solcher Informationssysteme immer weniger eine plandeterminierte Entscheidung und Durchsetzung seitens der Unternehmensleitung und immer mehr ein für die Beteiligung betrieblicher Funktionsträger offener Suchprozeß geworden ist - mit der Folge, daß viele Determinanten von Arbeitsbedingungen erst im Laufe dieses Prozesses festgelegt werden. Die Fixierung auf unternehmerische Informationsverweigerung verstellt nicht nur den Blick auf neue Unternehmensstrategien, sondern auch auf massive Defizite in der betrieblichen Interessenvertretung selbst. Ich meine die Fälle, in denen die Betriebsräte Informationen bekommen oder auf Nachfrage bekommen könnten und dennoch keine Gestaltungsinitiativen entstehen.

Die früher vorherrschende Sichtweise ist nicht mehr haltbar, daß die industriellen Beziehungen weitgehend unabhängig vom Wandel der Markt- und Produktionsstrukturen existierten und darüber hinaus einen sinkenden Einfluß auf deren Gestaltung hätten. In dem hier betrachteten Sektor muß von einer "Reintegration der industriellen Beziehungen in umfassende Unternehmensstrategien" gesprochen werden beziehungsweise es wird deutlich, daß die industriellen Beziehungen bisher viel zu eng verstanden wurden (Streeck 1986, S. 9). Die Produktstrategie der diversifizierten Qualitätsproduktion basiert auf stabilen Beschäftigungsverhältnissen, einer langfristigen Personalpolitik auf internen Arbeitsmärkten, einer flexiblen und partiell ent-taylorisierten Arbeitsorganisation, einem hohen Qualifikationsniveau der Beschäftigten, der Mitbestimmung der Gewerkschaft und Beteiligung bestimmter Beschäftigtengruppen. Die systemische Rationalisierung bildet ein Kernstück solcher Strategien. Sie homogenisiert die Unternehmensorganisation in diesem Sektor im Sinne der informationstechnologischen Durchdringung. Sie



erlaubt auf der anderen Seite eine arbeitsorganisatorische Ausdifferenzierung zwischen den Extremen der zentralen Durchsteuerung und dezentraler Teilautonomie. Im Maschinenbau dominiert die zweite Strategie.

## **2. Defizite betriebsbezogener Gewerkschaftspolitik**

Die strukturellen Schwächen der betrieblichen Interessenvertretungen beim Umgang mit systemischer Rationalisierung beruhen auf gewerkschaftlichen wie betrieblichen Faktoren. Die Unterstützung der IG Metall für die betrieblichen Interessenvertretungen ist aus verschiedenen Gründen gering.

Als ein Grundproblem für den Einfluß von Gewerkschaften auf betriebliche Gestaltungspolitik stellt sich immer mehr das Verhältnis von Gewerkschaftspolitik zu Betriebspolitik dar. Betriebsbezogene Gewerkschaftspolitik wurde bisher wesentlich als Vorgabe branchenbezogener, bundesweiter oder regionaler Normen und Regelungen verstanden, die von den Betriebsräten umzusetzen und bezüglich ihrer Einhaltung zu kontrollieren waren. Die Institution Betriebsrat wurde als ausführendes Organ zentraler Konzepte gesehen, die natürlich in ihrer Entstehung mehr oder weniger stark an die Vorstellungen und Aktivitäten von Betriebsräten gebunden waren. Tarifkonzeptionen und -bewegungen waren und sind nur zu einem geringen Teil "Ergebnis von Basisdruck und sichtlicher Auflehnungsbereitschaft" (Schauer 1988). Vielmehr war das Ziel der Tarifpolitik, von oben möglichst weitgehende und gleiche Mindeststandards und Regelungen für alle Beschäftigtengruppen und Wirtschaftsbereiche zu erreichen.

Hintergrund dieser Vorgehensweise ist die Vorstellung eines grundlegenden Antagonismus zwischen Kapital und Arbeit, der nicht nur die Grundstrukturen unserer Gesellschaft, sondern auch den Alltag in den Betrieben prägt. Danach muß die Gewerkschaft versuchen, den machtlosen Arbeitnehmer gegen die ständigen Übergriffe der Managementseite im Betrieb durch möglichst weitgehende Regelungen zu schützen, die dem Einfluß des Einzelunternehmens entzogen sind.

Im Interpretationsrahmen der historisch gewachsenen Rollenverteilung zwischen Management und Gewerkschaften mußte für die Gewerkschaften jede unmittelbare Mitwirkung bei der Gestaltung von Technik und Arbeitsorganisation als "Überschreitung natürlicher Interessenge-

gensätze" (Bispinck/Helfert 1987) erscheinen. Die Tarifpolitik beschränkte sich auf betriebsunabhängig regelbare Mindestbedingungen der Entlohnung, der Arbeitsplatzsicherung und der menschengerechten Gestaltung der Arbeit, sie zielt auf eine Beschränkung des Entscheidungsspielraums der Unternehmenspolitik in arbeitnehmerrelevanten Bereichen, enthält aber keine Beteiligung an unternehmerischen Entscheidungsinstanzen (Kurz-Scherf 1986).

Alltägliche Betriebspolitik, auch für Betriebsräte, besteht aber nur zu einem geringen Teil in der puren Ausführung vorgegebener Regeln und Anweisungen, sondern in einer Vielzahl von Aushandlungsprozessen, Konflikten und Kompromissen - konkreter Betriebspolitik, die sich nach Regelungstraditionen und Normen im Betrieb, Routinen, der Stärke des Betriebsrats, seinen Beziehungen und seinem Verhandlungsgeschick etc. richtet. Dieses breite Feld von Betriebspolitik ist - wenn es nicht die klassischen Formen des Streiks oder des entschiedenen Widerstands annahm - gewerkschaftspolitisch im Dunkeln gelassen worden. Zuge- spitzt kann man sagen, daß es eine gewerkschaftliche Betriebspolitik unterhalb der Mitbestimmungsstrukturen und das heißt auch unterhalb der grundlegenden Beherrschungs- und Machtverhältnisse nicht gegeben hat. Die gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Beschäftigten und Management, die ein Mindestmaß an Stabilität, an Konsens und Kooperation zwischen den betrieblichen Gruppen erfordern (die "betriebliche Sozialverfassung", vgl. Hildebrandt/Seltz 1987), sind dabei nicht mitgedacht. Die Gewerkschaftsverbände gehen "von außen" an die Betriebe heran, sehen die innerbetrieblichen Regulierungsprozesse nur insoweit, als sie Gegenstand überbetrieblicher Gesetze, Verträge oder Vereinbarungen sind. Die darüberhinausgehenden Betriebspolitiken ihrer betrieblichen Instanzen (Vertrauensleute und Betriebsräte) haben sie dagegen weitgehend ausgeblendet. Das führt dazu, daß Betriebspolitik allein als Domäne des Managements identifiziert wird, das sich durch immer neue Rationalisierungsschritte (in der Regel auf Kosten der Beschäftigten) neuen Produktivitätsressourcen erschließt. Diese völlig einseitige Sichtweise von Betriebspolitik - die eigene, häufig informelle Einflußzonen systematisch ausblendet - geht einher mit einer hochselektiven Wahrnehmung von Unternehmenspolitik beziehungsweise Managementstrategien. Managementpolitik wird als durchgängige Realisierung des Prinzips der Profitmaximierung durch Ausbeutung von Arbeitskraft gesehen, die sehr durchsichtig mit Sozialtechniken und Partnerschaftsideologien verschleiert sind. Die Weiterentwicklung der

