

Hildebrandt, Eckart

**Book Part — Digitized Version**

## Aktuelle Tendenzen der Arbeitnehmerbeteiligung in der Bundesrepublik Deutschland

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Hildebrandt, Eckart (1984) : Aktuelle Tendenzen der Arbeitnehmerbeteiligung in der Bundesrepublik Deutschland, In: Werner Fricke, Wilgart Schuchardt (Ed.): Beteiligung als Element gewerkschaftlicher Arbeitspolitik: Erfahrungen aus Norwegen, Italien, Schweden und der Bundesrepublik Deutschland, ISBN 3-87831-398-5, Verlag Neue Gesellschaft, Bonn, pp. 197-226

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/122658>

**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>.

## I. Einleitung

Um die Grundprobleme und Entwicklungen der Arbeitnehmerbeteiligung zu verdeutlichen, darf der Beteiligungsbegriff nicht zu eng verstanden werden. So wird Beteiligung häufig *allein als Einbringung und Durchsetzung eigenständiger und spezifischer Arbeitnehmerinteressen* verstanden, die nicht „quasi von selbst“ durch den betrieblichen Arbeits- und Verwertungsprozeß gewährleistet werden. Demgegenüber ist ein Beteiligungsbegriff aussagekräftiger, der davon ausgeht, daß die *grundlegende Form der Arbeitnehmerbeteiligung die Arbeitsverausgabung im Betrieb* differenziert nach Tätigkeitsart und betrieblicher Funktion ist.

Aus einem solchen, weiteren Begriff folgt direkt zweierlei:

- a) Inhalt, Form und Möglichkeiten der Arbeitnehmerbeteiligung sind grundsätzlich abhängig von *Umfang und Art der Einbeziehung der Personengruppe in den Arbeitsprozeß*. Dies bezieht sich einmal auf das generelle Arbeitsverhältnis, d. h. ob ein unbefristetes Vertragsverhältnis, ein Zeitvertrag, Teilzeitarbeit etc. besteht bis hin zur Nichteinbeziehung in Form von Arbeitslosigkeit. Dies bezieht sich andererseits auf die konkrete Eingliederung in den Produktionsprozeß, die konkrete Tätigkeit und die Stellung in der betrieblichen Hierarchie.
- b) Es folgt zweitens, daß *zwischen der Qualität der Einbeziehung in den Arbeitsprozeß („materielle Beteiligung“) und „institutionalisierten Beteiligungsformen“*, die in der Regel im Vordergrund stehen (vgl. z. B. Fricke/Peter/Pöhler, 1982), *ein enges Abhängigkeitsverhältnis besteht*<sup>1</sup>.

---

1 Die Unterscheidung zwischen materieller und institutionalisierter Beteiligung hat für mich den Charakter einer Arbeitshypothese, um m. E. bedeutsame Entwicklungen klarer herauszuarbeiten. Sie beruht nicht auf einer gründlichen Reflexion der vorliegenden, umfangreichen Beteiligungs-Literatur. Ihre Plausibilität hat sich mir an historischen Beispielen verdeutlicht, z. B. an den Anfängen der Taylorisierung in Deutschland (Homburg 1978) und der Herausbildung des Betriebsrätegesetzes (vgl. z. B. Blanke/Erd/Mückenberger/Stascheit, 1975) sowie an aktuellen industriesoziologischen Untersuchungen (z. B. Schumann/Einemann/Siebel-Rebell/Wittemann, 1982).

Meine Grundthese besteht darin, daß die Qualität und Reichweite der Einflußnahme von Arbeitnehmern auf die Gestaltung des Produktionsprozesses primär von der materiellen Beteiligung abhängig ist.

Meine Entwicklungsthese besagt, daß in einer historischen Langzeitperspektive die materielle Beteiligung abnimmt und durch Formen institutionalisierter Beteiligung ersetzt wird, ohne den Verlust an materieller Beteiligung kompensieren zu können. Der relative Verlust an materieller Beteiligung der Arbeitnehmer führt allerdings nicht zu einem völlig einseitigen Gestaltungsmonopol des betrieblichen Management, sondern zu weitgehend offenen Fragestellungen, die Gegenstand der folgenden Überlegungen sein sollen:

1. zu einem Wandel von Trägern, Formen und Inhalten der Gestaltung und der Einflußnahme auf betriebliche Produktionsprozesse (betriebliche Machtverhältnisse);
2. einem Wandel der inner- und überbetrieblichen, institutionalisierten Mitwirkungs- und Mitbestimmungsformen;
3. einem veränderten Verhältnis von Betrieb und Gesellschaft.

Bei der Analyse von Entwicklungstendenzen in der Arbeitnehmerbeteiligung ist allerdings zentral auf die Unterschiede zwischen Groß- und Kleinbetrieben abzustellen, die ein breites Spektrum von Formen und Reichweiten der Arbeitnehmerbeteiligung begründen.

Auf Basis dieser Ausgangsüberlegungen erfolgt ein *Vorgehen* in vier Darstellungsschritten:

- die Veränderung der ökonomischen Gesamtkonstellation mit der Folge langfristiger Strukturveränderungen des Arbeitsmarktes und d. h. einer zunehmend segmentierten Einbeziehung der Arbeitsbevölkerung in den öffentlichen Arbeitsmarkt;
- die Veränderung industrieller Produktionsprozesse, Managementstrategien in der ökonomischen Stagnation und die Veränderung der Einbeziehung von Arbeit in moderne Produktionsverhältnisse (soziale Beziehung in der Produktion, Machtverhältnisse, materielle Beteiligung);
- die Entwicklungstendenzen in den und Rückwirkungen auf die institutionalisierten Beteiligungsformen, insbesondere der Umbruch in der betrieblichen Technologiepolitik;
- einige Entwicklungstrends in der Art der Einwirkung gesellschaftlicher Prozesse auf die Gestaltung von betrieblicher Forschung und Entwicklung, Produkt- und Produktionsgestaltung.

Im folgenden werden einige, mir für die Frage der Arbeitnehmerbeteiligung wesentlich erscheinenden Aspekte der Industriearbeit vorgestellt, ohne Anspruch auf Repräsentativität über alle Branchen, Beschäftigtengruppen und Betriebsgrößen sowie ohne Sicherheit über ihren langfristigen Bedeutungsgehalt.

Die folgenden Thesen basieren im wesentlichen auf Entwicklungen in Mittel- und Großbetrieben der stoffverformenden Metallverarbeitung.

