

Hildebrandt, Eckart

**Article — Digitized Version**

## Für eine tarifvertraglich flankierte Betriebspolitik

Mitbestimmung: Magazin der Hans-Böckler-Stiftung

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Hildebrandt, Eckart (1988) : Für eine tarifvertraglich flankierte Betriebspolitik, Mitbestimmung: Magazin der Hans-Böckler-Stiftung, ISSN 0723-5984, Berg-Verlag, Bochum, Vol. 34, Iss. 10, pp. 549-556

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/122568>

**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>.

Eckart Hildebrandt\*

## Für eine tarifvertraglich flankierte Betriebspolitik



### Neue Anforderungen bei systemischer Rationalisierung

Eine Voraussetzung dafür, daß neue Wege eingeschlagen werden können, besteht darin, daß erst einmal benannt wird, wie die alten Wege ausgesehen haben und weshalb genau sie nicht mehr weiterführen. Erst daraus lassen sich Richtungen für eine Weiterentwicklung der betrieblichen Interessenvertretung angeben. Es wäre fatal – wie dies in vielen Beiträgen zur Technikgestaltung und neuen Partizipationsmöglichkeiten nahegelegt wird – vorschnell neue Ansätze von Gewerkschaftspolitik zu erfinden, denen im Betrieb die sachliche und politische Grundlage fehlt.

Ein zentraler Gefährdungsbereich für die gewachsene betriebliche Interessenvertretung ist die systematische Rationalisierung aller Betriebsbereiche mittels neuer Informationstechnologien, also die Einführung von Bausteinen des Computer Integrated Manufacturing der computergestützten Produktion wie CAD, CAM und PPS<sup>1</sup>. 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 ständigen 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.

④ Aus dem Prozeßcharakter der Planung und Einführung informationstechnologischer Systeme und dem Vorherrschen (EDV)-technischer Gestaltungskriterien folgt, daß die sozialen Folgen für alle betrieblichen Parteien nur schwer vorhersehbar sind. Frühzeitiger Information sowie sozialer Kontrolle und Gestaltung bereits im Planungsstadium sind Grenzen gesetzt.

\* Dr., WZ Berlin.

<sup>1</sup> Ich beziehe mich im folgenden auf die Ergebnisse eines sozialwissenschaftlichen Forschungsprojekts über computergestützte Produktionsplanung und Steuerung im Maschinenbau, das von 1983 bis 1987 zusammen mit R. Seltz am Wissenschaftszentrum Berlin durchgeführt wurde.

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. Unterschiedliche Beschäftigtengruppen werden in unterschiedlicher Weise betroffen. Dabei treten Umverteilungen von Kompetenzen und Handlungsspielräumen, aber auch 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) rücken neben den klassischen Themen der Betriebsratsarbeit ganz neue Themen in den Vordergrund, wie z. B. 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 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 stützen dessen unternehmenspolitische Positionen.

Der betriebliche Lernprozeß, in dem die Betriebsräte diese verschiedenen Gefährdungsmomente wahrnehmen, ist ein sehr langsamer. 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 weniger mög-

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 Zusicherun-



*Neue Formen der Fertigungssteuerung können die Lohnform Akkord zerstören, so daß neue, angemessene Formen der Lohnsicherung und Leistungsbegrenzung gefunden werden müssen.*

lich 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 verankert, daß es scheint, als ob nichts mehr zu bewegen sei. Und – wohl eine der wichtigsten Entwicklungen – durch vernetzte Informationssysteme erlangen die Unternehmensleitungen nach und nach 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 kann (z. B. bei der Reklamation von Vorgabezeiten). Mit zunehmender Transparenz und

gen der Unternehmensleitungen, Bestandssicherung 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 darstellt.

Es ist aber falsch geworden (und war wohl nie ganz richtig), daß Betriebsräte eine erfolgreiche Schutzpolitik realisieren können, ohne sich um die Arbeitsplatzgestaltung und d. h. auch die Technikgestaltung zu kümmern. Neue Formen der Fertigungssteuerung und -kontrolle zerstören 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 in die Werkstatt zurückverlagert werden. Langsam setzt sich die Erkenntnis durch, daß ohne Gestaltungspolitik keine Schutzpolitik mehr möglich ist.