Managementstrategien zumindest in den letzten vierzig Jahren ist in der gewerkschaftlichen Rezeption weitgehend nicht beachtet oder über den alten Leisten interpretiert worden. Daher mußte im Feld der Rationalisierungsabwehr von den Gewerkschaften programmatisch immer das andere, die gewerkschaftliche Alternative gefordert werden - selbst wenn sie blaß blieb oder gar keine war, zum Beispiel: "Wir brauchen Demokratie im Betriebs- und Arbeitsalltag. Dies ist die gewerkschaftliche Alternative zu unternehmerischen Partizipationsstrategien und neuen Management-Techniken, zu Produktionskonzepten der Selbstregulierung und Arbeitsorganisationsprogrammen der Selbstausbeutung" (Zwickel 1988). Eine kompetente und verbindliche Kritik neuer Managementstrategien ist auf diesem Niveau und ohne ernsthaftes Gestaltungspotential nicht zu leisten. Wenn also, wie dies bei systemischer Rationalisierung der Fall ist, der betrieblichen Gestaltung höhere Bedeutung zukommt, so weitet sich damit ein Politikfeld aus, das gerade nicht nach den Regeln zentraler Tarifvertragspolitik strukturiert ist. Die Betriebsräte sind in der Auseinandersetzung mit den betrieblichen CIM-Projekten weitgehend auf sich allein gestellt, ihre Einflußmöglichkeiten hängen von ihren Machtpositionen im Betrieb, ihren konzeptionellen Fähigkeiten und ihrem Interventionsgeschick ab - Grundlagen seiner Politik, die gerade durch systemische Rationalisierung strukturell geschwächt werden und zu einem starken Gefälle im betrieblichen Regelungsniveau geführt haben.

Hinzu kommt, daß das Thema Arbeitsgestaltung im Sinne von Arbeitsorganisation bisher weder als zentraler Gegenstand von Tarifpolitik verstanden wurde noch als Kernbereich von Betriebsratsarbeit. Arbeitsgestaltung verblieb - auch unter Berücksichtigung der Anstöße durch das HdA-Programm - in der Regulierung auf Unternehmens- und Betriebsebene. Nur wenn gewerkschaftliche Kernthemen dadurch berührt wurden, wurde insbesondere in Fragen der Lohnsicherung indirekt auch auf die Arbeitsorganisation Einfluß zu nehmen versucht (vgl. zum Beispiel den Absicherungstarifvertrag von 1978). Die zentrale Tarifpolitik nach 1950 wird zu Recht als die "große deutsche Lohnmaschine" bezeichnet (Lutz 1988). Die Leistungs-Lohn-Politik ist das klassische Feld gewerkschaftlicher Betriebspolitik und auch der bisherige Ansatz von Gestaltungspolitik. Aber auch dieser Hebel wird durch produktionstechnische und arbeitsorganisatorische Entwicklungen sowie Veränderungen der Lohnform selbst außer Kraft gesetzt (Tendenz zu Prämien- und Monatslohn). Für den Angestelltenbereich hat dieser Hebel nie existiert. Insofern ist in Frage zu stellen, ob auch in Zukunft der Lohn-Leistungs-

bereich im Zentrum der Betriebspolitik stehen kann.

Die bisherigen Versuche der IG Metall, Arbeitsorganisation direkt durch Tarifvertrag zu gestalten, sind bisher vereinzelt geblieben und haben in den Betrieben massive Umsetzungsschranken aufgedeckt (vgl. exemplarisch LRTV II, SOFI 1984, S. 243).

"Die traditionell orientierten Betriebsräte haben bisher zu keiner zielgerichteten und einigermaßen konsistenten Arbeitsgestaltungspraxis gefunden. Ihre Haltung bleibt hierzu schon deshalb ambivalent, weil sie damit wenig dezidierte qualitative Ansprüche verbinden und meist leicht geneigt sind, technische Zwänge als unbeeinflussbares Datum im traditionellen Sinne wahrzunehmen. Auf ihre Haltung zur Wahrnehmung ihrer Rechte zur Mitwirkung und Mitbestimmung bei der Arbeitsgestaltung und -planung wirkt sich auch blockierend die oft anzutreffende Furcht aus, man werde hierdurch für die Rationalisierungsmaßnahmen der Geschäftsleitung verantwortlich gemacht. Diese ihrer dichotomischen Sichtweise der Arbeitsverfassung entsprechende Zurückhaltung erfährt leicht dann noch Bestätigungen, wenn artikulierte Ansprüche von der Arbeitgeberseite dezidiert abgewehrt werden. Da hier ohnehin erhebliche Neigungen zur formellen Behandlung von Rechtsfragen zu beobachten sind, verliert man sich schnell auch in unfruchtbare Definitions- und Auslegungsschwierigkeiten, die in der Regel die Bestätigung dafür liefern, daß 'die andere Seite' einen 'austricksen' will."

Arbeitsgestaltung wurde folglich in der Vergangenheit wesentlich auf eine technische Realisierung von ergonomischen Arbeitsplatzgestaltungsmaßnahmen reduziert.

Historisches Resultat ist, daß die Organisation der Arbeit bisher grundsätzlich aus der gewerkschaftlichen Betriebspolitik und der Betriebsratspolitik herausgefallen ist. Insofern mußte der im IG Metall-Aktionsprogramm "Arbeit und Technik" erstmals an die Betriebsräte und Vertrauensleute gestellte Anspruch, in allen Betrieben "Alternativen zur unternehmerischen Rationalisierungspolitik" zu entwickeln, deren Erstaunen und wohl auch Erschrecken hervorrufen, denn es handelte sich um einen einschneidenden Strategiewechsel, dessen Voraussetzungen auf Gewerkschaftsseite noch nicht hergestellt waren und sind (vgl. zum Beispiel Bispinck/Helfert 1987).

Der Weg, Tarifverträge und Musterbetriebsvereinbarungen für be-

triebliche Anpassungen oder auch Alternativen zu öffnen, ist relativ neu und wurde im Zusammenhang mit der Arbeitszeitverkürzung, neuen Rationalisierungsschutz- und Qualifizierungstarifverträgen schrittweise entwickelt. Im Rahmen der Auswertung der Tarifpolitik zur Arbeitszeitverkürzung seit 1984 sind die Risiken und Chancen der Verbetrieblichung explizit diskutiert worden. Verbetrieblichung befördert auf der einen Seite zwangsläufig betriebs-syndikalistische Tendenzen, die eine Bedrohung betriebsübergreifender, kollektiver Interessenvertretung und eine Tendenz zur weiteren Ausdifferenzierung enthalten; auf der anderen Seite resultieren Chancen für die Gewerkschaften in der größeren Mitgliedernähe und d.h. der Möglichkeit, die Gewerkschaften "von unten" zu stärken (Schmidt/Trinczek 1988, S. 56), was mit einer Aktivierung von Betriebspolitik gleichzusetzen ist. Die Auswertung der betrieblichen Umsetzung der Tarifverträge zur Arbeitszeitverkürzung führt zu einer eher negativen Beurteilung: nur in wenigen Betrieben, in denen bereits früher eine aktive Betriebsratspolitik betrieben wurde, kam es zu besonderen Initiativen zur Mobilisierung der Belegschaft; in der großen Mehrzahl verhandelten die Betriebsräte an der Belegschaft vorbei direkt mit dem Management, was "die übliche Marginalisierung der Belegschaft im innerbetrieblichen Politikprozeß" reproduzierte. Die gewachsene betriebliche Umgangsweise erwies sich auch angesichts des neuen Themas als relativ stabil (ebenda, S. 59).