## II. *Relativer Bedeutungsverlust traditioneller Lohnarbeitsverhältnisse*

1. Das *klassische Lohnarbeitsverhältnis* soll idealtypisch als eine *lebenslange, kontinuierliche Beschäftigung in einem Beruf, in einem oder nur wenigen Betrieben und in einem eindeutigen Abhängigkeitsverhältnis* verstanden werden. Diese Beschäftigungsform ist verknüpft mit traditionellen und gewachsenen Formen der materiellen und institutionalisierten Beteiligung, mit stabilen Sozialbeziehungen (Betriebsfamilie, Stammebelegschaft) und entsprechenden Arbeitsorientierungen. Auf dieses *Segment des Arbeitsmarktes* bezieht sich die Mehrzahl der bestehenden Regelungen und Organisationsmodelle zu Arbeitnehmerbeteiligung, wie auch die aktuelle Forschung und Diskussion.
2. Ein weiterer zentraler Bezugspunkt der Analyse von Arbeitssituationen und Beteiligungsformen ist traditionell der industrielle Sektor.
3. Gegenüber der Schwerpunktsetzung auf den industriellen Sektor ist zu betonen, daß die *Bedeutung des sogenannten sekundären Sektors langfristig und kontinuierlich abnimmt* (allerdings in der BRD im internationalen Vergleich noch überproportional ist). Demgegenüber steigt der Anteil des tertiären Sektors, der so unterschiedliche Bereiche wie Staat, öffentliche und private Dienstleistungen, Finanzen, Versicherungen und Immobilien, Groß- und Einzelhandel sowie Transportwesen sowie andere gemeinnützige Versorgungsbetriebe enthält. Diese verfügen bezüglich Tätigkeit, Arbeitsinhalt und Verregelung nur zum geringen Teil über ähnliche Charakteristika wie Industriearbeit und sind auch in sich nicht homogen (vgl. z. B. Ginzberg 1982). Aufgrund der wachsenden Bedeutung des tertiären Sektors, seiner Inhomogenität und Andersartigkeit muß grundsätzlich in Frage gestellt werden, *ob weiterhin aus der Industriearbeit allgemeingültige Beteiligungsformen* (insbesondere institutionalisierte) *abgeleitet und übertragen werden können* (z. B. Mitbestimmung, z. B. Rationalisierungsschutz).  
Die These geht vielmehr dahin, daß die Wirksamkeit solcher übertragener Regelungen im tertiären Sektor geringer, und daß die Analyse eigenständiger Beteiligungsformen in diesem Bereich vernachlässigt worden ist.
4. Bezüglich des zu betrachtenden Arbeitsmarktsegments, eröffnet sich, daß der relative Stellenwert von klassischer Lohnarbeit sich in mehrfacher Hinsicht verringert.

Ein erster Mechanismus ist die *sukzessive Verkürzung von Lebens-, Jahres- und Wochenarbeitszeit*, die das Verhältnis von Arbeit und Freizeit und d. h. auch den Anspruch auf Realisierung von persönlichen Gestaltungs- und Realisierungswünschen in der Lohnarbeit berühren. Durch die Verringerung des Anteils der produktiven Arbeitszeit an der Lebenszeit *sinkt die objektive wie subjektive Bedeutung von Lohnarbeit*. Durch diese Segmentierung der Arbeitsbevölkerung in die jeweils starken Gruppen der Auszubildenden, der voll Berufstätigen, der Arbeits- und Berufsunfähigen und der (Früh-)Verrenteten, die nicht an unmittelbaren Produktionsprozessen beteiligt sind, wird auch die ehemals gemeinsame Orientierung auf das klassische Lohnarbeitsverhältnis in Interessen an der Gestaltung der unterschiedlichen Beschäftigungsverhältnisse segmentiert. Unzweifelhaft wirkt die relative Zunahme von Ausbildungs- und Verrentungssituationen auf die Arbeitnehmerbeteiligung im Produktionsprozeß zurück.

Die These ist, daß aufgrund dieser Segmentierung die Beteiligung am Produktionsprozeß nicht nur proportional geschwächt wird — weil entsprechend weniger Beschäftigte in direkten Arbeitsverhältnissen stehen —, sondern, daß diese Tendenzen darüber hinaus indirekt auf Stärke und Richtung der Beteiligung zurückwirken. Ein Beispiel dafür ist die Frühverrentung. Eine ihrer wesentlichen Wirkungen besteht darin, die Personengruppe der „Leistungsgeminderten“ aus dem Betrieb auszugliedern und damit das Thema „langfristige Belastung und Gesundheit“ aus dem betrieblichen Sichtkreis abzudrängen. Diese Ausgliederung bei gleichzeitiger sozialer Sicherung der Betroffenen führt notwendig dazu, die Orientierung auf die Zeit der Verrentung zu stärken und damit die Beteiligung an belastungsmindernder Arbeitsgestaltung zu verdünnen. Tendenziell wird die effektive Arbeitszeit zu einer Zeit, in der die abgeforderte Leistung voll zu erbringen ist — streng getrennt von Reproduktionszeiten, in denen die Belastungen und Krankheiten geheilt, kompensiert werden können (vgl. z. B. Dohse/Jürgens/Russig 1982).

5. Ein zweiter Prozeß der Relativierung des Stellenwerts von klassischer Lohnarbeit ist enger mit dem Zyklus von Konjunktur und Krise verbunden. Nach einer längeren „Vollbeschäftigungsphase“ in der BRD bis ca. 1970 hat eine Phase von Stagnation und Krise eingesetzt, die zu einer ständigen Verringerung des Arbeitsvolumens in verschiedenen Formen geführt hat. Das Charakteristikum der Entwicklung liegt dabei weniger in kurzzyklischen Wachstumswellen, dem die Beschäftigung folgt, sondern einer *Abkoppelung von Wachstum und Beschäftigung* (vgl. Altvater/Hübner/Stanger 1983). D. h., daß es trotz einiger Branchenkonjunkturen und abgeschwächtem Wirtschaftswachstum zu einem steigenden Anteil offener und verdeckter Arbeits-

