

Hildebrandt, Eckart

Book Part — Digitized Version

Zum Handlungsdilemma von Betriebsräten bei der Einführung computergestützter Produktionsplanungs- und -steuerungssysteme (PPS-Systeme) im Maschinenbau

Provided in Cooperation with:

WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Hildebrandt, Eckart (1989) : Zum Handlungsdilemma von Betriebsräten bei der Einführung computergestützter Produktionsplanungs- und -steuerungssysteme (PPS-Systeme) im Maschinenbau, In: Günther Ortmann, Arnold Windeler (Ed.): Umkämpftes Terrain: Managementperspektiven und Betriebsratspolitik bei der Einführung von Computer-Systemen, ISBN 3-531-12105-7, Westdeutscher Verlag, Opladen, pp. 207-225

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/112199>

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

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

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>.

Zum Handlungsdilemma von Betriebsräten bei der Einführung computergestützter Produktionsplanungs- und -steuerungssysteme (PPS-Systeme) im Maschinenbau

Die folgenden Ausführungen beruhen auf einer vorläufigen Auswertung von Befragungen, die ich mit Dr. Rüdiger Seltz am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung durchgeführt habe.¹⁾ Am Beispiel der Einführung von PPS-Systemen haben wir die Politiken der verschiedenen betrieblichen Akteure und die Bedeutung der Kontrolle von Leistung und Verhalten der Beschäftigten untersucht. In zwölf Maschinenbaubetrieben wurden alle von der Umstellung betroffenen Abteilungen/Funktionen zu verschiedenen Zeitpunkten des Einführungsprozesses befragt.

Für die Ausführungen wurden schwerpunktmäßig die Gespräche mit den Betriebsräten ausgewertet. Wichtig ist, daß die Thesen nur für den von uns untersuchten Betriebstyp formuliert sind - eine weitergehende Verallgemeinerung wäre jeweils genau zu prüfen.²⁾

I. Ausgangsbedingungen von Betriebsratsarbeit

Die Aufgabenstellung des Betriebsrats wird grundsätzlich durch eine doppelte Loyalität bestimmt: auf der einen Seite die Pflicht zur vertrauensvollen Zusammenarbeit mit der Unternehmensleitung, auf der anderen Seite die Verpflichtung zur Vertretung der Mitgliederinteressen. Beide Bezüge sind in einem Rechtsrahmen festgelegt, der dem Betriebsrat die Aufgabenerfüllung in beiderlei Hinsicht ermöglichen soll. In bezug auf die Einführung von neuen Technologien sind das insbesondere

-
- 1) Dieser Beitrag beruht auf einem Vortrag, den ich auf der Tagung des Hattinger Forums mit dem Thema "Mitbestimmung bei neuen Technologien" am 11. Juni 1987 gehalten habe.
 - 2) Ein Abschlußbericht des Projekts wird im Winter 1988 erscheinen.

die schwachen Informations- und Beteiligungsrechte nach §§ 90, 91 Betriebsverfassungsgesetz; wirkungsvoller sind abgeleitete Rechte z.B. nach § 87 Abs. 1 Pkt. 6 (Leistungs- und Verhaltenskontrolle).

Dieser grundlegende, doppelte Bezug der Betriebsratstätigkeit reicht natürlich nicht aus, um die Reaktion von Betriebsräten auf informationstechnologische Rationalisierung zu beschreiben oder festzulegen. Jeder Forschungsansatz steht unter einer bestimmten Orientierung, von welchen Faktoren die Situation und das Verhalten des Betriebsrats maßgeblich geprägt wird.

So gibt es in der Soziologie Typisierungen von Betriebsratstätigkeit, die mit Recht u.a. auf folgende Faktoren abstellen:

- Branche, d.h. in unserem Fall Maschinenbau
- Betriebsgröße, d.h. in unserem Fall Betriebe mit 500-1.000 Beschäftigten, was für den Maschinenbau Großbetriebe sind
- die Unternehmensform bzw. Status des untersuchten Betriebes (besonders strukturierend sind hier Familienbetriebe und patriarchalische Führungsfiguren; die Handlungsmöglichkeiten von Betriebsräten in Konzernbetrieben sind erheblich eingeschränkt)
- Region, hier Baden-Württemberg
- die wirtschaftliche Lage des Unternehmens bzw. der Branche
- das tarifpolitische Umfeld des Themas.