Zur Öffnung der Tarifverträge für betriebliche Konkretisierung, Ausdifferenzierung oder Varianten bedarf es einer betriebsexternen, unterstützenden Infrastruktur, die im Themenbereich systemische Rationalisierung insbesondere für Maschinenbaubetriebe bisher nicht hergestellt worden ist:

- Ein Tarifvertragskonzept zu neuen Technologien (der umfassende Technologie-Tarifvertrag wie im Bereich der IG Chemie oder ein Rahmentarifvertrag) ist noch nicht in Sicht und braucht entsprechend lange Entwicklungszeit; der Hebel wird hier eher bei Qualifizierungsmaßnahmen und Entgeltregelungen angesetzt (vgl. zum Beispiel die Paragraphen des Lohn- und Gehalts-Rahmentarifvertrags über Weiterbildung in Nordbaden/Nordwürttemberg von 1988; Lang 1988).
- Auch die Entwicklung von strategischen Alternativen zum Beispiel für betriebliche CIM-Anwendungen durch den schmalen gewerkschaftlichen "Brain Trust" (Frankfurter HdA-Gruppe) muß sich auf

einzelne Schwerpunkte konzentrieren und ist anschließend erst noch über Bildungsarbeit und Beratung in die Betriebe hineinzuvermitteln (IG Metall 1987).

- Die Zahl gewerkschaftlicher Experten und Beratungsinstanzen, die Betriebsräten konkret zur Unterstützung zur Verfügung stehen, ist gering. Sie sind höchst ungleich auf die Automobil- und Stahlbetriebe konzentriert und angesichts der Zahl von Betrieben im Maschinenbau vollständig unzureichend.
- Die Stärkung der Betriebsräte durch eine Erweiterung der Mitbestimmungs-Rechte bei der Einführung neuer Technologien (Gesetzesvorschlag des DGB zur Änderung des Betriebsverfassungsrechts) scheint zur Zeit nicht durchsetzbar (vgl. den Gesetzesentwurf von CDU/CSU und FDP vom 16.06.1988 sowie Aplitzsch u. a. 1988). Arbeitsminister Blüm betonte, daß der Betriebsrat nicht in die Rolle eines Mit-Unternehmers hineingedrängt werden solle (Handelsblatt vom 01.12.1988).

Schließlich wären hier auch noch die Erfahrungen mit der Mitbestimmung im Aufsichtsrat anzuführen, die ja auch die Möglichkeit einer Verknüpfung überbetrieblicher, gewerkschaftlicher Zielvorstellung durch die Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat mit den betrieblichen Interessenlagen und Zwängen enthält, die durch die Aufsichtsratsmitglieder der betrieblichen Interessenvertretung repräsentiert werden. Auch hier sind die Resultate einer Bilanz über zehn Jahre Mitbestimmungs-Gesetz 1976 dürftig (Bamberg u.a., 1987). Das Schwergewicht der Umsetzungsformen liegt demnach bei den Ausprägungstypen "Mitbestimmung gehört nicht zum Stil des Hauses" und "Soziales Gewissen in einem Nachbeschluß-Organ" (S. 83ff). Die Betriebsräte werden entweder in vorbereitenden Gesprächen zurechtgebogen oder eingeschüchtert; oder sie steigern sich über ihre neuen Funktion in eine so weitgehende Unternehmensidentifikation, daß sie kaum noch eigenständige Positionen vertreten. Die Beziehung zwischen Belegschafts- und Gewerkschaftsvertretern ist häufig nach dem Muster "Betriebspraktiker gegen weltfremde Programmierer" gespannt.

Insgesamt scheint das Verhältnis zwischen Gewerkschaften und betrieblicher Interessenvertretung im Feld der Technik- und Arbeitsgestaltung durch das Warten auf eine zentrale Vorgabe auf betrieblicher Seite, durch ein Mißtrauen gegen betriebliche Kompromisse und Experimente auf gewerkschaftlicher Seite gekennzeichnet zu sein. Diese

blockierte Situation hat das Management durch Vorstöße in ehemals originär gewerkschaftliche Forderungsbereiche genutzt (Abschaffung des Akkords, verstärkte Einführung von Gruppenarbeit, dezentrale Produktionskonzepte, kooperatives Projektmanagement, flexible Arbeitszeiten). Die Managementoffensive konzentriert sich auf den sensiblen Bereich kooperativer Gestaltung. Sie setzt an unterschiedlichen Funktionen mit einem unterschiedlichen Stellenwert an, folgt aber einer durchgehenden Logik der Wissensnutzung, der Motivierung und Integration. So muß die Einführung eines kooperativen Projektmanagements bei systemischer Rationalisierung als gewichtige Modifikation unternehmerischer Konzipierungs- und Entscheidungsprozesse bewertet werden, während zum Beispiel Qualitätszirkel einen wesentlich begrenzteren Anspruch verfolgen. Dennoch ist in beiden Feldern das gleiche betriebspolitische Dilemma der Betriebsräte zu beobachten.

Die Ausarbeitung einer zentralen gewerkschaftlichen Politikvorgabe ist nicht nur deshalb schwieriger geworden, weil es sich um neue und komplexe Themenfelder handelt, sondern auch, weil es der Gewerkschaft bisher nicht gelungen ist, in relevantem Ausmaße die neue Fachintelligenz in den Betrieben zu organisieren und auch zumindest Teile der wissenschaftlichen Intelligenz in Instituten und Universitäten für ihre Aufgaben zu gewinnen. Es käme darauf an, diese nicht nur punktuell für eine Tagung einzubeziehen (wie zum Beispiel die erste bundesweite TINA-Arbeitstagung 1984 oder die derzeitigen Zukunfts-Tagungen), sondern eine langfristige und kontinuierliche Strategiefindung im Dialog zwischen wissenschaftlicher Forschung und betrieblichen Erfahrungen/Anforderungen zu organisieren.

Interessenvertretung von Ingenieuren und Technikern hat bisher wesentlich als Eigeninteressenvertretung am Arbeitsplatz und in der Abteilung, also im Vorfeld institutionalisierter Interessenvertretung stattgefunden. Dem stand in der Regel eine unsichere und passive Betriebsratspolitik bezüglich der Belange der Angestellten gegenüber, die häufig auch zu einer Fraktionierung im Betriebsrat geführt hat. Die Erkenntnis des systemischen Charakters der Rationalisierung und der Notwendigkeit betrieblicher Gestaltungspolitik könnte hier zu einer Annäherung führen, die nicht die Annahme einer Proletarisierung der Angestellten zur Grundlage hat. Die traditionelle Konzentration der Betriebsratsarbeit auf den Produktionsbereich würde damit relativiert und gleichzeitig würde positiv an die professionellen Gestaltungsinteressen der Techniker und Ingenieure angeknüpft. Der Weg des Abbaus gegenseitiger Vorteils-

strukturen und des Aufbaus einer gemeinsamen Politik auf der Grundlage teilweise unterschiedlicher Bedingungen scheint allerdings noch sehr lang zu sein (Neef/Rubelt 1986).

### **3. Betriebliche Erosion traditioneller Betriebsratspolitik**

Die Forderung nach "betriebsnäherer Tarifpolitik" (zum Beispiel Zwickel 1988) greift zu kurz, denn neben den Defiziten gewerkschaftlicher Unterstützungsstrukturen haben sich erhebliche Schwächen in der betrieblichen Interessenvertretung herausgebildet. Die Möglichkeiten der Betriebsräte (und Vertrauensleutekörper, sofern sie existieren), sich auf die neuen Bedingungen der systemischen Rationalisierung einzustellen, wurden bisher außerbetrieblich überschätzt - nicht nur deshalb, weil sich die Öffentlichkeitsarbeit gerne auf spektakuläre beziehungsweise vorbildliche Einzelfälle konzentriert.