losigkeit kommt. Dies hat dazu geführt, daß neben der klassischen Vollzeitarbeit *zunehmend Formen von Teil- und Nichtarbeit bestehen*. Dazu gehören Kurzarbeit, verlängerte Werksferien, Teilzeitarbeit, Zeitarbeit bis hin zu Formen wie ABM-Arbeit, Arbeit auf Probe und letztlich, als extremste Form der Arbeitszeitverkürzung, Arbeitslosigkeit. Diese Arbeitsverhältnisse gelten offiziell und auch in den Augen der Betroffenen nicht als „vollwertige Arbeit“ und sind daher auch *weitgehend von den formalisierten Beteiligungsrechten ausgeschlossen*. Die Zunahme solcher Arbeitsverhältnisse fördert die Tendenz, Lohnarbeit nicht mehr als stabile und kontinuierliche Situation zu begreifen, nicht als dauerhaften Zustand, sondern zunehmend als *örtlich und zeitlich flexibles Verhältnis* zu definieren. Damit wird die Arbeitssituation der Arbeitsbevölkerung weiter segmentiert und die *kollektive Orientierung an kontinuierlicher Vollzeitarbeit geschwächt*. Dieser Entwicklung laufen innerbetriebliche Veränderungen wie die Einführung der gleitenden Arbeitszeit, betriebliche Arbeitszeitflexibilisierung und zunehmende Um- und Versetzungen parallel und verstärken die Mobilisierung und Flexibilisierung des Einsatzes von Arbeitskraft.

6. Insbesondere mit dem Einsetzen von Dauer- und Massenarbeitslosigkeit ist die *Ausbildung eines sogenannten informellen Sektors/Schattenwirtschaft* (vgl. z. B. Mettelsiefen 1982) verbunden. Wesentlich die Notwendigkeit der Einkommenserzielung, aber auch die Präferenz für andere Arbeitsformen und Arbeitsverhältnisse führen zu Tätigkeiten, die nicht über den Arbeitsmarkt vermittelt sind und daher Arbeit außerhalb der das Arbeitsverhältnis regelnden Gesetze und Normen steht und sich dabei ganz andere, extreme Beteiligungsformen herausbilden. Dazu zählen
- als ein Extrem die illegale Beschäftigung von Ausländern, die unter der Drohung der Aufdeckung total abhängig und rechtlos arbeiten;
  - als breites Feld das ganze Spektrum sogenannter Schwarzarbeit, bei der in der Regel individuell oder in Kleingruppen gearbeitet wird und wo der gesamte Betriebszusammenhang als Herrschaftsstruktur und hocharbeitsteilige Organisation wegfällt; d. h., daß hier teilweise aufgrund der weitgehend selbstbestimmten und ganzheitlichen Tätigkeit Beteiligungsfragen im positiven Sinne gegenstandslos werden (Zwischenformen zur Hausarbeit und Heimwerkelei);
  - als anderes Extrem gehören dazu Kleinbetriebe und Kollektive, die zumindestens dem Anspruch folgen, gleichberechtigt die Arbeit zu planen, zu steuern und zu kontrollieren (Produktionskooperativen).

Die quantitative Bedeutung dieses Sektors ist umstritten, weil er informell und damit nicht statistisch erfaßt ist, aber auch weil hier fundamentale Probleme der Abgrenzung zu Haus- und Eigenarbeit existieren. Schätzungen belaufen sich z. B. auf 2—5 % des Bruttosozialprodukts für die BRD, 8—12 % für die USA und 33 % für Italien (vgl. Frey 1981). Wichtiger erscheint mir, daß mit diesem informellen Sektor eine *Kritik industrieller Arbeit und auch der industriellen Beziehungen* verknüpft ist, die über eine quantitative Bedeutung weit hinausreicht.

Meine These ist, daß sich in dieser Entwicklung nicht nur ein ökonomischer Krisenprozeß ausdrückt (Mangel an Arbeitsplätzen und Einkommen), sondern auch eine Einstellungsveränderung zu Industriearbeit (sogenannter Wertwandel), der in das Verhalten der Beschäftigten und in die Entwicklung von Arbeitspolitik hineinwirkt. (Vgl. die aktuelle Debatte zwischen Noelle-Neumann und Strümpel).

Dieses Hineinwirken ist vielschichtig. Entscheidend scheinen mir zwei Wirkungen zu sein: Die Verstärkung und Substantiierung der Kritik an industriellen Produktionsverhältnissen und damit auch an den traditionellen Formen der materiellen und institutionellen Arbeitnehmerbeteiligung (Stichworte sind u. a. Kritik an dem industriellen Produktspektrum, die geringen Eigenregulierungs- bzw. Selbstverwirklichungsmöglichkeiten, die geringe Kollektivität und Bedürfnisnähe der Produktion neben klassisch gewerkschaftlichen Themen wie Dequalifikation, Monotonie, Gesundheitsverschleiß etc.; vgl. exemplarisch Ullrich 1979) führt einerseits zu einer *Verstärkung der Arbeitnehmerposition* in bestimmten Fragen (z. B. familiengerechte Arbeitszeit), *andererseits zu einer Schwächung insbesondere institutionalisierter Beteiligungsrechte* allein durch die Infragestellung der Arbeitsbedingungen und Arbeitssituationen, auf die sich die Beteiligung/Regelung bezieht.

### *Zusammenfassung*

In diesem ersten Abschnitt habe ich versucht, einige Veränderungen der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zu benennen, die zweifellos auf die Durchsetzungsfähigkeit und die Inhalte von Arbeitnehmerbeteiligung im Betrieb wirken, allerdings nicht unbedingt direkt und im Einzelfall und auch nicht kurzfristig empirisch abnehmbar.

Wir müssen ausgehen von einer zunehmenden Segmentierung gesellschaftlicher Arbeit in eine Vielzahl von Sektoren unterschiedlicher Arbeitsverhältnisse, Arbeitsformen und Arbeitsinhalte und dementsprechend unterschiedlichen Beteiligungsnotwendigkeiten. Gleichzeitig werden die Arbeitsverhältnisse durch Stagnation und Krise, durch Mobilisierung und Flexibilisierung der Arbeitskraft verunstetigt. Es entwickeln



sich abweichende Arbeitsmodelle, die die traditionelle Zentralität von industrieller Lohnarbeit in Frage stellen und auf deren Entwicklung zurückwirken. Aufgrund der Veränderung des Verhältnisses von Arbeit und Freizeit und eines sich langsam verändernden Arbeitsverständnisses insbesondere bezüglich der sogenannten Reproduktionsarbeit entstehen zunehmend abgeleitete Forderungen an die Veränderung von Industriearbeit.