In unserer Untersuchung kommen wir zu dem Ergebnis, daß die tradierte betriebliche Sozialverfassung und deren Regulierungsmechanismus, also Betriebspolitik, den entscheidenden Hintergrund für betriebsrätliche Tätigkeit bilden. Diese betriebliche Sozialverfassung ist dadurch charakterisiert, daß sie die Rolle des Betriebsrats in bestimmter Weise definiert, die Gewährleistung bestimmter Grundinteressen der Beschäftigten weitgehend sicherstellt (Arbeitsplatz, Einkommen, Qualifikation) und einen Mechanismus gegenseitiger und vertrauensvoller Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung konstituiert. Die betriebliche Sozialverfassung ist natürlich

auch von der wirtschaftlichen Lage des Betriebs abhängig, aber nicht nur.¹⁾

Die Grundeinstellung der Betriebsräte zur informationstechnologischen Rationalisierung ist durch eine bestimmte Einschätzung der Konkurrenzlage auf dem Weltmarkt und internationale Technologietrends bestimmt: Diese Entwicklung erscheint für das Unternehmen als existenziell und zwangsläufig. Im Sinne eines "Ja-aber" werden anschließend die eigenen Bedingungen formuliert: keine Entlassungen, Qualifikationserhalt und Einkommenssicherung. Diese "Paktbedingungen" wurden in der Mehrzahl der Betriebe gewährleistet, stellen so etwas wie den materiellen Teil der betrieblichen Sozialverfassung dar.

Die pragmatisch gestellte Frage, "ob denn mehr drin sein könne?", liegt auf einer anderen Ebene. Die Sozialverfassung eines Betriebstyps ist langfristig gewachsen und definiert gegenseitige Ansprüche wie auch Politikformen. Ihre Fähigkeit, derzeit im Maschinenbau Arbeitsplätze, Einkommen und qualifizierten Arbeitseinsatz weitgehend zu erhalten, ist sehr hoch zu veranschlagen. Formen kollektiver Arbeits(system)gestaltung sind in dieser Verfassung noch nicht definiert, sind offen und lassen folglich unterschiedliche Arbeitspolitiken und Kompromisse zu.

II. Neue Anforderungen bei systemischer Rationalisierung

Neue Technologien, in unserem Fall CIM-Technologien mit dem Zentrum Produktionsplanung und -steuerung, intervenieren nun in das gewachsene betriebliche Sozialmodell und erfordern nicht nur eine Anpassung der Produktionsorganisation, sondern auch der traditionellen betrieblichen Sozialorganisation. CIM-Technologien stellen insofern besondere Anforderungen an die Betriebsratstätigkeit, als sie

1) Zum analytischen Modell der "betrieblichen Sozialverfassung" vgl. ausführlicher E. Hildebrandt, Unternehmensplanung und Kontrollbeziehungen im Maschinenbau, in: Hildebrandt/Seltz, Managementstrategien und Kontrolle, Berlin (1987, 77-97).

- verschiedene horizontale und vertikale Funktionen miteinander verknüpfen und koordinieren,
- Systembausteine sachlich und zeitlich versetzt eingeführt werden,
- viele Beschäftigungsgruppen gleichzeitig, aber in sehr unterschiedlicher Weise betroffen sind (Umverteilung von Funktionen, Flexibilisierung und Ökonomisierung),
- Ursache und Wirkungszusammenhänge zeitlich und sachlich entkoppeln, überlagern und ambivalent auftreten lassen, bestehende Regelungen obsolet werden lassen,
- als Informationstechniken das generelle Problem der Kontrolle aufwerfen (viele Informationen schaffen viele Verknüpfungsmöglichkeiten, Information auf Vorrat für offene Verwendungen, das Problem der Informationsvernetzung, das Problem, daß Informationen aus dem Zusammenhang gerissen werden).

Die Auseinandersetzung der Betriebsräte mit diesen neuen Anforderungen ist i.d.R. ein langfristiger und kontinuierlicher Lernprozeß. Nach unseren Erfahrungen geht dieser Lernprozeß sehr langsam vonstatten und es ist wichtig, den Stand des jeweiligen Betriebsrats in diesem Lernprozeß zu berücksichtigen.

Die Betriebsräte verhalten sich in diesem Lernprozeß wesentlich konservativ, d.h. sie versuchen, auch den neuen Technologien mit traditionellen und bewährten Mitteln und Maßstäben gerecht zu werden. Dieser Prozeß verläuft u.a. auch deshalb langsam, weil die verfügbare und eingesetzte Kapazität der Betriebsräte in diesen Fragen gering ist. Die Verlangsamung kann sich im Resultat sehr positiv auswirken, da auch die Unternehmensleitungen tendenziell durch die neuen Informationstechnologien überfordert sind.

III. Informationszurückhaltung als Ursache des Gestaltungsdefizits

Es gibt die weitverbreitete These, daß das Mitbestimmungsdefizit auf seiten der Betriebsräte durch ein Informationsdefizit verursacht wird, das die Unternehmensleitungen systematisch

und gezielt erzeugen. Insbesondere die Gewerkschaften erhoffen sich eine Überwindung des Defizits durch das Einklagen von frühzeitiger und umfassender Information.