Ein Großteil der strukturellen Veränderungen, die informationstechnische Rationalisierung begleiten beziehungsweise von ihr erzeugt werden, sind im Vorangegangenen bereits angesprochen worden: Die Verschiebung der Beschäftigtenstruktur mit dem Bedeutungsverlust der traditionellen Facharbeit, die bisher im Mittelpunkt der Betriebsratsrekrutierung und der Vertretungspolitik stand. Weiterhin die Verwissenschaftlichung der Produktion und Organisation mit immer schnelleren Zyklen der Erneuerung von "Technik-Generationen", mit der immer unübersichtlicheren Ausdifferenzierung von Fachwissen, das dem betrieblichen Erfahrungswissen kaum zugänglich ist. Weiterhin der Übergang von arbeitsplatzbezogenem oder bereichsbezogenem Denken hin zu einem betriebsganzheitlichen, systemischen Denken, dem Denken in langfristigen und vernetzten Prozessen statt in statischen und direkten Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen.

Zur Bearbeitung dieser neuen Anforderungen mangelt es den Betriebsratsgremien schon an ganz fundamentalen Voraussetzungen, nämlich der Kapazität und der Kompetenz. Die Zahl der Betriebsräte und insbesondere die Zahl der freigestellten Betriebsräte reicht, gemessen an den skizzierten Anforderungen, in keiner Weise aus. Ich denke, daß man prinzipiell die Kapazität der Betriebsräte an die Geschwindigkeit und Komplexität der Entwicklung des Produktionsprozesses koppeln könnte. Die traditionellen Kernaufgaben der Betriebsräte wie Arbeits-



platz- und Einkommenssicherung, Leistungskontrolle, Arbeitsschutz und Arbeitszeitregelungen bleiben ja erhalten und gewinnen teilweise noch an Varianz und Komplexität. Unter bestimmten Bedingungen haben die Betriebsräte leider viel Plausibilität für sich, wenn sie behaupten, daß sie für Technik-Gestaltung schlicht keine Zeit haben.

Noch schwieriger stellt sich die Frage nach der Verbesserung der Fähigkeiten der Betriebsräte, sich im Umgang mit informationeller Rationalisierung zu qualifizieren. Dafür gibt es prinzipiell eine Reihe von Möglichkeiten, die aber allesamt im Durchschnittsbetrieb des Maschinenbaus nur ansatzweise genutzt werden:

- Einbeziehung der technischen Intelligenz im Betrieb in die Betriebsratsarbeit;
- Anhebung der Grundqualifikation des gesamten Betriebsratsgremiums über gemeinsame Schulung etc.;
- Spezialisierung im Betriebsrat durch Etablierung von EDV-Spezialisten und/oder einen EDV-Ausschuß des Betriebsrats;
- Nutzung externer Experten und
- Erfahrungsaustausch mit Betriebsräten vergleichbarer Betriebe.

Unsere Studien haben gezeigt, daß die Kooperationskontakte der Betriebsräte zum mittleren Management und zur (EDV-)technologischen Fachelite im Betrieb für Information und Einfluß entscheidend wichtig sind, faktisch aber nur ganz vereinzelt und in der Regel informell ausgeprägt sind; sie beruhen auf dem personellen Engagement einzelner. Ansonsten scheint die Abschottung der Ingenieure und Informatiker von Betriebsrats- und insbesondere Gewerkschaftsarbeit noch weitgehend stabil zu sein; sowohl aufgrund des Selbstverständnisses der Ingenieure (individuelle Aufstiegsorientierung, Eigeninteressenvertretung) wie auch aufgrund einer Spaltungsstrategie der Unternehmensleitungen (Ausschließlichkeit von fachlicher Karriere und Betriebsratsstätigkeit). Führende Unternehmen fördern die Vorstellung, nicht nur durch Fensterreden, sondern auch durch reale "Organisationsentwicklungen", daß der verantwortungsvolle Ingenieur soziale Folgen seiner Berufstätigkeit immer schon mitdenke und daß er seine persönlichen Anliegen wie auch seine betriebsbezogenen Vorstellungen insbesondere im Arbeitsteam einbringen und umsetzen könne. Für diese Perspektive bietet sich gegenwärtig dem Ingenieur auch kaum eine Alternative, da Betriebsrat und betriebliche Technik-Arbeitskreise, soweit sie existieren, bisher nicht die

Gremien sind, in denen Ingenieursprobleme aufgehoben wären. Wahrscheinlich eröffnet erst ein langfristig angelegtes und qualifiziertes Eindringen von gewerkschaftlicher Betriebspolitik in Arbeits- und Technologiegestaltung eine solide Grundlage, um Ingenieure nicht nur zu funktionalisieren, sondern materiell zu interessieren und in Interessenvertretungsstrukturen einzubinden (Volmerg 1988).

Die fehlende Unterstützung der Betriebsräte aus dem Angestelltenbereich drückt sich allein schon darin aus, daß deren Informationen über laufende Projekte und Umstellungen sowie der fachliche Beistand seitens dieser Gruppen gering sind.

Aber auch im (Fach-)Arbeiterbereich haben Erosionsprozesse stattgefunden, die dazu führen, daß das Bild des selbstbewußten, selbständigen und variabel qualifizierten Facharbeiters, der seine arbeitsbezogenen Interessen weitgehend eigenständig vertreten kann und darüberhinaus den Betriebsrat stützt, weitgehend der Vergangenheit angehört. Betriebliche Arbeitsteilung, Automatisierung und Standardisierung sind auch in genuinen Facharbeiterbereichen soweit vorangetrieben, daß ihnen die Fähigkeiten zu vielfältiger Intervention und Improvisation abgewöhnt worden sind. Auf die Perspektive der Aufgabenanreicherung zum Beispiel in Fertigungsinseln haben viele Meister und Facharbeiter auch aus diesem Grund abwehrend reagiert.

Dieser Enteignungsprozeß geht auch heute noch partiell weiter: Ein prägnantes Beispiel war für uns die Abschaffung des Vorderwassers im Schreibtisch der Werker und der Selbstaufschreibung und Kontrolle aller Vorgabezeiten zugunsten eines EDV-geführten Vorderwasserkontos oder der gänzlichen Abschaffung über den Monatslohn. Die vielfältigen Fähigkeiten der Facharbeiter und ihre arbeitsinhaltliche Motivation fehlen nun sowohl dem Management für seine neuen Produktions- und Beteiligungskonzepte wie auch den Gewerkschaften für ihre betriebliche Gestaltungspolitik. Zur Zeit scheinen, was die Arbeits- und Technologiegestaltung angeht, auch die Arbeiter weitgehend von der Tätigkeit der Betriebsräte abgekoppelt zu sein. Das hat sich sicher mit der systemischen Rationalisierung verschärft, die ein Verständnis des Rationalisierungsprozesses aus Sicht des Einzelarbeitsplatzes noch mehr erschwert und die Individualisierung fördert. Das hat in den von uns untersuchten Betrieben dazu geführt, daß gleichzeitig mit der Schwächung der Möglichkeiten der Eigeninteressenvertretung der Facharbeiter am Arbeitsplatz auch aus dem Arbeiterbereich die Information über Veränderungen am Arbeitsplatz und die Unterstützung für Gestaltungsinitiativen des Be-

etriebsrats ausgedünnt waren und die fallweise vorhandenen Vertrauensleutekörper dies nicht kompensieren konnten.