All diese Prozesse verringern den objektiven Stellenwert klassischer Lohnarbeit und darauf aufbauender industrieller Beziehungen. Ihre Repräsentativität für gesellschaftliche Arbeit sinkt, was sich auch in den zunehmenden Repräsentationsproblemen der Gewerkschaften (bezüglich bestimmter gesellschaftlicher Gruppen und Problemlagen) ablesen läßt. (Vgl. Heinz/Hinrichs/Offe/Olk 1981). Abnehmende Zentralität von Lohnarbeit bedeutet, daß sie weniger die gemeinsame, kollektiv erfahrene Arbeitssituation der Arbeitsbevölkerung beschreibt und daher die Durchsetzungsfähigkeit in diesem Bereich abschwächt. Diese Relativierung wird durch die Abkoppelung von Wachstum und Beschäftigung verstärkt: Massen- und Dauerarbeitslosigkeit setzen ein ständiges Konkurrenzverhältnis zwischen Beschäftigten und Unbeschäftigten und unter den Beschäftigten, das die Interessen und Möglichkeiten an betrieblicher Beteiligung dominiert und weitgehend lähmt. Beschäftigungskrise heißt Arbeitsplatzunsicherheit, unstetige Beschäftigung und damit eine grundlegende Verschlechterung der individuellen und kollektiven Machtposition. In einer solchen Phase der Verunsicherung durch die Umstrukturierung des Arbeitsmarktes und der Schwächung der kollektiven Durchsetzungsfähigkeit *sind die betrieblichen Beteiligungsaktivitäten eher auf die Erhaltung und Ausfüllung bestehender Rechte gerichtet*. Inwieweit sich in diesem Prozeß auch neue Beteiligungsformen und Inhalte durchsetzen lassen, soll in den nächsten Abschnitten angesprochen werden.

U. a. bedeutsam wird sein, inwieweit der industrielle Sektor in der Lage sein wird, seine Probleme zu *externalisieren* (Individualisierung bzw. Verstaatlichung des Beschäftigungsrisikos, von Gesundheits- und Qualifikationsrisiken), sich von Rückwirkungen aus dem gesellschaftlichen Bereich *abzuschotten*, (z. B. Technikkritik) und eine Strategie der umfassenden Verplanung, Steuerung und Kontrolle von Arbeit zu verfolgen.

### III. *Entwicklungstrends der materiellen Beteiligung von Arbeitnehmern am Produktionsprozeß*

In diesem Teil kommt es darauf an, einige aktuelle Trends in der Entwicklung der Unternehmensorganisation und Fertigungstechnik zu benennen

und bezüglich der Auswirkungen auf die konkrete Form der Einbeziehung der Arbeitnehmer in den betrieblichen Gesamtprozeß (Planung, Steuerung, Ausführung, Kontrolle) und in den Einzelarbeitsprozeß zu beurteilen. Diese Art der Einbeziehung ist maßgeblich für das alltägliche Verhalten der Arbeitskräfte und d. h. ihre Beteiligung am alltäglichen Produktionsprozeß und damit materielle Grundlage auch aller institutionalisierten Beteiligungsregeln, sofern diese nicht relativ verselbstständigt und autonom gegenüber dem Produktionsprozeß stattfinden (vgl. dazu Abschnitt IV).

Grundlage der Arbeitnehmerbeteiligung ist damit einmal die *technisch-organisatorische Auslegung der Produktion* und d. h. die Funktionszuschreibung für menschliche Tätigkeit, das Ausmaß an psychischer und physischer Einbeziehung, und insbesondere das Ausmaß der intellektuellen, gestaltenden, disponierenden und entscheidungsrelevanten Handlungsspielräume. Einige dieser Bedingungen werden im folgenden an aktuellen Managementstrategien und dem zunehmenden Einsatz von elektronischer Datenverarbeitung und Mikroprozessortechnologie untersucht.

Zu den Grundlagen von Arbeitnehmerbeteiligung im Betrieb gehören neben diesen „objektiven“ Faktoren auch *personale Voraussetzungen*. Dazu gehören wesentlich die laufende Information über den Stand und Entwicklung von Arbeitsprozessen, an denen der Betroffene selbst beteiligt ist sowie über betriebliche Funktionszusammenhänge, Wissen und Erfahrung bezüglich der Produktionstechnologien, Bearbeitungsprozessen, organisatorischen Verknüpfungen, Kooperations- und Entscheidungsstrukturen. Dazu gehören weiterhin — worauf allerdings hier nicht näher eingegangen werden kann — die persönlichen und betrieblichen Erfahrungen der Betroffenen in Fragen der Beteiligung, die entscheidend das Anspruchsniveau, die Einschätzung der Realisierungsmöglichkeiten und die gewählte Beteiligungsstrategie beeinflussen. Dazu gehört nicht zuletzt die Beteiligungsstrategie der Betroffenen, die sich nach betrieblichen Berufs- und Funktionsgruppen und häufig auch individuell unterscheidet und in sehr unterschiedlichen alltäglichen Konsens- und Kompromißfindungen sich ausdrückt.

Eine weitere Grundlage der Arbeitnehmerbeteiligung im Betrieb ist die *Durchsetzungsfähigkeit von Beteiligung*. Neben den bereits genannten Einflußfaktoren des betrieblichen Entscheidungs-, Anleitungs- und Ausführungsgefüges sind hier die *betrieblichen Machtverhältnisse* angesprochen. Das bedeutet, daß es neben den formalisierten, technischen, organisatorischen und administrativen Strukturen im Betrieb zusätzliche Mechanismen der Durchsetzungsfähigkeit gibt, die die Reichweite von Arbeitnehmerbeteiligung beeinflussen. Wesentliche Einflußfaktoren auf die betriebliche Machtposition sind

1. die relativen Veränderungen in der Unverzichtbarkeit bzw. Ersetzbarkeit der betrieblichen Funktion des Einzelnen bzw. der Gruppe. Im Grad der Ersetzbarkeit reflektiert sich wiederum die Arbeitsmarktsituation über- und innerbetrieblich sowie das sich verändernde Anforderungsspektrum aufgrund technisch-organisatorischer Rationalisierung. Ein wesentlicher
2. Einflußfaktor ist das Verhältnis von individuellen zu kollektiven Situationen. Es ist zumindest plausibel, daß die Individualisierung von Tätigkeiten und sozialen Situationen die Durchsetzungsfähigkeit dann auch individualisierter Interessen schwächt.