Bei Anerkennung der Tatsache, daß wirklich in vielen Unternehmen nur zögernd, nachträglich und hochselektiv informiert wird - bis hin zur Informationsverweigerung - muß diese These in mehrfacher Weise relativiert werden:

Es ist zu berücksichtigen, daß Information selbst kein eindeutiger Sachverhalt ist. Wichtiger erscheint mir die handlungsrelevante Information zu sein und diese setzt voraus,

- daß vorhandene Information aufgenommen wird,
- daß gegebene Information als solche erkannt wird,
- daß gegebene Information richtig eingeordnet, interpretiert und bewertet wird sowie
- daß fehlende Information erkannt und eingefordert wird.

Es gibt im Betrieb nicht nur einen, fest institutionalisierten Informationskanal, also die Informationsbeziehung zur Unternehmensleitung bzw. Betriebsleitung, die z.B. im Wirtschaftsausschuß institutionalisiert ist. Vielmehr gibt es ein Geflecht von institutionalisierten und informellen Informationsquellen, die erst zusammengenommen die Informationssituation des Betriebsrates angemessen beschreiben. Dazu gehören neben der Geschäftsleitung das mittlere Management der Fachabteilungen, die Arbeiter und Angestellten als Gewerkschaftsmitglieder, die Projektteams, die externen Berater und häufig die Betriebsräte ähnlicher Unternehmen.

Die Informationssituation des Betriebsrates hängt schließlich sicher auch von seiner eigenen Informationspolitik ab (Einforderung von Informationen, Information der Mitglieder im Betrieb).

Bezüglich der Informationspolitik des leitenden Managements gegenüber den Betriebsräten haben wir drei Verhaltensweisen unterschieden:

- Offene Informationspolitik,
- umkämpfte Informationspolitik,
- minimalistische Informationspolitik.

Die überwiegende Mehrheit der Betriebsräte (in dem von uns untersuchten Betriebstyp) fühlte sich aufgrund freiwilliger oder erkämpfter Information gut und ausreichend informiert. Diesem Befund entspricht auf der Seite der Unternehmensleitung ein präventives Kalkül, das auf Konfliktvermeidung und Einbindung des Betriebsrates zielt.

Als Gründe für dieses Kalkül können erstens die Verankerung der Rolle des Betriebsrats im betrieblichen Sozialmodell angegeben werden. Der Betriebsrat ist eine anerkannte betriebspolitische Figur, die legitime Interessen vertritt und nicht einfach ignoriert werden kann.

Zweitens erfordert die Einführung von CIM-Technologien in hohem Maße Akzeptanz bei allen betrieblichen Beteiligten und drittens gibt es eine absehbare Ausweitung von Mitbestimmungsrechten der Betriebsräte, die teilweise in Vorwegnahme künftiger Regelungen freiwillig gewährt werden.

Trotz des Befunds, daß die offene Informationspolitik der Unternehmensleitungen überwiegt, bedeutet das nicht, daß die Betriebsräte wirklich ausreichend informiert sind. Der von den befragten Betriebsräten geäußerte Informationsbedarf war sehr unterschiedlich, hing von der ökonomischen Lage und Rationalisierungsgeschichte des Betriebs, viel aber auch von der Persönlichkeit und der Politik des Betriebsratsvorsitzenden ab. Viele der von den Betriebsräten im Planungsstadium gewünschten Informationen sind nicht vorhanden und auch nicht produzierbar. Im Planungsstadium gibt es seitens der Unternehmensleitung i.d.R. einen Zielkatalog und ein Grobkonzept. Damit ist aber nicht festgelegt, in welchen Schritten das System eingeführt wird, wie es mit bestehenden Systemen integriert wird, welche Wirkungsketten auftreten, welche arbeitsorganisatorischen Varianten möglich sind etc.. Dies wird erst u.a. über Betriebspolitik gestaltet. Hinzu kommt, daß viele

soziale Folgen in technologischen Termini verborgen sind und diese von den Betriebsräten nicht einfach in die für sie wichtigen Themen "übersetzt" werden können. So kann der Betriebsrat bezüglich bestimmter sozialer Folgen auch nicht objektive Information, sondern nur Zusicherung seitens der Unternehmensleitung erhalten. In der Mehrzahl der Betriebe wird demgemäß harte Information durch das Vertrauen in Zusicherungen der Unternehmensleitungen ersetzt. Diese Zusicherungen sind ein zentraler Baustein der betrieblichen Sozialverfassung und werden zur entscheidenden Kalkulationsgrundlage der Betriebsräte.

An Gewerkschaftspolitik ist daher die Frage zu stellen, ob dieser gewachsene betriebliche Politikstil durch ein rationalistisches Informations- und Handlungsmodell der Betriebsräte ersetzt werden kann und soll. D.h., daß z.T. fälschlicherweise stark verregelte und objektivierte Mitbestimmungsformen als stark, mehr betriebspolitische Einflußformen als schwach eingeschätzt werden. Dazu ist die These wichtig, daß die Distanz zwischen Betriebsräten und Gewerkschaft u.a. auf solchen unterschiedlichen Politikvorstellungen beruht. Der kooperative Politikstil ist an ein gemeinsames betriebliches Interesse und das Mitvertreten von gemeinsamen Entscheidungen durch den Betriebsrat gebunden.