Ein Fazit daraus ist, daß der Entwicklungspfad, den eine erhebliche Zahl von Betriebsräten einzuschlagen beginnt, höchst gefährlich ist und diese Distanz noch verstärkt: Mit Hilfe von EDV-Fachleuten hochkomplexe Regelungen auszuhandeln, die zwar den Anspruch verfolgen, zum Beispiel personenbezogene Kontrollen auszuschließen, aber von den normalen Kollegen weder verstanden noch mitgetragen werden können. Die relative Hilflosigkeit der Gewerkschaften und Betriebsräte gegenüber systemischer Rationalisierung muß erst einmal wieder die Augen dafür öffnen, daß die originäre Basis der Interessenvertretung im Betrieb weitgehend zerstört ist: die direkte Meinungsbildung und arbeitsplatznahe Interessenvertretung durch die Betroffenen selbst. Es wäre eine ausführliche historische Studie wert, wie die Eigeninteressenvertretung der Arbeitnehmer sukzessive durch Arbeitsteilung und zentrale Steuerung, aber auch durch den Aufbau institutionalisierter Interessenvertretung eingeschränkt worden ist. Der Aufbau institutionalisierter betrieblicher Interessenvertretung war Reaktion auf die Erosion der Facharbeiterkompetenz und -autonomie durch Taylorismus und Fordismus. Inzwischen ist sie auch zu einem Mechanismus der Enteignung der Arbeitnehmer von der Möglichkeit und Fähigkeit zur Eigeninteressenvertretung geworden. Gerade in einer Phase, in der die Bedeutung der einzelnen Arbeitsfunktion sinkt, muß das Verständnis der Beschäftigten für das ganze Produktionssystem erhöht werden. Daher müßten durch Tarifvertrag verstärkt arbeitsplatznahe Informations-, Qualifikations- und Meinungsbildungsstrukturen geschaffen werden (zum Beispiel Abteilungsversammlungen, Weiterbildungs- und Mitbestimmungszeit für alle Beschäftigten während der Arbeitszeit), die die Beschäftigten wieder stärker an das Verständnis der neuen Produktionskonzepte und an die Betriebsratsarbeit heranführen. Hier eröffnet sich die Möglichkeit einer intelligenten Verknüpfung von Verkürzung der Arbeitszeit mit Beschäftigungseffekten einerseits, der systematischen Anhebung des Informationsniveaus, des Diskussionsstandes und der Mobilisierung der Beschäftigten bezüglich arbeitsgestaltender Maßnahmen andererseits. Die diesbezügliche Aktivierung von Betriebspolitik knüpft also nicht nur an den direkt arbeitsbezogenen Interessen der Beschäftigten und der Fähigkeit zur Eigeninteressenvertretung an, sondern würde der innerbetrieblichen Machtverschiebung entgegenwirken, die in der systemischen Rationalisierung angelegt ist. Betriebsnahe Arbeitsgestaltungspolitik

wäre also nicht eines der vielen neuen Themengebiete, mit denen Betriebsratspolitik zusätzlich belastet und überfordert wäre, sondern würde die Aneignung einen neuen Themenfeldes mit Machtzuwachs verknüpfen, der dann auch für andere Themen genutzt werden könnte. Die derzeitige Funktionsüberfrachtung der Betriebsräte könnte zugunsten einer teilweisen Rückverlagerung von Interessenvertretung direkt an den Arbeitsplatz oder in das Arbeitssystem (Mitbestimmung am Arbeitsplatz) entlastet werden. Gleichzeitig könnte daraus eine wachsende Unterstützung aus den Arbeiter- und Angestelltenbereichen für Betriebsratsarbeit entstehen. Es geht also nicht darum, die gewachsene und verankerte Vertretungsmacht der Betriebsräte zugunsten eines allgemeinen basisdemokratischen Postulats zu schwächen, das dann eventuell noch den Unternehmern in die Hände arbeitet, sondern der objektiv fortschreitenden Schwächung der Betriebsräte mit einem dem Stand der Rationalisierung angemessenen Konzept zu begegnen.

Die vorgestellten Überlegungen resultieren in einem Plädoyer für die Wiederentdeckung und Aneignung gewerkschaftlicher Betriebspolitik. Ich habe eingangs betont, daß es eine Reihe von Faktoren gibt, die die Bedeutung des Betriebs als Ort von Gestaltung relativieren - ohne ihn aber als Ort arbeitspolitischer Entscheidungen irrelevant zu machen. Meine Hauptthese zielt in die Richtung, das Betriebspolitik in Sachen Arbeits- und Technikgestaltung ein zunehmend bedeutsames und von den Gewerkschaften vernachlässigtes Politikfeld ist. Im nächsten Schritt ist es allerdings notwendig, die Gefahren der Überschätzung von Betriebspolitik auch aus immanenten Gründen anzudeuten.

Eine Gefahr liegt in der Überschätzung und Überfrachtung der Beteiligung der Betroffenen. Für viele gilt das Interesse der Arbeitnehmer an Beteiligung als selbstverständlich, quasi als naturgegeben. Und: die Ausweitung der Beteiligung auf alle von Unternehmensstrategien dominierten Themenfelder wird als Garant für eine Gestaltung im "wirklichen Arbeitnehmerinteresse" gesehen. Eine Analyse von Beteiligungsinitiativen zum Beispiel im Bereich von Produktkonversion und Betriebsweiterführung zeigt dagegen, daß es sich in der Regel um aktive Minderheiten handelt, daß sich die Mehrheit der Arbeitnehmer einer Gestaltungsherausforderung gegenüber zurückhaltend, nicht zuständig oder sogar ablehnend verhält. Die Mobilisierungswirkung eines Themas schwächt sich nach einem halben Jahr ab, es wird von neuen brisanten Themen abgelöst - es ist längst ein Karussell von ständiger Rationalisierung, neuen Themen und Konflikten, internen und externen Skandalen

und Katastrophen entstanden, auf das kaum noch ein Arbeitnehmer aufspringt. Das Beteiligungsinteresse aller als Basis einer neuen Betriebspolitik vorzusetzen, scheint mir fahrlässig - es kommt eher darauf an, Raum für Einfluß und Gestaltung zu öffnen, den die wenigen Engagierten nutzen können und eventuell weitere, bisher passive Arbeitnehmer nachziehen können.

Dabei ist ein weiterer Befund hilfreich: die Politisierung des betrieblichen Alltags ist - neben klassischen Themen - in den letzten zwanzig Jahren über gesellschaftspolitische Themen gelaufen, das heißt über außerbetriebliche Einflüsse. Umweltschutz, neue Armut, Datenschutz und Friedenssicherung bestimmen zunehmend betriebliche und gewerkschaftliche Diskussionen, betriebliche Aktivität ist zunehmend mit außerbetrieblichem Engagement in diesen Fragen gekoppelt. Das weist einmal darauf, daß gewerkschaftliche Betriebspolitik stärker von lebensweltlichen Erfahrungen und Vorstellungen beeinflusst wird und das heißt auch, abhängig wird. Die "Umkehrung der biographischen Politisierungskurve" (Kern 1988) führt zu der Forderung, Gewerkschaften wieder stärker kulturell in der Kommune zu verankern. Dabei könnte zum Beispiel an die Traditionen der DGB-Ortskartelle angeknüpft werden (vgl. express 10/88). Solange solche überbetrieblichen Instanzen nicht existieren, ist eine Ausweitung der Mitbestimmungsforderung zum Beispiel auf Produktgestaltung und Umweltfragen nur sehr vorsichtig anzugehen. So sehr es gesellschaftspolitisch zu begrüßen ist, daß diese Forderungen im letzten Jahr in der Öffentlichkeit deponiert worden sind (Steinkühler 1988), so schwierig wird ihre Realisierung. So sind die materiellen Anknüpfungspunkte für die verschiedenen Beschäftigtengruppen genau zu prüfen und die Infrastruktur dafür herzustellen (Information, Fortbildung, Foren der Meinungsbildung), um sicherzugehen, daß ein relevanter Anteil der Beschäftigten diese Beteiligungsangebote auch nutzt (vgl. Hildebrandt 1987).