Doch nun zurück zu *Tendenzen in den Managementstrategien*:

1. Für die 80er Jahre wird von einem *grundlegenden Wandel der Managementstrategie in der Industrie* gesprochen. Die maßgeblich auslösenden Faktoren liegen einerseits in einer Veränderung der Konkurrenzbedingungen auf dem *Weltmarkt*, andererseits in der Herausbildung eines neuartigen Rationalisierungsinstrumentariums in Form der Informationstechnologie. (Vgl. z. B. Brankamp 1980) Die neue Konstellation auf dem Weltmarkt, und d. h. die *Verschlechterung der einzelbetrieblichen Konkurrenzbedingungen*, wird weitgehend übereinstimmend durch folgende Faktoren beschrieben:

- Ein zunehmender Preisdruck, der zu einer grundlegenden Verbesserung der Kostenstruktur der Unternehmen zwingt;
- ein Bedeutungszuwachs der Nachfrageseite gegenüber der Produktionsseite, d. h. die engere Abhängigkeit von Kundenwünschen, die sich für den Einzelbetrieb in die Notwendigkeit zu erhöhter Typenvielfalt und damit zu kleineren Losgrößen, zur Notwendigkeit kürzerer Lieferzeiten und zur Notwendigkeit erhöhter Produktqualitätsanforderungen umsetzt;
- eine gestiegene Unstetigkeit der Nachfrage, die zu stärkeren Stückzahlchwankungen und d. h. zur Notwendigkeit schneller Produkt- und Produktionsumstellung führt;
- Rohstoffverknappung und Energievertierung.

Zur gleichen Zeit finden in der *Technologieentwicklung* wichtige Umbrüche statt: die Innovationszeiten für Produktions- und Produktionstechnologie verkürzen sich, die Lebensdauer von Produkten und Produktionstechnologien sinkt und mit der Umstellung von Elektromechanik auf Elektronik findet eine Veränderung der Basistechnologie im gesamten Maschinen- und Apparatebau statt. All diese Veränderungen zusammengenommen stellen eine völlig neue Managementaufgabe dar, die mit den traditionellen Instrumenten der Mengenregulierung (Produktionskapazität und Beschäftigtenzahl) nicht mehr zu bewältigen ist.

Die BRD versteht sich aufgrund ihres relativ geringen Rohstoffpotentials und dem geringen Anteil an landwirtschaftlichen Produkten als exportorientierter Industriestaat, dessen Unternehmen nur überlebensfähig sind, sofern sie „schneller und besser als die in- und ausländische Konkurrenz auf Chancen und Forderungen des Marktes nach hochwertigen Produkten, günstigen Preisen und kurzen Lieferfristen reagieren.“ (Wöpfkemaier 1980) Aus diesen Gründen kommt dem Vorsprung in der technischen Innovation in der Managementpolitik zentrale Bedeutung zu. „Zunehmender Kapitalbedarf für neue Produktionstechnologien mit besonders hohen Leistungen auf der einen Seite, geringes Volumen, kleinere Lose und höchste Anforderungen an die Qualität und Flexibilität auf der anderen Seite, kennzeichnen heute die Situation in der Produktion nicht nur im kleinen und mittleren, sondern auch im Großunternehmen.“ (Brankamp 1980).

Das Stichwort für die neue Managementstrategie lautet *flexible Automatisierung*.

Wenn im folgenden auf Eigenschaften dieser flexiblen Automatisierung eingegangen wird, so geschieht dies mit drei *Einschränkungen*:

- a) Es muß bewußt sein, daß die diesbezüglichen organisationstechnologischen Systeme *bisher noch nicht umfassend in den Betrieben eingeführt sind und arbeiten* (CAD, CAM, CNC, DNC, flexible Fertigungssysteme, Fertigungsinsel) (vgl. WSI 1983). Ihre Bedeutung gewinnen sie daraus, daß sie die Spitze der fertigungstechnologischen Entwicklung darstellen und dem Planungshorizont der Unternehmensleitungen (Globalziel der Produktivitätssteigerung) entsprechen. Welche Diffusionshemmnisse technologischer, wirtschaftlicher und sozialer Art auftreten werden, ist an anderer Stelle zu erörtern.
- b) Es ist zu berücksichtigen, daß auch in Managementkreisen eine fundamentale Verunsicherung über den weiteren Entwicklungsweg vorhanden ist. Ursache dafür ist primär die Unsicherheit über zukünftige Marktentwicklungen, d. h. über mögliche Produktinnovationen und die Entwicklung der kaufkräftigen Nachfrage. Weiterhin bedeutsam sind die derzeit weitgehende Unkenntnis der Wirtschaftlichkeit der flexiblen Automation und die schnellen und komplexen Innovationschübe, die die Fähigkeit der Unternehmen zum organischen Einbau in gewachsene Unternehmensstrukturen übersteigen. Daraus folgt eine *relative Offenheit* zukünftiger Entwicklungen, die Anknüpfungspunkte für gestaltende Arbeitnehmerbeteiligung bietet. (Vgl. Altmann a. 1982).
- c) Rationalisierungsstrategien und Formen der Arbeitnehmerbeteiligung sind auf den verschiedenen Organisationsebenen des Unternehmens sehr unterschiedlich. Das bedeutet, daß sich für die verschiedenen Berufs- und Funktionsgruppen unterschiedliche Auswir-

kungen ergeben (insbesondere bezüglich Qualifikation, Dispositionsspielraum, Kontrolle) und daß sich auch traditionelle Formen der Arbeitsteilung und Berufsabgrenzung auflösen und damit auch neue soziale Beziehungen (Über-/Unterordnung, Kooperation) ergeben. (Vgl. z. B. Fehrmann 1980; Zündorf/Grunt 1980).

2. *Flexible Automatisierung* (vgl. z. B. Graf 1980): Automatisierung bedeutet die Steigerung der Produktivität durch Ersetzung von menschlicher Tätigkeit/Arbeitskraft durch Maschinen. Automatisierung findet traditionell in einer Weise statt, daß ausführende Tätigkeiten analysiert, arbeitsteilig zerlegt und einzelne Tätikeitselemente durch Maschinenfunktionen übernommen werden. Auch einzelne Steuerungs- und Koordinierungsfunktionen konnten gleichfalls mechanisiert werden. *Geistige Arbeit in Form von Planung, Steuerung und Kontrolle von Arbeitsprozessen galt bisher weitgehend als Automatisierungsschranke*. Die Entwicklung der Informationstechnologie ermöglicht die Überwindung dieser Schranke, führt zur Taylorisierung der Kopfarbeit, d. h. ihre arbeitsteilige Zerlegung in einzelne Elemente und ihre partielle Mechanisierung (vgl. Teschner/Hermann 1981).