Nach unseren Ergebnissen – die durch eine Reihe anderer Studien in der Metallverarbeitung gestützt werden – ist in der BRD keine Tendenz zu erkennen, daß die Unternehmensleitungen im Zuge der systemischen Rationalisierung versuchen, die Betriebsratsgremien auszuschalten oder grundlegend zu schwächen. Im Gegenteil: An Bedeutung gewonnen hat die Erkenntnis, daß den Betriebsräten für die soziale Anpassung von technischen Innovationen und für die Einbindung der Beschäftigten in die Unternehmenspolitik eine wichtige und produktive Rolle zukommt. In den weitaus meisten der von uns befragten Betriebe haben die Unternehmensleitungen den Betriebsräten eine Beteiligung am Planungsprozeß angeboten und sie so informiert, daß ihnen gestaltende Eingriffe möglich gewesen wären.

Zwar trifft es zu, daß die frühzeitige und umfassende Information der Betriebsräte durch die Geschäftsführung in vielen Betrieben ein Hauptproblem ist. Die Planung und Einführung der modernen Informationssysteme hat jedoch, wie bereits dargestellt, immer stärker den Charakter eines *offenen Suchprozesses*: Auch die Unternehmensleitung verfügt nicht mehr über einen fertigen, unveränderbaren Plan, viele Entscheidungen werden erst im Laufe des Einführungsprozesses getroffen; und auch die Unternehmensleitungen wissen, daß für den Erfolg dieses Suchprozesses die Beteiligung der betrieblichen Funktionsträger von erheblicher Bedeutung sein kann. Eine Fixierung auf unternehmerische Informationsverweigerung könnte den Blick verstellen auf unzureichend genutzte Gestaltungsmöglichkeiten durch die Betriebsräte.

### Schwachstellen betriebsbezogener Gewerkschaftspolitik

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 bundesweiter oder regionaler und branchenbezogener Normen und Regeln

Vor dem Hintergrund der historisch gewachsenen Rollenverteilung zwischen Management und Gewerkschaften mußte den Gewerkschaften jede unmittelbare Mitwirkung bei der Gestaltung von Technik und Arbeitsorganisation als „Überschreitung natürlicher Interessengegensätze“ (Bispinck/Helfert 1987) erscheinen. Die Tarifpolitik beschränkte sich auf betriebsunabhängig regelbare Mindestbedingungen der



gen verstanden, die von den Betriebsräten umzusetzen und 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). Ziel der Tarifpolitik war, möglichst weitgehende und gleiche Mindeststandards und Regelungen für alle Beschäftigtengruppen und Wirtschaftsbereiche zu erreichen.

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

Entlohnung, der Arbeitsplatzsicherung und der menschengerechten Gestaltung der Arbeit, sie zielte auf eine Beschränkung des Entscheidungsspielraums der Unternehmenspolitik in arbeiterrelevanten 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 Normen, sondern in einer Vielzahl von Aushandlungsprozessen, Konflikten und Kompromissen, die sich nach Regelungstraditionen im Betrieb, Routinen, der Stärke des Betriebsrats, seinen Beziehungen und seinem Verhandlungsgeschick

etc. richten. Dieses breite Feld von Betriebspolitik ist – wenn es nicht die klassischen Formen des Streiks oder des entschiedenen Widerstands annahm – gewerkschaftspolitisch im dunkeln gelassen worden. Zugespißt kann man sagen, daß es eine gewerkschaftliche Betriebspolitik unterhalb der Mitbestimmungsstrukturen – und d. h. 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 erfordert (die „betriebliche Sozialerfassung“), sind dabei nicht mitgedacht.

Das führt dazu, daß Betriebspolitik als Domäne des Managements identifiziert wird, das sich durch immer neue Rationalisierungsschritte neue Produktivitätsressourcen erschließt. Deshalb wurde im Feld der Rationalisierungsgegenwehr programmatisch das andere, die gewerkschaftliche Alternative gefordert – obwohl sie notwendigerweise blaß blieb oder gar keine war.