Wenn man den Anspruch der breiten Demokratisierung mit den betrieblichen Beteiligungsangeboten der Unternehmer vergleicht, zeigt sich eine zweite Gefahr: die der Polarisierung der Beteiligungschancen. Es besteht die Tendenz, daß aus der Interessenlage des Managements heraus und der unterschiedlichen Disposition der Arbeitnehmergruppen die Polarisierung der Arbeitsbedingungen sich in das Beteiligungsfeld hinein fortsetzt. Differenzierende und selektierende Managementstrategien haben bereits dazu geführt, daß die Beteiligung an betrieblicher Fortbildung höchst ungleich zugunsten der oberen Angestellten verteilt

ist; Kißler führt die Erfahrung mit dem französischen Arbeitermitsprache-recht an (Kißler 1987); Zwickel fürchtet sogar "sozialpolitische Schutz-parks für wildernde Yuppie-Unternehmer" (Handelsblatt vom 23.11.1987). Diese Gefahr ist sehr real, insbesondere deshalb, weil es den Unternehmern darauf ankommt, betriebliche Beteiligung im Bereich freiwilliger, selektiver und rücknehmbarer Offerten zu belassen. Es wird den Gewerkschaften nie gelingen, die faktische, mitbestimmungsfreie Beteiligung in den Betrieben in erzwingbare Beteiligung durch Mitbestimmung umzuwandeln. Der für das Management hinter diesen Angeboten stehende objektive Zwang zur Kooperation muß sich nicht in neue Mitbestimmungsrechte umsetzen. Die fehlende Umsetzung darf wiederum nicht so interpretiert werden, daß es sich folglich nur um taktische Manöver des Managements handele. Die Spanne zwischen Angewiesenheit und Mitbestimmungsrechten betont gerade die Bedeutung von Betriebspolitik, insbesondere wenn der Anteil der Gestaltung an der Tätigkeit der Arbeitnehmer wieder wachsen sollte und d. h. dann auch der Anteil der Eigeninteressenvertretung im Betrieb.

#### **4. Die Betriebe als Experimentierfelder für gewerkschaftliche Gestaltungspolitik nutzen**

Damit kommen wir wieder auf die Schranke traditioneller Betriebspolitik der Gewerkschaften zurück, die ich als Dilemma zwischen Mitgestaltung und Mitverantwortung bezeichnen möchte. Dieses Beteiligungsdilemma läßt sich am Beispiel der Projektteams bei der Einführung von PPS-Systemen ebensogut illustrieren wie an den Qualitätszirkeln, wie an den Arbeitskreisen "Alternative Produktion". Es besteht darin, daß die traditionelle Rollenzuschreibung zwischen dem Management als Organisator der Produktion und den Gewerkschaften/betrieblichen Interessenvertretern als sozialen Kontrolleuren und Korrektureuren (insbesondere der Verteilung der Ergebnisse der Produktion), immer weniger aufrechterhalten werden kann. Diese Trennung hält die Gewerkschaften und ihre betrieblichen Organe auf einer rein reaktiven und reparativen Position fest, schließt präventiv-gestaltende Politik als Grenzüberschreitung prinzipiell aus. Das führt zu dem Kuriosum, daß die Gewerkschaften ständig versuchen, die Unternehmer zu etwas zu zwingen, was nach ihrer eigenen Unternehmerdefinition eigentlich ausgeschlossen ist. Notwendigerweise wird dadurch, daß sich das Management aus eigenen Motiven für

solche Forderungen öffnet, die eigene Forderung infrage gestellt, weil sie jetzt mit dem Risiko behaftet ist, in Wirklichkeit Sozialtechnik zu sein. Frühzeitig hat sich in der IGM eine Interpretation durchgesetzt, die neue, arbeits- und personenbezogene Managementstrategien allein als Techniken der "sekundären Verhaltensänderung" versteht. Definitionsgemäß ergänzen sich diese Sozialtechniken mit der primären Verhaltenssteuerung, dem Unterdrücken der Subjektivität durch Sanktionen. Sozialtechniken sollen die Akzeptanz dieser Sanktionen sichern und dadurch die vom Management erwünschten Verhaltensweisen erzeugen. Sozialtechniken gehorchen dem ökonomischen Prinzip, gehen aber zum Teil "auf vermutete Bedürfnisse der Beschäftigten" ein. Ein solcher Ansatz, der allein auf den vermeintlichen Intentionen des Managements aufbaut, aber nicht von wirklichen Interessen und betrieblicher Politik handelt, ist auch wenig geeignet, einen Zugang zu den Ambivalenzen der gestaltenden Beteiligungspolitik zu eröffnen.

Doch langsam verstärkt sich die Erkenntnis, daß solche Beispiele nicht daran vorbeiführen, das gewerkschaftliche Gegenmacht-Konzept neu zu bestimmen. Denn, so sicher es ist, daß Prävention und Gestaltung neben den traditionellen Interventionsformen an Bedeutung gewinnen, heißt Beteiligung ja nicht, Machtpositionen und inhaltliche Gegenpositionen aufzugeben. Im Gegenteil, beides kann nur über Gestaltungserfahrung und Auseinandersetzung um geeignete Konzepte stabilisiert und ausgebaut werden. Das Gegenmacht-Konzept müßte Strategien der Beteiligung unter asymmetrischen Machtverhältnissen entwickeln. Das Gegenmacht-Konzept enthielt immer zweierlei: den "Widerstand gegen die Gewalttaten des Kapitals" und auf Neuordnung zielende Macht (Seifert 1988). Beides ist nicht aufgehoben, nur die Einschätzung der Chancen, über den Staat eine Neuordnung zum Beispiel betrieblicher Arbeit durchzusetzen, muß massiv nach unten korrigiert werden und macht zusätzliche Interventionsstrategien notwendig (vgl. den Diskussionsbeitrag von Müller-Jentsch 1988, der den irreführenden Begriff des Co-Management benutzt). Das Problem liegt neben der Entwicklung dieser Strategien darin, Funktionen zu vermeiden, "die es möglich machen, die Verantwortung für unliebsame Maßnahmen auf Gewerkschafter abzuwälzen" und stattdessen Positionen anzustreben, "die die Einspruchsmöglichkeit des Betriebsrates gewährleisten" (Seifert 1988, S. 43).

Der Umweltschutz ist der aktuellste und vielleicht entscheidende Anstoß dafür, daß die Gewerkschaften präventiv und gestaltend in Un-

ternehmenspolitik intervenieren, von außen und von innen. Dies wird von den Gewerkschaften auf gesamtgesellschaftlicher Ebene durchaus proklamiert, in den Betrieben aber kaum gefördert. Denn: Hier dominiert die Unternehmenseite, hier sind die Arbeitnehmervertreter oft überfordert und kompromißbereit, übersehen die Fallstricke der Unternehmer etc. Solche Bedenken seitens der Gewerkschaftsführung sind richtig, haben aber zu dem falschen Ergebnis geführt, daß in den Betrieben auf die ausbleibenden Vorgaben der Zentrale gewartet wird, während unkontrollierte Experimente an der Basis von der Zentrale mehr oder weniger negativ sanktioniert werden. Das hemmt natürlich eine aktive Betriebspolitik und führt dazu, daß die Betriebsräte im wesentlichen versuchen, "den Hintern an die Wand zu bekommen".