Informationskontakte in das mittlere Management sind in einer Mehrzahl der Betriebe außerordentlich wichtig. Je nach der Stellung des Betriebsrates im Betrieb (anerkannt, erfolgreich, loyal) bestehen: ein stabiles Kontaktnetz oder fallweise persönliche Kontakte oder sporadisch-klandestine Kontakte.

Die Kontakte in die Fachabteilungen hinein sind deshalb so bedeutsam, weil diese Stellen an der Detailplanung von Reorganisationen und von Technisierungsprozessen beteiligt sind und daher relativ frühzeitig über genaue Informationen verfügen. Die Kontakte sind in der Regel bilateral - von Person zu Person - und von persönlichem Vertrauen getragen. Eine Systematisierung dieser Kontakte war nur in den wenigen Betrieben

gegeben, in denen die Unternehmensleitung den Betriebsrat gezielt zu Leitungsbesprechungen hinzuzog.

Die Information aus der ausführenden Ebene, also das genuin betriebsrätliche Kontaktnetz, wird erstaunlicherweise als weitgehend irrelevant beschrieben. Als Gründe dafür wurden sowohl allgemeine Rahmenbedingungen genannt (Angst vor Entlassungen, Überleben mit neuer Technologie), aber auch die Unfaßbarkeit/Unsichtbarkeit informationstechnologischer Prozesse, die dementsprechend undurchsichtigen Verursachungszusammenhänge wie auch letztlich die Verselbständigung von Betriebsratsarbeit können auf der Grundlage unserer Untersuchung nicht nachgezeichnet werden. Aber die Untersuchung der Einführungsprozesse hat deutlich gemacht, daß bei informationstechnologischer Rationalisierung, wo eine arbeitsgestalterische Intervention unter gruppenspezifischen, aber auch betrieblichen Gesamtinteressen erforderlich ist, dieser Bezug kaum existiert. Die traditionelle Eigeninteressenvertretung der Facharbeiter im Maschinenbau kann diese vernetzten Technologien nicht mehr bewältigen und eine wirkliche Delegation an das Betriebsratsgremium hat (noch) nicht stattgefunden.

IV. Neue betriebliche Planungs- und Einführungsstrategien - das Handlungsdilemma der Betriebsräte

Mit der Einführung von Informationstechnologie werden neue, subsidäre Planungsformen institutionalisiert: Projektteams, Planungsgruppen. In der Mehrzahl der untersuchten Betriebe gab es Projektteams als stabile und etablierte Planungsformen. Diese Teams, die aus Mitarbeitern der verschiedenen von der EDV-Einführung berührten Abteilungen zusammengesetzt waren, besetzen ein Politikfeld, auf das der gewerkschaftliche Gestaltungsanspruch maßgeblich zielt. Die Betriebsräte müssen sich also zur Erhaltung ihres Einflusses und zum Aufbau von Gestaltungsinitiativen mit solchen Teams und insbesondere der eigenen Beteiligung an solchen Teams auseinandersetzen. Die Notwendigkeit der Einrichtung solcher Teams ist darin begrün-

det, daß der integrative, vernetzende Charakter der neuen Informationstechnologie eng verkoppelte technologische Funktionskreisläufe zwischen den Abteilungen herstellt - zumal der Maschinenbau traditionell nicht über Instanzen verfügt, solche Systeme zu konzipieren und durchzusetzen (Projektmanagement, Informationsmanagement). Zum Teil ist die Einrichtung ferner in der Ahnung begründet, daß von der Reorganisation - direkt und indirekt - massive Einwirkungen auf die Sozialbeziehungen im Betrieb ausgehen, die weder abgeschätzt noch zentral vorgesteuert werden können.

Gegenüber den bisherigen im Maschinenbau sehr häufigen Abstimmungsbesprechungen (z.B. zweimal wöchentlich zwischen Vertrieb, Fertigungssteuerung und Fertigung/Montage) unterscheiden sich die Teams zumindest in zweifacher Weise. Während dort die Anforderungen und Kapazitäten der Abteilungen und der aktuelle Bearbeitungsstand geklärt werden, wird nun abteilungsübergreifendes und strategisches Denken mit dem Ziel einer gemeinsamen Lösung erforderlich. Diese Anforderung an die Veränderung traditioneller Denk- und Verhaltensschemata ist nicht gering zu bewerten: Es bedeutet den Übergang von bereichs- und funktionsbegrenztem Denken zu integrativ-funktionsübergreifendem Denken bei gleichzeitiger Aneignung neuester Technologiekenntnisse.

Die Teammitglieder sind einerseits Vermittler der abteilungsspezifischen Sichtweisen und tragen Interessen in das Team hinein, andererseits sind sie Vermittler der meist einvernehmlich getroffenen Projektteam-Entscheidungen zurück an die Abteilung.