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. Hinzu kommt, daß das Thema Arbeitsplatzgestaltung im Sinne von Arbeitsorganisation bisher weder als zentraler Gegenstand von Tarifpolitik verstanden wurde noch als Kernbereich von Betriebsratsarbeit. Arbeitsplatzgestaltung verblieb – auch unter Berücksichtigung der Anstöße durch das HdA-Programm – in der Regulierung auf Unternehmens- und Betriebsebene. Nur wenn gewerkschaftliche Kernthemen dadurch berührt wurden, z. B. in Fragen der Lohnsicherheit, wurde indirekt auch auf die Arbeitsorganisation Einfluß zu nehmen versucht (vgl. z. B. den Absicherungstarifvertrag von 1978). Aber auch dieser Hebel wird durch produktionstechnische und arbeitsorganisatorische Entwicklungen sowie Veränderungen der Lohnform selbst in Frage gestellt (Tendenz zu Prämien- und Monatslohn). Für den Angestelltenbereich hat dieser Hebel nie existiert.

Der Weg, Tarifverträge und Musterbetriebsvereinbarungen für betriebliche Anpassungen oder auch Alternativen zu öffnen, ist relativ neu und wurde im Zusammenhang mit der Arbeitszeitverkürzung, neuen Rationalisierungsschutz- und Qualifizierungstarifverträgen schrittweise entwickelt. Zu ihrer betrieblichen Ausfüllung bedarf es auch einer betriebsexternen, unterstützenden Infrastruktur, die im Themenbereich systemische Rationalisierung, insbesondere für Maschinenbaubetriebe, bisher nicht hergestellt worden ist:

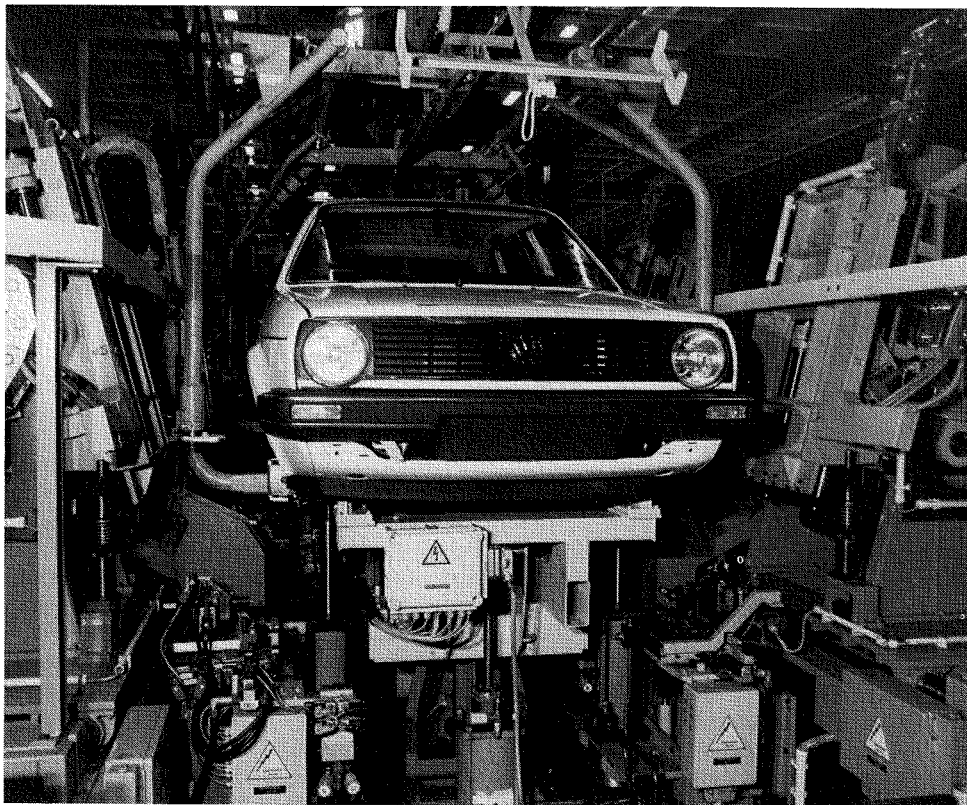
- Ein Tarifvertragskonzept zu neuen Technologien (der umfassende Technologie-Tarifvertrag oder Rahmentarifvertrag) ist noch nicht in Sicht und braucht entsprechend lange Entwicklungszeit; der Hebel wird hier eher bei Qualifizierungsmaßnahmen und Entgeltregelungen angesetzt (vgl. z. B. den Tarifvertrag über Weiterbildung in Nordbaden/Nordwürttemberg).