Ein Hauptinstrument der flexiblen Automatisierung sind *betriebliche Informationssysteme*, d. h. die Vernetzung verschiedener einzelner Informationstechnologien der Informationsaufnahme, des Informationstransports, der Inforamtionsspeicherung und Verarbeitung. Sie ermöglichen zum ersten Mal die massenhafte, schnelle und interaktive Erhebung und Verwertung verschiedenster betrieblicher Daten. Dieser Prozeß *substituiert sukzessive die kollektiven und individuellen Planungs-, Steuerungs-, Abstimmungs- und Kontrollprozesse durch Beschäftigte im Betrieb in Produktionsplanungs- und Steuerungssysteme*. Informationstechnologie ersetzt daher potentiell in nie gekanntem Maße Arbeitskraft im Betrieb und verändert den Status und die Tätigkeiten der „Restbelegschaft“. (Vgl. als Überblick Dostal 1982)

Die neue Qualität der Informationstechnologien liegt erstens in ihrer ungeheuren Produktivität, d. h. in ihrem sich ständig verbessernden Leistungs-/Preis-Verhältnis. Sie führt daher zu erheblichen Arbeitseinsparungen bei gleichbleibender Produktionsmenge, d. h. zu Massenarbeitslosigkeit bei gesättigten Märkten. Für die Unternehmen entsteht daraus das Problem, daß einzelbetriebliches Wachstum nur noch über Produktinnovationen und sinkende Preise und das bedeutet durch Verdrängung anderer Konkurrenten vom Markt möglich ist. Da dies wiederum nur über verstärkte Verfahrensinnovationen möglich ist, verstärkt sich der Zirkel von Absatzkonkurrenz und Freisetzung.

Die Tendenz zu flexibler Automatisierung ist natürlich nicht nur durch den Absatzmarkt und neue technologische Entwicklungen angestoßen,

sondern zielt auch direkt auf die Ersetzung von Arbeitskraft, die in der Managementlogik einen zentralen Kostenfaktor und auch Unsicherheitsfaktor darstellt. Die „konsequente Nutzung der Automatisierungsreserven“ stellt somit auch eine unternehmerische Gegenstrategie gegen

- die expansive Lohnpolitik;
- die Verkürzung der Arbeitszeit über Urlaubsverlängerung, vorgezogenes Rentenalter mit Lohnausgleich;
- die unsichere Verfügbarkeit der Arbeitskräfte;
- wechselndes Qualitätsbewußtsein;
- die Verunglimpfung des Leistungsprinzips;
- das einklagbare Recht auf Arbeit und
- die Nivellierung des Lohnes dar (Ledergerber 1980).

Ein dritter, neuartiger Aspekt der Informationstechnologie liegt in ihrem *Einfluß auf die Machtverhältnisse im Betrieb*. In der Techniksoziologie wird in letzter Zeit verstärkt die These vertreten, daß die Einführung jeder Produktionstechnologie auch der Herrschaftssicherung bzw. der Veränderung der Machtverhältnisse im Betrieb in der Weise dient, daß die Technologie zwischen verschiedenen Technologiealternativen ausgewählt und weiterentwickelt wird, die gleichzeitig die Machtposition bestimmter Beschäftigungsgruppen schwächt. (Vgl. z. B. Noble 1980).

Bei der Informationstechnologie kommen für eine solche Analyse neuartige Aspekte hinzu. Aufgrund ihrer Qualität, Information, Wissen und Entscheidungsprozesse maschinell aufzunehmen, zu speichern und zu verarbeiten, verändern sich die Beziehungen zwischen Mensch und Maschine und zwischen den Menschen innerhalb des Betriebes grundlegend. Im Gegensatz zu anderen Produktionstechnologien und Organisationstechnologien ist die Informationsaufnahme, Speicherung und integrierte Verarbeitung *unsichtbar*. Computerhierarchien und Datenverarbeitungsnetze lösen potentiell die traditionellen personellen Hierarchien im Betrieb und das Funktionsgefüge auf. Ebenso übernehmen Informationstechnologien zunehmend am Einzelarbeitsplatz bzw. in der Arbeitsgruppe die Funktionen der Planung, Steuerung und Kontrolle von Produktionsprozessen und damit von menschlicher Tätigkeit.

Die Ideologie der flexiblen Automatisierung beruht auf der *schrittweisen Ersetzung auch der Kopfarbeit und der zunehmenden, systematischen Kontrolle menschlicher Tätigkeit und menschlichen Verhaltens im Betrieb* (Edwards 1981).

Die steigende Kapitalintensität, die Notwendigkeit der Ausschaltung von Störungen und die Tendenz zu zunehmender Unabhängigkeit von menschlicher Arbeitskraft erzeugt einen Zirkel von ständig steigenden Informationsbedürfnissen und Informationsverarbeitungsnotwendigkeiten, der in etlichen Bereichen zu einer irrationalen Überinformatisierung geführt hat.

3. Wie bereits angedeutet, enthält die flexible Automatisierung eine Reihe von *Widersprüchen und Zielkonflikten*, die zu einer gewissen *Offenheit* der zukünftigen Entwicklung führen. Diese Zielkonflikte sind technischer, ökonomischer und sozialer Natur, wobei eigentlich nur die Techniker Lösungsmöglichkeiten in der Weise sehen, daß die flexible Automatisierung noch weiter vorangetrieben wird. Defizite in Form von Störungsanfälligkeit und der Notwendigkeit kurzfristiger manueller Eingriffe durch mangelnde organisatorische und technische Äquivalenz der Teilsysteme, durch mangelnde Flexibilität der Informationstechnologie sowie Bedienungs- und Qualifikationsprobleme werden mit Entwicklungen in Richtung

- zusätzliche Steuerungssysteme, Erhöhung der Aktualität, Verbesserung der Systemhandbarkeit und
- individuelle Arbeitsgestaltung und Bedienerfreundlichkeit der Geräte beantwortet.