Diese Teams bilden dann ein neues Element in der sozialen Infrastruktur des Betriebs (über gemeinsame Treffen, Schulungen, Besichtigungen, Probeläufe etc.) wie auch einen neuen Machtfaktor, da sie Teile der traditionellen Kompetenzen des Managements übernehmen. Die relative Stärke eines Teams wird zwar entscheidend dadurch geprägt, daß das Top-Management hinter ihm steht und seine Entscheidungen stufenweise abseg-

net, auf der anderen Seite ist das Management bezüglich der Strategiefindung auf das Team angewiesen.

Das faktische Verhalten der Betriebsräte gegenüber den Teams war in den untersuchten Betrieben sehr unterschiedlich:

Wenn sich die Betriebsräte nicht beteiligen, war dies einmal in der Ablehnung der Beteiligung durch das Management begründet, zum anderen wurde von den Betriebsräten selbst auf die Gefahr der Interessenvermischung hingewiesen.

Zahlreicher waren die Fälle, in denen die Betriebsräte das Beteiligungsangebot nur sporadisch nutzten. Als Gründe gaben sie mangelnde Kapazität und Kompetenz an.

Alle Betriebsräte betonten dennoch die Bedeutung der Informationsmöglichkeiten über die Beteiligung am Team.

Von den Betriebsräten, bei denen Betriebsratsmitglieder in einem Team mitarbeiteten, wurden die Informationsfunktion und eine Abwehrfunktion als Gründe für die Beteiligung angeführt. Darüber hinaus entstanden aber neue Probleme:

Die Informationsvermittlung zwischen Team und Gesamtbetriebsrat (Überforderung durch Informationsanspruch), das Auseinanderfallen von detaillierten Fachinformationen und gewerkschaftlichen Grundpositionen, die Mitverantwortung für Teamentscheidungen. Es zeigt sich, daß die Unternehmensleitungen bei der Einbeziehung von Betriebsräten in Teamarbeit weniger auf die fachliche als auf die betriebspolitische Rolle des Betriebsrates, d.h. auf deren Einbindung abstellen. Es entsteht folglich ein Dilemma der Gleichzeitigkeit von Mitwirkung und Mitverantwortung.

Dieses Dilemma ist ein grundsätzliches und resultiert aus der traditionellen Rollendefinition der Gewerkschaften: der sozialen Kontrolle unternehmerischer Entscheidungen. Die Frage, inwieweit Gewerkschaften in Gestaltungsaufgaben hineinwachsen müssen, ist auch in anderen Feldern gestellt (z.B. Qualitätszirkel) und ist allein auf betrieblicher Ebene nicht zu lösen.

V. Kompetenz und Kapazität als Handlungsvoraussetzungen

Die Bearbeitung integrierter Technologien fällt den Betriebsräten natürlich leichter, wenn alle diese Technologien konzipierenden, einführenden und anwendenden Betriebsbereiche im Betriebsrat vertreten sind (repräsentative Rekrutierung). Dagegen ist festzustellen, daß kaum eine Betriebsratsrekrutierung aus den Bereichen EDV-Organisation und Arbeitsvorbereitung/Fertigungssteuerung gelingt. Es gibt so etwas wie eine systemische Rekrutierungsschwelle in diesen Bereichen (Angestellte und Ingenieure), die u.a. in dem geringen gewerkschaftlichen Organisationsgrad, dem abweichenden Selbstverständnis dieser Gruppen, der unterschiedlichen Rationalisierungsbetroffenheit und auch der zögerlichen Öffnung der IG Metall hin zu den Angestellten begründet ist.

Selbst wenn eine solche Rekrutierung z.B. im EDV-Bereich für den Betriebsrat gelingt, ist die Rolle dieser EDV-Spezialisten im Betriebsrat ambivalent. Es gibt nur wenig Fälle, wo diese EDV-Spezialisten ihre Fachkompetenz in den Betriebsrat wirklich eingebracht haben und die Anliegen des Betriebsrats in Fachtermini umgesetzt haben. Häufiger sind die Fälle, in denen diese Betriebsräte EDV-Sichtweisen in den Betriebsrat einbringen und sich eher als Anwälte von EDV-Belangen verstehen bis hin zu den Fällen, in denen Betriebsräte ihre EDV-Kompetenz als Karriereweg genutzt haben.

Die fachliche Arbeit wird häufig durch Fraktionierungen innerhalb des Betriebsrats behindert, die teilweise auf unterschiedlichem Status (Arbeiter/Angestellte), teilweise auf unterschiedlicher Organisationszugehörigkeit beruhen.

Die zukünftigen Möglichkeiten der Betriebsräte, EDV-Fachleute für die eigene Arbeit zu gewinnen, wird u.a. auch von der zukünftigen Personalpolitik der Unternehmen abhängen, nämlich ob sie diese Fachkräfte durch interne Fortbildung oder eher durch externe Rekrutierung gewinnen werden. Sie werden sicher auch von der zukünftigen Angestelltenpolitik der Gewerkschaft-

ten beeinflußt werden (vgl. die Bleicher-Thesen "Solidarität 2000").