- Auch die Entwicklung von strategischen Alternativen z. B. 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.

- Die Zahl gewerkschaftlicher Experten und Beratungsinstanzen, die Betriebsräten konkret zur Unterstützung zur Verfügung stehen, ist gering, ist 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 Mitbestimmungsrechte bei der Einführung neuer Technologien (Gesetzesvorschlag des DGB zur Änderung des Betriebsverfassungsrechts) scheint zur Zeit nicht durchsetzbar (vgl. den Gesetzentwurf von CDU/CSU und FDP vom 16. 6. 1988).

Insgesamt scheint das Verhältnis zwischen Gewerkschaften und betrieblicher Interessenvertretung im Feld der Technik- und Arbeitsgestaltung gekennzeichnet zu sein durch das Warten auf eine zentrale Vorgabe auf betrieblicher Seite, durch ein Mißtrauen gegen betriebliche Kompromisse und Experimente auf gewerkschaftlicher Seite. Diese blockierte Situation hat das Management durch Vorstöße in ehemals originär gewerkschaftliche Forderungsbereiche genutzt (Abschaffung des Akkords, Gruppenarbeit, dezentrale Produktionskonzepte, kooperatives Projektmanagement, flexible Arbeitszeiten).



*Zu der Ausfüllung der Rationalisierungsschutz- und Qualifizierungsabkommen bedarf es einer unterstützenden Infrastruktur, damit sie greifen können.*

Historisches Resultat ist, daß die Arbeitsgestaltung bisher aus der gewerkschaftlichen Betriebspolitik und der Betriebsratspolitik weitgehend herausgefallen ist. Insofern mußte der im 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: Das war ein einschneidender Strategiewechsel, dessen Voraussetzungen auf Gewerkschaftsseite noch nicht hergestellt waren und sind (vgl. z. B. Bispinck/Helfert 1987).

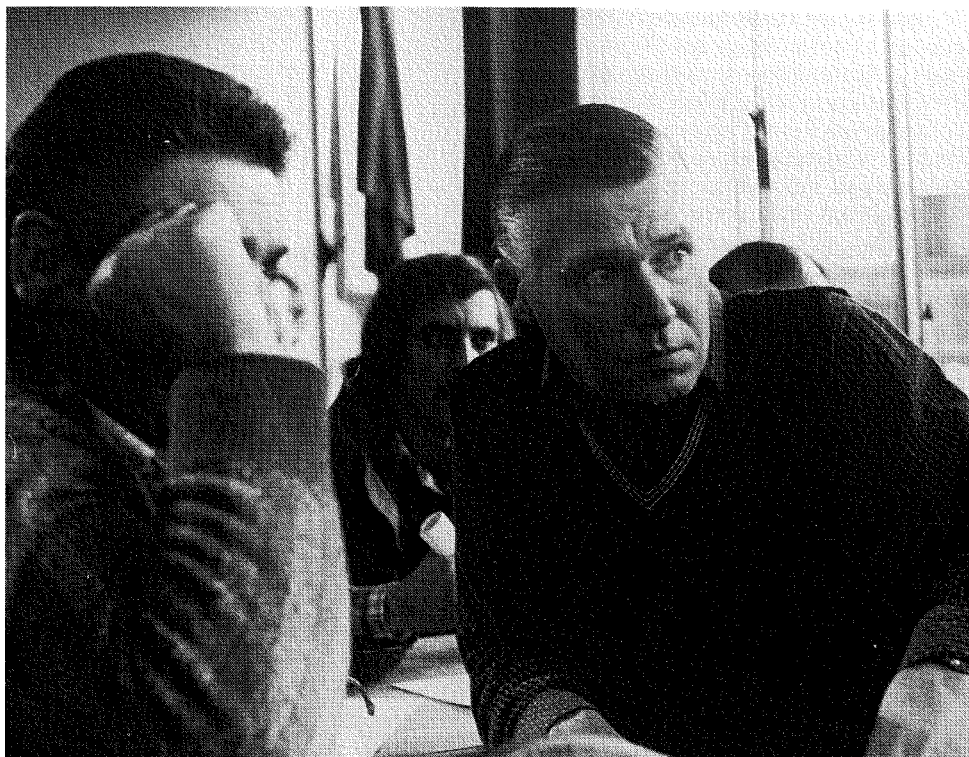
Die Managementoffensive konzentriert sich auf den sensiblen Bereich kooperativer Gestaltung. Sie folgt einer durchgehenden Logik der Wissensnutzung, der Motivierung und Integration. So muß die Einführung eines kooperativen Projektmanagements als gewichtige Modifikation unternehmerischer Planungs- und Entscheidungsprozesse bewertet werden, während z. B. 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 bedeutsamem Umfang die neue Fachintelligenz in den Betrieben zu organisieren und 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 z. B. 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.