Ich denke, daß der Gewerkschaftszentrale auf Dauer gar nichts anderes übrig bleibt, als diese Experimente zuzulassen. Doch statt sie zu übersehen oder in der Regel negativ zu bewerten, könnte die Gewerkschaft sie zulassen, unterstützen, auswerten und für eine Strategiefindung ausnutzen. Das würde eine Renaissance von gewerkschaftlicher Betriebspolitik einleiten, die substantiell mobilisiert, qualifiziert, die betriebliche Interessenvertretung stärkt und vielfältige Erfahrungen produziert. Wenn die IG Metall diese Experimente und die Auswertung der Erfahrungen organisiert, kann sie der Beliebigkeit und Betriebsborniertheit von Betriebspolitik, die sich zur Zeit naturwüchsig breit macht, mit in den Betrieben und von den Mitgliedern erprobten Strategien entgegenwirken. Sie entzieht sich damit nicht mehr dem Beteiligungsdilemma und verliert weiter Terrain, sondern akzeptiert es und nutzt es für die eigene Betriebspolitik. Das heißt aber auch, daß die Zentrale ihre Kompetenz in diesen Fragen und ihre Glaubwürdigkeit als Diskussionspartner von Betriebspolitik immer wieder nachweisen muß. In der Vergangenheit hat es Doppelzüngigkeiten gegeben, zum Beispiel beim ÖTV-Gewerkschaftstag-Beschluß über die Verhinderung der Einführung von BDE-Systemen oder der Einführung elektronischer Zelterfassungssysteme in der IG-Metall-Zentralverwaltung, die die Loyalität der Mitglieder verunsichert haben.

Fassen wir die Anforderungen an eine Betriebspolitik flankierende Tarifpolitik aus der Sicht betrieblicher Defizite zusammen:

- Sie sollte nach wie vor inhaltliche Mindestnormen enthalten, aber im Bereich der Beteiligungsrechte über den ganzen Prozeß systemischer Rationalisierung aufgebaut werden.



- Tarifpolitik sollte sich als vordringliche Zukunftsaufgabe das neue Feld der Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung erschließen.
- Tarifpolitik muß Betriebspolitik durch die Bereitstellung einer Infrastruktur unterstützen und mit ihr in einen ständigen Diskurs über Gestaltungskriterien treten.
- Der Betriebsrat sollte nicht mehr alleiniger Adressat einer offeneren Tarifpolitik sein. Betriebspolitik beruht auf der Eigeninteressenvertretung der Beschäftigten, der institutionalisierten Interessenvertretung und ihrem Verhältnis zueinander. Eigeninteressenvertretung der Arbeiter und Angestellten am Arbeitsplatz setzt laufende Qualifizierung voraus. Will der Betriebsrat seinen Einfluß behalten, bedarf es der Einbeziehung der Techniker und Ingenieure in Betriebsrats- und Vertrauensleutearbeit. Beides kostet Zeit neben der unmittelbaren Berufstätigkeit: Informations-, Qualifizierungs- und Beteiligungszeit innerhalb der Arbeitszeit.
- Mögliche Formen, die Betriebspolitik annehmen kann, sind bisher wenig diskutiert. Als Organisationsprinzipien von Betriebspolitik lassen sich vier Prinzipien nennen:  
Die Organisation in kleinen und übersichtlichen Einheiten; die Organisation von Rückmeldungen zwischen den verschiedenen betroffenen Personen und Gruppen bezüglich der Auswirkungen; die Ermöglichung der Eigeninteressenvertretung der Arbeitnehmer, die Herstellung persönlicher Beziehungen und Verantwortlichkeiten; die Öffnung der rein fachwissenschaftlichen Deskription von Technik und Organisation für das Alltagswissen und die lebensweltliche Erfahrung der Arbeitnehmer. Erfahrungsauswertung, paritätische Mitbestimmungsgremien und Ausschüsse im Betrieb, Vergegenwärtigung des Stands der Managementtheorie - neues Verständnis industrieller Beziehungen.
- Die Einbeziehung regionaler und lokaler Interessen und Politikprozesse in Betriebspolitik, der Aufbau einer ergänzenden überbetrieblichen Infrastruktur der Gewerkschaften.

Abschließend ist es notwendig, noch einmal auf die spezifische Sichtweise in diesem Beitrag hinzuweisen. Es kam darauf an, die bisherige Schwäche von gewerkschaftlicher Betriebspolitik und deren wachsende Bedeutung im Zuge systemischer Rationalisierung herauszuarbeiten. Das bedeutet, daß die gleichzeitig stattfindenden Prozesse der Relativierung von Betriebspolitik (zum Beispiel durch überbetriebliche Datenver-

netzung, durch Konzernverbände, durch Zuliefererabhängigkeiten) und das heißt die zunehmende Notwendigkeit zentraler Vorgaben und Koordinationsleistungen durch Gewerkschaft zwar gesehen, aber hier nicht behandelt wurden.

## Literatur:

- Altmann, N. und Düll, K., 1987: Rationalisierung und neue Verhandlungsprobleme im Betrieb. In: WSI-Mitteilungen, Heft 5/1987, S. 261 ff.
- Apitzsch/Klebe/Schumann (Hg.), 1988: BetrVG '90 - Der Konflikt um eine andere Betriebsverfassung. Köln.
- AWK (Hg.), 1987: Produktionstechnik - Auf dem Weg zu integrierten Systemen. Düsseldorf.
- Bahn Müller, R., 1987: Verwissenschaftlichung des Arbeitsprozesses und Qualifizierung von Betriebsratsarbeit. In: express 12/87, S. 6 f.
- Bamberg/Bürger/Mahnkopf/Martens/Tiemann, 1987: Aber ob die Karten voll ausgereizt sind ... Köln.
- Birke, M., 1986: Zurück in die Zukunft oder den Tiger reiten. In: Kommune 3/86, S. 54 ff.
- Bispinck, R./Helfert, M., 1987: Technischer Wandel und gewerkschaftliche Arbeitspolitik. In: WSI-Mitteilungen 6/87, S. 314 ff.
- Bispinck, R., 1988: Rationalisierung, Arbeitspolitik und gewerkschaftliche Tarifpolitik. In: WSI-Mitteilungen 7/88, S. 402 ff.
- Bleicher, S. (Hg.), 1987: Technik für den Menschen. Soziale Gestaltung des technischen Wandels. Dokumentation der technologiepolitischen Konferenz des DGB 1985. Köln.
- Böhle, F., 1985: Betriebliche Informationspolitik und Interessenvertretung. In: Soziale Welt, Heft 2/1985, S. 242 ff.
- Bosch, G., 1983: Interessenvertretung in Klein- und Mittelbetrieben. In: Die Mitbestimmung 7/83, S. 322 ff.
- Brötz u. a., 1982: Betriebsräte und Humanisierung der Arbeitsbedingungen in Klein- und Mittelbetrieben. In: WSI-Mitteilungen 5/82, S. 296 - 305.
- Dachwitz/Neusch, 1986: Der Informationskonflikt bei der Einführung