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 Ausschuß-Arbeit (vgl. Aktionsprogramm: Arbeit und Technik, Aktionsmappe "Betrieblicher Rationalisierungsausschuß").

Gegenüber einer Form der Interessenvertretung, bei der fallweise einzelne Betriebsratsmitglieder mehr oder weniger kompetent bei der Technikgestaltung zu intervenieren suchen, nimmt mit der Bildung von Technologie-Ausschüssen das Gewicht des Betriebsrats als zuständiger und kompetenter Gesprächspartner der Geschäftsleitung erheblich zu.

Allerdings ist die Kapazität dieser Ausschüsse in der Regel begrenzt, sie tagen nur fallweise und es gibt einige Indizien dafür, daß die Mehrzahl der Ausschüsse nach einer aktiven Anfangsphase stagniert. Auf ihrem derzeitigen Stand bilden diese Ausschüsse in keiner Weise ein echtes Gegengewicht gegenüber dem fachlichen Wissen und dem Projektmanagement bei der Geschäftsleitung.

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

Die Bedeutung betrieblicher Unternehmerberater nimmt mit dem neuen Rationalisierungstyp massiv zu (CIM, betriebspezifische Auslegung). Diese werden von der Unternehmensleitung gestellt und sind in ihrer Konzeption kaum durch die Betriebsräte zu beeinflussen. Sie betreiben zwar gegenüber den Betriebsräten eine offene Informationspolitik, mischen sich nicht in die industriellen Beziehungen im Unternehmen ein, verstärken

aber "die Macht der Sachargumente" auf Managementseite und damit das o.a. Dilemma.

Fälle, daß sich die Betriebsräte externe Fachberatung durch das Unternehmen hätten bezahlen lassen, haben wir in unserem Sample nicht angetroffen - insgesamt läßt sich also eine ausgeprägte Unfähigkeit der Betriebsräte konstatieren, externe Expertise zu nutzen, für ihre Ziele einzusetzen.

Die gewerkschaftliche Beratung spielte demgegenüber eine qualitativ geringe Rolle, wofür - abgesehen von der geringen Kapazität dieser Beratung - eine politische und eine fachliche Schranke zwischen Betrieb und Gewerkschaft verantwortlich sein dürfte (Grenzüberschreitung; betriebsnahe fachliche Beratungsstruktur, politische Mobilisierung über Rationalisierungsfolgen).

Anhand des Verlaufs der Einführung der untersuchten PPS-Projekte wurde deutlich, daß die Betriebsräte eine vergleichbare Defizitanalyse wie die Unternehmensleitungen vorgenommen hatten und die von der Unternehmensleitung angegebenen Ziele - einschließlich der personellen Verringerung der indirekt produktiven Bereiche - teilen. Insofern gibt es keine prinzipielle Gegnerschaft gegen die Einführung von PPS; eine bessere Planung und Steuerung wird für sinnvoll gehalten, auch werden Auswirkungen in Richtung Arbeitserleichterung angenommen. Nur in einem der untersuchten Betriebe nahm der Betriebsrat regelmäßig eine systematische Prüfung von Rationalisierungsvorhaben nach einem eigenen Kriterienkatalog vor; die von der IG Metall erstellten Check-Listen waren unbekannt. Weiterhin hat sich gezeigt, daß die eigenen Vorstellungen der Betriebsräte selten auf einer Konkretionsstufe lagen wie z.B. Pflichtenhefte, sondern bei konzeptionellen Grundentscheidungen wie z.B. über die sinnvolle Planungs- und Steuerungsgenauigkeit (Grob-/Feinplanung), über Bereichsteuerung oder Gesamtsteuerung (Werkstatt/Konstruktion) und die Kosten der EDV. In diesen Fragen konnten sich in keinem Fall die Betriebsräte durchsetzen, obwohl solche Bedenken z.T. auch vom Management geteilt wurden.

Konfliktträchtigster Punkt war der Lohn-Leistungs-Komplex im Zusammenhang mit Kontrolle.

Die Bereitschaft der Betriebsräte, auf den vertrauensvollen Politikstil der Unternehmensleitungen einzugehen, beruht

- erstens auf einem grundlegenden Gefühl der Überforderung (bezüglich Kapazität und Qualifikation). Was bringt da zusätzliche Information?
- Zweitens ist der Mehrzahl der Betriebsräte die geringe Planungsreichweite und Planungssicherheit der Unternehmensleitungen in diesem Betriebstyp bewußt.
- Drittens können die Betriebsräte aufgrund der schlechten Informationssituation bezüglich der sozialen Risiken nur Befürchtungen äußern. Diese Befürchtungen sind vage und stellen potentiell das Vertrauensverhältnis zur Unternehmensleitung in Frage; sie werden deshalb nur zurückhaltend geäußert. Solche zurückhaltenden Befürchtungen sind aber für die Belegschaft wenig überzeugend und schwächen eher die Machtposition der Betriebsräte.