### Erosion traditioneller Betriebsratspolitik

Die Forderung nach „betriebsnäherer Tarifpolitik“ 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, werden überbetrieblich überschätzt – nicht nur deshalb, weil sich die Öffentlichkeitsarbeit gerne auf spektakuläre bzw. vorbildliche Einzelfälle konzentriert.

Ein Großteil der strukturellen Veränderungen, die informationstechnische Rationalisierung begleiten bzw. von ihr erzeugt werden, sind bereits angesprochen worden: die Verschiebung der Beschäftigtenstruktur mit dem Bedeutungsverlust der traditionellen Facharbeit, die bisher im Mittelpunkt der Betriebsratsrekrutierung und der Vertre-



*Zur Bearbeitung der neuen Themen mangelt es den Betriebsräten oft an Kapazität und Kompetenz.*

tungspolitik 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 betriebsgesamtlichen, 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 an 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. Man müßte die Kapazität der Betriebsräte prinzipiell an die Geschwindigkeit und Komplexität der Entwicklung des Produktionsprozesses koppeln. Die traditionellen Kernaufgaben der Betriebsräte, wie Arbeitsplatz- und Einkommenssicherung, Leistungskontrolle, Arbeitsschutz und Arbeitszeitregelungen, bleiben ja erhalten und gewinnen teilweise noch an Komplexität. Unter bestimmten Bedingungen haben die Betriebsräte leider viel Plausibilität für sich, wenn sie behaupten, daß sie für Technikgestaltung schlicht keine Zeit haben.

Noch schwieriger ist die Aufgabe der Betriebsräte, sich im Umgang mit informationeller Rationalisierung zu qualifizieren. Dafür gibt es 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;
- Erfahrungsaustausch mit Betriebsräten vergleichbarer Betriebe.