- neuer Techniken. Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.
- Döbele-Berger/Berger/Kubicek, 1982: Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats bei der Einführung von Neuen Technologien. Arbeitskammer des Saarlands.
- Döbele-Berger/Martin, 1986: Gestaltungsziele bei der Einführung neuer Techniken und ihre betriebliche Umsetzung. In: Die Mitbestimmung 11/86, S. 568 ff.
- Erb, W., 1986: Zur Gestaltung von Arbeit und Technik bei PPS-Systemen. In: Die Mitbestimmung, Heft 11/86, S. 606.
- Fricke/Schuchardt (Hg.), 1984: Beteiligung als Element gewerkschaftlicher Arbeitspolitik. Bonn.
- Fröhner, K.-D. und Duda, S., 1979: Steuerungssysteme für Werkstattfertigung und Handlungsmöglichkeiten betrieblicher Mitarbeiter. In: Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering 1.
- Gesamtmetall, 1986: Neue Techniken und Arbeit - Empfehlungen an die Unternehmen der Metallindustrie. Köln, S. 11.
- Helfert, M., 1987: Neue Rationalisierungs- und gewerkschaftliche Gestaltungskonzepte. In: afa-Informationen 3/87, S. 10 - 29.
- Hildebrandt, E. und Seltz, R., 1987: Managementstrategien und Kontrolle. Berlin.
- Hildebrandt, E., 1987: Das Handlungsdilemma von Betriebsräten bei der Einführung von computergestützten Produktionsplanungs- und Steuerungssystemen im Maschinenbau. In: IG Metall (Hg.): CIM oder die Zukunft der Arbeit in rechnerintegrierten Fabrikssystemen. Frankfurt/M., S. 126 ff.
- Hirsch-Kreinsen, H. und Wolf, H., 1987: Neue Produktionstechniken und Arbeitsorganisation. Interessen und Strategien betrieblicher Akteure. In: Soziale Welt, Heft 2/87, S. 181 ff.
- IG Metall (Hg.), 1983: "Maschinen wollen sie - uns Menschen nicht". Rationalisierung in der Metallwirtschaft. Frankfurt/M.
- IG Metall (Hg.), 1984: Der Mensch muß bleiben - Aktionsprogramm: Arbeit und Technik. Frankfurt/M.
- IG Metall (Hg.), 1987: CIM oder die Zukunft der Arbeit in rechnerintegrierten Fabrikstrukturen. Frankfurt/M.
- Individualinteressen und Organisationsinteresse zusammenführen - Gespräch über die Zukunft der Gewerkschaften mit U. Funk, W. Müller-Jentsch, O. Negt, G. Schröder, F. Steinkühler, W. Streeck. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 6/88, S.343 - 368.
- Janßen, H./Lang, K., 1985: Tarifpolitik und gesellschaftliche Strukturre-

- form. In: Altvater u.a. (Hg.), Arbeit 2000 - Über die Zukunft der Arbeitsgesellschaft. Hamburg, S. 196 - 216.
- Kern, H. und Schumann, M., 1984: Das Ende der Arbeitsteilung? München.
- Kern, H., 1988: Der moderne Arbeitnehmer läßt sich nicht an die Kandare nehmen. In: Frankfurter Rundschau vom 12.08.88.
- Kißler, L., 1987: Risiken und Chancen für die Mitbestimmung am Arbeitsplatz. In: Die Mitbestimmung 11/87, S. 705 ff.
- Klebe, T./Roth, S., 1988: Der Betriebsrat heute: Ohnmacht oder Gegenmacht? In: Die Mitbestimmung 6/88, S. 330 - 334.
- Köhler/Nuber/Schulz-Wild, 1987: Rationalisierungsprozesse mit verdeckten Folgen - Ansätze gewerkschaftlicher Politik. In: afa-Informationen 4/87, S. 8 ff.
- Kotthoff, H., 1981: Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Frankfurt/New York.
- Kubicek, H., 1983: Sozialtechnologien des Managements. Arbeitspapier 83/2 der Universität Trier.
- Kurz-Scherf, I., 1986: Mitbestimmung durch Tarifvertrag. In: WSI-Mitteilungen 3/86, S. 185 ff.
- Lang, K., 1988: Tarifpolitik und Arbeitspolitik - Neue Begründung und Inhalte gewerkschaftlicher Diskussion. In: IG Metall (Hg.), Tarifpolitik im Strukturwandel. Köln, S. 81 ff.
- Lutz, B., 1988: Neue Aufgaben der Tarifpolitik. In: IG Metall (Hg.), Tarifpolitik im Wandel. Köln, S. 91 ff.
- Manz, T., 1988: Möglichkeiten der Einflußnahme von Arbeitnehmern auf die Gestaltung von Arbeit und Technik - Realität und Perspektiven in Klein- und Mittelbetrieben. Vervielf. Manuskript, Wuppertal.
- Müller-Jentsch, W., 1986: Soziologie der industriellen Beziehungen. Frankfurt/M.
- Müller-Jentsch, W., 1988: Kooperation mit dem Kapital, Interview. In: Der Gewerkschafter 9/88, S. 8 ff.
- Ott, E., 1987: Interessenvertretung der Arbeitnehmer in Klein- und Mittelbetrieben bei Einführung neuer Technologien - Bedingungen und Möglichkeiten. In: Die Mitbestimmung, Heft 1-2/87, S. 52 ff.
- Rolf, A. (Hg.), 1986: Neue Techniken alternativ - Möglichkeiten und Grenzen sozialverträglicher Informationstechnikgestaltung. Hamburg.
- Schmidt, R./Trinczek, R., 1988: Verbetrieblichung - viele Risiken, wenig Chancen. In: Hildebrandt/Schmidt/Sperling (Hg.), Zweidrittelge-

- sellschaft - Eindrittelgewerkschaft. Berlin.
- Seifert, I., 1988: Gewerkschaften als Gegenmacht in der Verfassung. In: Haus der Gewerkschaftsjugend, Zwischen Kooperation und Konfrontation. Marburg, S. 41 ff.
- Seltz, R. und Hildebrandt, E., 1985: Produktion, Politik und Kontrolle - arbeitspolitische Varianten am Beispiel der Einführung von Produktionsplanungs- und Steuerungssystemen im Maschinenbau. In: Naschold, F. (Hg.), Arbeit und Politik. Frankfurt/New York, S. 91 - 124.
- SOFI/Göttingen: Schauer/Dabrowski/Neumann/Sperling, 1984: Tarifvertrag zur Verbesserung industrieller Arbeitsbedingungen. Frankfurt/New York.
- Staehe/Osterloh, 1985: Wie, wann und warum informieren deutsche Manager ihre Betriebsräte. In: Ballwieser/Berger, Information und Wirtschaftlichkeit. Wiesbaden.
- Steinkühler, F., 1988: Die andere Zukunft gestalten. Referat auf dem internationalen Zukunftskongreß der IG Metall 1988. Frankfurt/M., vervielfältigt.
- Streeck, W., 1986: Kollektive Arbeitsbeziehungen und industrieller Wandel: Das Beispiel der Automobilindustrie. Berlin IIM/LMP86-2.
- Volmerg, B., 1988: Betriebsräte als Ingenieure und Ingenieure als Betriebsräte - eine Chance für soziale Technikgestaltung? In: Hildebrandt/Schmidt/ Sperling (Hg.), Zweidrittelgesellschaft - Eindrittelgewerkschaft. Berlin, S. 73 ff.
- Wassermann, W., 1985: Wir sind ein Teil des Betriebes. Bochum.
- Weltz, F., 1977: Kooperative Konfliktverarbeitung. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 5/77, S. 291 ff. und 8/77, S. 489 ff.
- Zimmermann, L., 1987: Gewerkschaftliche Tarifpolitik - Instrument zur sozialen Gestaltung des technischen Wandels? In: Fricke u. a. (Hg.), Jahrbuch Arbeit und Technik in Nordrhein-Westfalen 1987. Bonn, S. 153 ff.