Das Gegenmodell zum vertrauensvollen Politikstil war in den von uns untersuchten Betrieben eine Politik der aufwendigen und möglichst flächendeckenden Regelung durch Betriebsvereinbarungen. Auch dies ist ein kooperativer Politikstil, der zu einem vergleichbaren Informationsniveau bei den Betriebsräten führen kann.

VI. Aktuelle Eingriffspunkte der Betriebsräte

Der wichtigste sich abzeichnende Gefährdungsbereich ist der Wechsel der Lohnform in Zusammenhang mit einer neuen Kontrollform. In der überwiegenden Zahl der Betriebe wurde konsensual die Aufdeckung des Vorderwassers (individuelle Lohn-Leistungs-Regulierung) und die Verknüpfung von Arbeitsstandsdaten mit Personendaten ausgeschlossen. Damit war eine direkte, personenbezogene Kontrolle verhindert.

Durch die Tendenz zur Ablösung des Akkords durch Zeitlohn seitens der Unternehmensleitungen wird scheinbar die Leistungspolitik gelockert, gleichzeitig entfällt damit aber auch die differenzierte tarifliche Verregelung der Leistung im Akkordbereich. Die Freigabe der Leistung aus dem Akkord ist begleitet vom Aufbau neuer, sehr differenzierter informationstechnischer Kontrollinstrumente (BDE).

Kontrolle ist in den Betrieben noch ein Randthema, die Sensibilität ist relativ hoch. In dem von uns untersuchten Betriebstyp scheint die enge personenbezogene Leistungskontrolle z.Z. kein wesentliches Ziel von Unternehmenspolitik zu sein und wird entweder qua Vertrauen oder qua Betriebsvereinbarung ausgeschlossen.

Mit der indirekten, systemischen Kontrolle von Leistung und Verhalten durch ein enges Netz von Arbeitsstandmeldungen wird allerdings von den Betriebsräten das Kontrollthema auf ein neues Niveau gehoben, das bisher allerdings von den Betriebsräten kaum bearbeitet ist.

Entscheidend, aber sehr schwer zu bestimmen ist, worüber sich die "relativen Erfolge" der Betriebsräte in unseren Betrieben begründen. Als Erfolge wurden genannt: z.B. die Durchsetzung von mehr Information und Mitbestimmung, die Veränderung des Ausgangskonzepts des Managements und der Abschluß einer Betriebsvereinbarung, wobei die Veränderungsspanne in der Regel gering war. Die Machtposition der Betriebsräte hängt in diesem Betriebstyp offensichtlich davon ab,

- wie gut der Betriebsrat die "Gegenseitigkeit" des Vertrauensverhältnisses einzufordern versteht,
- wie gut sein Rückhalt in der Belegschaft und seine konzeptionelle Stärke sind, und das heißt dann seine Konfliktfähigkeit,
- wie er mögliche Druckmittel einzusetzen versteht (d.h. Kompromisse, Kompensationsgeschäfte etc.).

Die Gefahren einer generellen Schwächung der Institution Be-

triebsrat durch die vernetzten Informationstechnologien, durch neue Themen und neue Formen von Projektmanagement und Planung sind allerdings unübersehbar und kommen bereits mehr oder weniger stark zum Tragen.

VII. Ausblick

Mit der Anwendung hochkomplexer und integrierter Informationssysteme steigt auf der einen Seite die Vertrieblichung, d.h. die abteilungsübergreifende und kooperative Konzipierung betriebsspezifischer Lösungen. Gleichzeitig wächst die Abhängigkeit der Unternehmensleitung und des Betriebsrats von externem Wissen (Verwissenschaftlichung). Gleichzeitig wachsen die internen Zwänge aufgrund der zunehmenden externen Datenverbünde; d.h. die Einschränkung betrieblicher Entscheidungsspielräume durch Vorgaben im Unternehmensverbund, im EDV-Verbund mit dem EDV-Hersteller, aber auch mit den Hauptabnehmern (Zuliefererproblematik). Diese auch für den Maschinenbau bedeutsame Tendenz setzt eine zur Vertrieblichung entgegengesetzte Logik in Gang.

Vertrieblichung heißt auch relativer Bedeutungszuwachs der betrieblichen Sozialverfassung und des betrieblichen Regelungssystems. Technische und organisatorische Neuerungen sowie neue Planungsverfahren (Projektmanagement) müssen darüber verarbeitet werden (Verletzung/Anpassung/Ignorieren). Die Planbarkeit und Berechenbarkeit der sozialen Folgen des neuen Rationalisierungstyps nimmt ab und verstärkt den Druck sowohl auf vertrauensvolle Zusammenarbeit wie auf neue Verregelung.