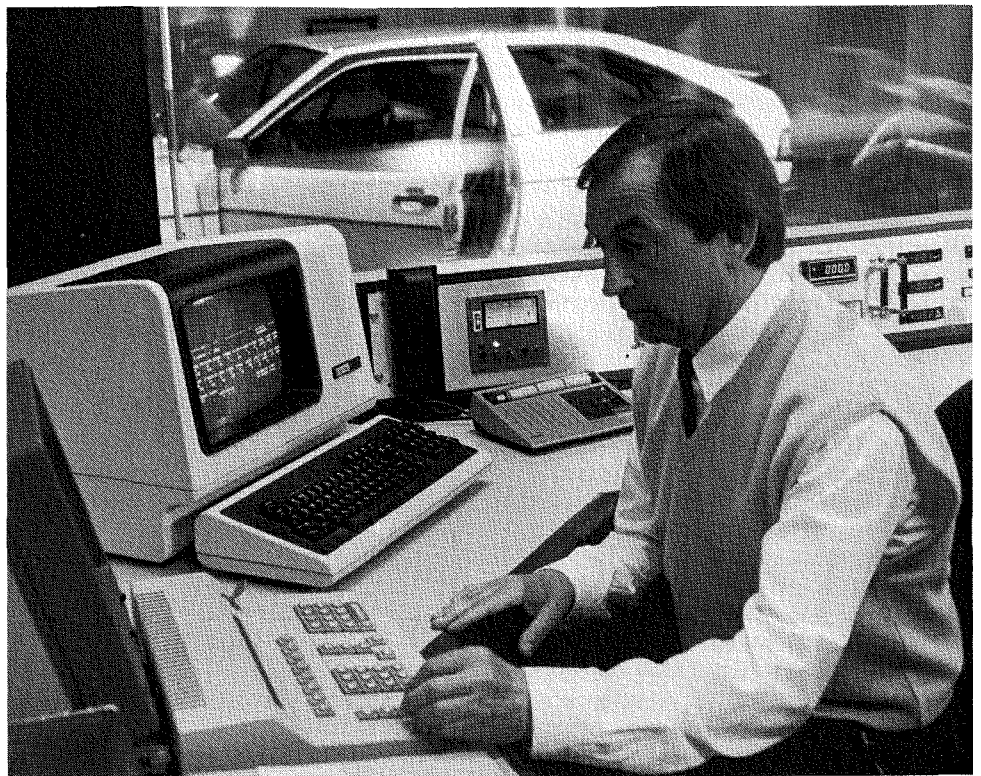
Unsere Studien haben gezeigt, daß die Kooperationskontakte der Betriebsräte zum mittleren Management und zur (EDV-)technologischen Fachelite im Betrieb für Information und Einfluß entscheidend wichtig sind, faktisch aber nur ganz vereinzelt stattfinden und in der Regel informell ausgeprägt sind; sie beruhen auf dem persönlichen 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).

Es wird die Vorstellung gefördert, 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. Die schnelle Spekulation auf die Proletarisierung der Ingenieure hat sich jedenfalls nicht eingelöst.

Die fehlende Unterstützung aus dem Angestelltenbereich für die Betriebsräte 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 selbständig vertreten kann und darüber hinaus den Betriebsrat stützt, weitgehend der Vergangenheit angehört. Betriebliche Arbeitsteilung, Automatisierung und Standardisierung sind auch in typischen Facharbeiterbereichen so weit 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.

Zur Zeit scheinen, was die Arbeits- und Technologiegestaltung angeht, auch die Arbeiter weitgehend von der Tätigkeit des Betriebsrats 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 Eigeninteressenvertretung am Arbeitsplatz auch aus dem Arbeiterbereich die Information über Veränderungen am Arbeitsplatz und die Unterstützung für Gestaltungsinitiativen des Betriebsrats ausgedünnt waren und die fallweise vorhandenen Vertrauensleutekörper dies nicht kompensieren konnten.

Ein Fazit daraus ist, daß der Entwicklungspfad, den eine erhebliche Zahl von Betriebsräte einzuschlagen beginnt, höchst gefährlich ist und diese Distanz noch verstärkt: mit Hilfe von EDV-Fachleuten hochkomplexe Regelungen auszuhandeln, die 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 einer ausführlichen historischen Studie wert, wie die Eigeninteressenvertretung der Arbeitnehmer nach und nach 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, müssen das Verständnis und der Zugriff der Beschäftigten auf das 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. Die Funktionsüberfrachtung der Betriebsräte könnte zugunsten einer Rückverlagerung von Interessenvertretung direkt an den Arbeitsplatz oder in das Arbeitssystem (Mitbestimmung am Arbeitsplatz) und eine daraus wieder erwachsende Unterstützung aus den Arbeiter- und Angestelltenbereichen heraus abgebaut werden.

In diesem Zusammenhang sollten einige Gefahren früh gesehen werden. 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“ hervorgezaubert.