Aufgrund der Beschränktheit der Lösungsangebote sind in der letzten Zeit *neue Organisationsmodelle in den Vordergrund* getreten, die sich sowohl auf die gesamte Betriebsorganisation wie die Arbeitsorganisation am Einzelarbeitsplatz oder in der Arbeitsgruppe/Arbeitsystem beziehen. Einerseits ermöglicht die flexible Automatisierung aufgrund der Maschinisierung ausführender und auch dispositiver Funktionen eine *Neuorganisation des Betriebs* und des Arbeitsprozesses, andererseits werden Lösungen für *drei Problemkomplexe* gesucht:

- a) die Intransparenz und Schwerfälligkeit zentralisierter Planungs- und Steuerungsprozesse;
- b) die Nutzung des Eingriffs- und Innovationspotentials der Beschäftigten am Arbeitsplatz;
- c) die Steigerung der Motivation und Akzeptanz durch die Beschäftigten (d. h. faktisch das Problem der zunehmenden Nicht-Beteiligung).

*Die Modellvorstellung bezüglich der Produktionsorganisation ist die autonome Fertigungszelle*, die in ein Gesamtkonzept für alle Informations-, Planungs-, Steuerungs-, Kontroll- und Ausführungssysteme eingebettet ist. (Konzept: dezentrale Produktionseinheiten mit relativer Handlungsautonomie).

„In dieser Zelle sind auf die Werkstattpalette zugeschnittene einfache NC-Maschinen in ergänzenden konventionellen Arbeitsplätzen zusammengefaßt. Ein qualifizierter Facharbeiter, der Operator, steuert mikrorechnergestützt die Belegung aller Maschinen dieser Zelle. Die einzelnen Maschinen werden von Facharbeitern oder angelernten Werkern bedient. Der Operator hat die Terminverantwortung gegenüber der übergeordneten Fertigungssteuerung für einen überschaubaren Auftragsbestand in einem vorgege-

benen Zeitrahmen. Wann und auch mit welcher Maschine der Zelle er unter bestmöglicher Ausnutzung der Fertigungskapazität die Teile fertigt, liegt in seinem Ermessen. In die Verantwortung der Gruppe fällt auch Überwachen des Werkstofflagers und des Werkzeugbestandes, die das Teilespektrum der Zelle abdecken. Für alle in der Zelle Tätigen bedeutet die Steigerung der Aufgabenverantwortung, ein Teilprodukt vollständig in eigener Verantwortung herzustellen, eine Förderung der Persönlichkeitsentfaltung und einen Teil Selbstverwirklichung. Dies wirkt sich positiv auf die Motivation der Beteiligten aus.“ (Ledergerber 1980, S. 708)

*Die Modellvorstellung in bezug auf die Unternehmensorganisation zielt auf kleine Betriebseinheiten mit relativ eingeschränktem Produktspektrum und eingeschränkter Entscheidungskompetenz (Divisionalisierung). Solche Organisationsmodelle werden für die USA (Silicon Valley), für Italien (Cottage Industrie) und Japan (Focussed Factory) wie auch für die Bundesrepublik diskutiert, für die Brankamp die Ausgliederung in Form der Bildung neuer kleiner Firmen empfiehlt, die gerade bei Innovationen besonders erfolgreich seien (Brankamp 1980, S. 719). Die mit der Informationstechnologie gegebenen Möglichkeiten zur organisatorischen Dezentralisierung eröffnen auch die Möglichkeit einer zunehmenden Zahl von neuartigen Heimarbeitsplätzen, die nur noch informativ an die „Produktionsstätte“ angebunden sind. Die Brisanz dieser bisher noch kaum abzusehenden Strategie liegt für unser Thema eindeutig darin, daß sich einerseits die Tätigkeit des einzelnen Beschäftigten erheblich verändert und d. h. völlig neue Sozialbeziehungen entstehen, andererseits die bisherigen industriellen Beziehungen, d. h. die institutionalisierten Vertretungsformen über den Haufen geworfen werden.*

4. Für die Mehrzahl der Industriebetriebe gilt sicher die Tendenz kleiner pragmatischer Automatisierungsschritte (je nach Produktart, Betriebsgröße und Marktsituation) mit den Folgen zentraler Planung, Steuerung und Kontrolle der Arbeitstätigkeit, der Nutzung der Informationstechnologie zu einer integrierten Leistungs- und Verhaltenskontrolle, der Enteignung von traditionellen Qualifikationen und Kooperationsformen, der in der Mehrzahl eine beschränkte, direkt prozeßbezogene Qualifizierung und Information gegenübersteht (Konzept: direkte Kontrolle). Für die These neuer umfassender Facharbeitertätigkeiten (Operator, Systemwart) gibt es nur wenige Beispiele, die keinesfalls einen Entwicklungstrend belegen können (vgl. B. Mickler 1981).

Das eindeutig vorhandene Problem der Unternehmen bei zunehmender Herauslösung der Beschäftigten aus unmittelbar ausführenden und dispositiven Tätigkeiten besteht darin, schnell richtige Informationen vom



Arbeitsplatz zu erhalten, schnell und richtig bei Störungen und Abweichungen im System zu reagieren und die Motivation der Beschäftigten für ständige hohe Aufmerksamkeit und Leistungsbereitschaft bei unvorhersehbarer Abrufung dieser Leistungsbereitschaft herzustellen.

Die angesprochene *Umkehrung des Verhältnisses Mensch/Maschine* drückt sich darin aus, daß die Anforderungen in flexiblen Fertigungssystemen *häufig menschliche Fähigkeiten* überschreiten. Dazu gehört die ständige Abforderung physiologischer Leistungsbereitschaft — unabhängig von den persönlichen tageszeitlichen Leistungsschwankungen —, die Fähigkeit zu sofortigem und qualitativem Eingreifen bei genereller Unterforderung, die Anforderung an Prozeßverständnis bei Wegfall der traditionellen taktilen und optischen Signale, die Anforderung an möglichst präventive Fehlersuche und -beseitigung bei weitgehender Unkenntnis des Prozesses und Unmöglichkeit des Nachvollzuges (vgl. Oberhoff 1976). Während es für die Mehrzahl der Unternehmen mit hoch arbeitsteiligen, monotonen und repetitiven Tätigkeiten zur Aufrechterhaltung der Leistungsbereitschaft zur Zeit ausreicht, auf *Arbeitsplatzunsicherheit und Konkurrenz* zu verweisen, sind solche höherautomatisierten Systeme zumindest derzeit auf *partielle Interaktion mit qualifizierten Arbeitskräften angewiesen*. Von daher stellt sich diesen Unternehmen das Problem, die Produktivität der neuen Organisations- und Produktionstechnologien zu garantieren und damit die Notwendigkeit, eine kalkulierte Interaktion sicherzustellen. Es haben sich daher *neue Partizipationsmodelle* herausgebildet (Management-Strategie der Beteiligung der Arbeitnehmer an der Rationalisierung, vgl. Die Mitbestimmung 5/83). Die wohl verbreitetsten Formen sind die Einbeziehung der betroffenen Beschäftigten in den Einführungsprozeß neuer Technologien und die Bildung sogenannter Qualitätszirkel.