Zur Stärkung der fachlichen Verhandlungsposition des Betriebsrats bedarf es in erster Linie einer Erhöhung seiner Kapazität und Qualifikation sowie der Zurverfügungstellung unterstützender Infrastruktur.

Zur Stärkung der politischen Position braucht der Betriebsrat dringend den Interessenbezug und den organisatorischen Zugriff auf die informationstechnologische Elite im Betrieb (gewerkschaftliche Angestelltenpolitik).

Neue, unabgedeckte Themenfelder (Flexibilisierung und Kontrolle) müssen erkannt und erschlossen werden, neue Politikformen (Projektteams) offensiv angegangen werden, sonst droht Marginalisierung. Da der neue, informationstechnische Rationalisierungstyp viele der bestehenden Schutzregeln aushöhlt und neue noch nicht absehbar sind, steigt die Bedeutung von Betriebspolitik. Schutzpolitik ist zunehmend nur noch über Gestaltungspolitik möglich.

Schlußfolgerungen für die Mitbestimmungs-Debatte sind aus diesen Thesen nur begrenzt zu ziehen. Einmal, weil der beschriebene Betriebstyp zwar einen industriellen Kernbereich darstellt, aber nur einen geringfügigen Ausschnitt gegenwärtiger und zukünftiger Informationstechnik-Anwendungen abdeckt (nicht z.B. Kleinbetriebe im Dienstleistungsbereich ohne jede Interessenvertretung, die wachsenden EDV-Verknüpfungen zwischen Hersteller und Kunden). Zweitens, weil mit der Heraushebung der Betriebsrats-tätigkeit nicht ein stärkerer Betriebssyndikalismus gefördert werden soll, sondern ein ausgewogenes Verhältnis zwischen gesetzlichen, tarifvertraglichen und betrieblichen Regelungen anzustreben ist.

Dies vorausgesetzt, lägen drei Verbesserungsmöglichkeiten nahe:

- a) die Anhebung der Betriebsratskapazität durch zusätzliche Freistellungen und das Zurverfügungstellen eines Fonds in eigener Regie für Schulungsmaßnahmen und externe Expertisen;
- b) die Öffnung der Information und Mitbestimmung nach unten, d.h. zu den einzelnen Beschäftigten, z.B. durch ein Recht auf fallweise oder regelmäßige Abteilungsversammlungen, in denen der Stand der Perspektive der Rationalisierung in der Abteilung und im Gesamtunternehmen vermittelt werden;
- c) die Kontinuierisierung des Betriebsratseinflusses, indem ein Neuaufwurf getroffener Regeln und Absprachen nach einem ausreichenden Zeitraum von Anwendungserfahrung möglich wird, auch wenn dadurch erheblicher Reorganisationsaufwand entsteht.

Literatur

- Altmann, N. und Düll, K., 1987: Rationalisierung und neue Verhandlungsprobleme im Betrieb. In: WSI-Mitteilungen, Heft 5/1987, S. 261 ff.
- 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.
- Birke, M., 1986: Zurück in die Zukunft oder den Tiger reiten. In: Kommune 3/86, S. 54 ff.
- Bispinck/Helfert, 1987: Technischer Wandel und gewerkschaftliche Arbeitspolitik. In: WSI-Mitteilungen 6/87, S. 314 ff.
- Bleicher, S. (Hg.), 1987: Technik für den Menschen. Köln.
- Böhle, F., 1985: Betriebliche Informationspolitik und Interessenvertretung. In: Soziale Welt, heft 2/1985, S. 242 ff.
- Dachwitz/Neutsch, 1986: Der Informationskonflikt bei der Einführung neuer Techniken. Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.
- Döbele-Berger/Berger/Kubicek, 1982: Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrates bei der Einführung von Neuen Technologien. Arbeitskammer des Saarlandes.
- 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.
- 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: "Maschine wollen sie - uns Menschen nicht". Rationalisierung in der Metallwirtschaft. Frankfurt/M.
- Kern, H. und Schumann, M., 1984: Das Ende der Arbeitsteilung? München.
- Kißler, L., 1987: Risiken und Chancen für die Mitbestimmung am Arbeitsplatz. In: Die Mitbestimmung 11/87, S. 705 ff.
- Kotthoff, H., 1981: Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Frankfurt/New York.
- Kubicek, H., 1983: Sozialtechnologien des Managements. Arbeitspapier 83/2 der Universität Trier.
- Ott, Erich, 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.
- Müller-Jentsch, W., 1986: Soziologie der industriellen Beziehungen. Frankfurt/M.
- Rolf, A. (Hg.), 1986: Neue Techniken alternativ - Möglichkeiten und Grenzen sozialverträglicher Informationstechnikgestaltung. Hamburg.
- 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.
- Weltz, F., 1977: Kooperative Konfliktverarbeitung. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 5/77, S. 291 ff. und 8/77, S. 489 ff.