Die Analyse von Beteiligungsinitiativen zeigt dagegen, daß es sich in der Regel um aktive Minderheiten handelt, daß sich die Mehrheit der Arbeitnehmer einer Gestaltungsherausforderung gegenüber zurückhaltend bis ablehnend verhält. Das Beteiligungsinteresse aller als Basis einer neuen Betriebspolitik vorauszusetzen, scheint mir fahrlässig – es kommt eher darauf an, Raum für Einfluß und Gestaltung zu öffnen, den die wenigen Engagierten nutzen können und evtl. 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, Datenschutz und Friedenssicherung bestimmen zunehmend betriebliche und gewerkschaftliche Diskussionen, betriebliche Aktivität ist zunehmend mit außerbetrieblichem Engagement in diesen Fragen gekoppelt. Das verweist einmal darauf, daß gewerkschaftliche Betriebspolitik stärker von lebensweltlichen Erfahrungen und Vorstellungen beeinflusst 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 (siehe hierzu den Artikel von Dietrich Lange in diesem Heft).

Solange dies nicht der Fall ist, 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 öffentlich erhoben wurden (Steinkühler, Bleicher 1988), so riskant sind sie in bezug auf die Arbeitnehmer. 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 Polarisierung der Beteiligungschancen. Es besteht die Tendenz, daß die Polarisierung der Arbeitsbedingungen sich in das Beteiligungsfeld hinein fortsetzt. Differenzierende und aussondernde Managementstrategien haben bereits dazu geführt, daß die Beteiligung an betrieblicher Fortbildung höchst

ungleich zugunsten der oberen Angestellten verteilt ist (BiBB 1988); Kißler führt die Erfahrung mit dem französischen Arbeitermitspracherecht an (Kißler 1987); Zwickel fürchtet sogar „sozialpolitische Schutzparks für wildernde Yuppie-Unternehmer“ (Handelsblatt vom 23. 11. 1987). Diese Gefahr ist sehr real, insbesondere deshalb, weil es den Unternehmern darauf ankommt, betriebliche Beteiligungen im Bereich freiwilliger, selektiver und rücknehmbarer Angebote zu belassen.

### 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 oder an den Arbeitskreisen „Alternativer Produktion“. Es besteht darin, daß die traditionelle Rollenzuschreibung zwischen dem Management als Organisator der Produktion und den Gewerkschaften/ betrieblichen Interessenvertretern als sozialen Kontrolleuren und Korrektoren (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. Dadurch, daß sich das Management nun aus eigenen Motiven für solche Forderungen öffnet, wird außerdem die eigene Forderung in Frage gestellt, weil die jetzt mit dem Risiko der Sozialtechnik behaftet ist. Der Umweltschutz ist der aktuellste und vielleicht entscheidende Anstoß dafür, daß vorbeugend in die Produktionsstrukturen eingegriffen werden muß. Dies wird von den Gewerkschaften auf gesamtgesellschaftlicher Ebene durchaus gefordert, 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. Entsprechende Bedenken seitens der Gewerkschaftsführung sind richtig, haben aber zu dem falschen Ergebnis geführt, daß in den Betrieben auf die Vorgaben der Zentrale gewartet wird, während umgekehrt unkontrollierte Experimente an der Basis von der Zentrale mehr oder weniger negativ sanktioniert werden. Ich denke, daß der Zentrale gar nichts anderes übrigbleibt, als diese Experimente zuzulassen. Mehr noch: Die Gewerkschaft sollte sie zulassen, unterstützen, auswerten und für eine Strategiefindung ausnutzen. Das würde eine Renaissance von gewerkschaftlicher Betriebspolitik einleiten, die 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 breitmacht, mit Strategien entgegenwirken, die in den Betrieben und von den Mitgliedern erprobt wurden.



Zeitbomben ticken unter der Erde. Um jedoch Mitbestimmung bei Umweltfragen erfolgreich durchführen zu können, muß die Beteiligung relevanter Anteile der Arbeitnehmer sichergestellt sein.

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.

- Die Einbeziehung regionaler und lokaler Interessen und Politikprozesse in Betriebspolitik, der Aufbau einer ergänzenden überbetrieblichen Infrastruktur der Gewerkschaften.

- Abschließend sei noch einmal auf die spezifische Sichtweise dieses Beitrags hingewiesen: 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 Datenvernetzung, durch Konzernverbände, durch Zuliefererabhängigkeiten) zwar gesehen, aber hier nicht behandelt wurden.