Sowohl die genannten Probleme der bedienungsgerechten Qualifizierung und Motivierung der Beschäftigten, wie auch die vielfältigen Einsatz- und Einführungsprobleme im Betrieb haben die Unternehmensleitung veranlaßt, zunehmend *Projektgruppen oder Teams* zu den einzelnen Umstellungsprojekten zu bilden. Das Team setzt sich in der Regel frühzeitig mit der technischen Funktionsweise des neuen Systembausteins und seiner organisatorischen Integration in vorhandene Arbeitsprozesse und Informationskreisläufe auseinander. Es organisiert die Schnittstellen zu den angrenzenden Bereichen, führt Fortbildungskurse durch und begleitet die Einführungsphase, bis das System einen bestimmten Wirkungsgrad erreicht hat. Im Team arbeiten z. B. Verfahrenstechniker, Datentechniker, Ingenieure, Meister und wenige, ausgewählte Arbeiter für eine längere Zeit zusammen. Nach vielen schlechten Erfahrungen mit einer abrupten Technikeinführung und standardisierter Software gewinnt diese „*kooperative Einführung*“ an Bedeutung. Der Einsatz neuer Pro-

duktions- und Steuerungsentwicklung bedeutet immer ein Stück technologisch-organisatorischer Eigenentwicklung im Betrieb (Zunahme betriebsspezifischer Lösungen). Für die (wenigen) einbezogenen Arbeiter und Angestellten stellt diese Form der Beteiligung sicher eine relative *Privilegierung, Qualifizierung und Motivierung* dar. Mitglied eines solchen Teams zu sein, bedeutet Anerkennung von Fähigkeiten, des Gebrauchtwerdens, der produktiven Auseinandersetzung mit den neuen Technologien und damit möglicherweise eine höhere Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes. Diese Beteiligung bedeutet allerdings auch einen *Wissens-transfer von der Werkstatt in die Produktionsplanung und -steuerung* und damit das tendenzielle Überflüssigmachen der eigenen Erfahrungen und Fähigkeiten (vgl. Hildebrandt 1980). Die selektive Beteiligung von Arbeitern und Angestellten an solchen Teams zur Integration in die neue Produktionsorganisation führt zu einer heterogenen Technikerfahrung und Technikbeurteilung, die die Herausbildung kollektiver Positionen der Arbeitnehmerbeteiligung erschwert. Die selektive Privilegierung wird allerdings langfristig dadurch geschwächt, daß die Team-Mitglieder nach Ende der Einführungsphase in ihre alte Situation zurückfallen oder zu „Einführungsspezialisten“ werden.

Eine sich verbreitende Form der Mitarbeiter-Partizipation sind die *Werkstatt- oder Qualitätszirkel* insbesondere in der Elektro- und Automobilindustrie. An ihnen kann der Doppelcharakter von Arbeitnehmerbeteiligung gut verdeutlicht werden: Erklärte Unternehmensziele sind die kurzfristige Steigerung der Produktivität durch Auffinden von ineffektiven und störanfälligen Prozessen, die Steigerung des Qualitätsbewußtseins und die Vermittlung entsprechender Kompetenzen sowie die Motivierung und das Einüben eines kollektiven Verbesserungswesens bei den Beschäftigten. Die Grenzen solcher Arbeitnehmerbeteiligung werden schnell deutlich, wenn man die Organisationsprinzipien der Zirkel betrachtet: Die Gründungsinitiative geht von der Firmenleitung aus, die einzelnen Institutionen sind hierarchisch organisiert, die Mitglieder werden von oben vorgeschlagen. In der Regel sind nur rein produktivitätsorientierte Themen zugelassen, die Arbeitsbedingungen der Mitglieder sind kaum Thema und damit auch keine Verbesserungen zu erwarten. Die Zirkel sind zeitlich befristet — was deutlich für den Rationalisierungseffekt und gegen Humanisierungsmöglichkeiten spricht — die letzte Entscheidung über die Vorschläge liegt bei der Unternehmensleitung (vgl. Mitbestimmung 5/83).

Diese Modelle können von daher als neue Human-Relations-Technik eingestuft werden, die sicher partiell das subjektive Bewußtsein von Beteiligung und die Leistungsmotivation von Beschäftigten steigern, allerdings das reale Beteiligungspotential im Sinne von Qualifikation, Kompetenz und Handlungsspielraum nicht erhöhen.

5. Aufgrund der Thesen zur Qualität der Informationstechnologie erhält die *Einstellung der Beschäftigten* zu dieser Technologie erhebliches Gewicht. Das *Bedrohungspotential* erstreckt sich auf die Arbeitsplatzsicherheit, die Entwertung persönlicher Erfahrungen und Kenntnisse und — darin dürfte das wesentlich Neue liegen — auf die persönlichen Rechte und die persönliche Integrität. Schlagworte wie „Gläserner Mensch“, „1984“ etc. signalisieren eine Betroffenheit, die die bisherige Grenze der Subsumtion der Arbeit überschreitet.

Wie diese neue Betroffenheit zu analysieren und zu definieren ist, ist noch offen. Sinnvolle, aber noch kaum ausgearbeitete Ansatzpunkte scheinen mir in Entwürfen zu liegen, die von der Bedrohung des „gattungsgeschlechtlichen Privilegs des Menschen, Monopolbesitzer der Verausgabung von Hirn, Muskel und Nerv zu sein“ (Negt 1983) und von der Notwendigkeit sprechen, „den Anspruch der Menschenrechte neu zu formulieren“ (Seifert 1983).

In jedem Fall stellt die Transparentmachung menschlicher Arbeit sowie ihre Ersetzung und Nichtbeteiligung im umfassenderen Sinne eine gewichtige Fragestellung für zukünftige Kooperations- und Konfliktformen dar. Dabei gilt es zu berücksichtigen, daß Informationstechnologie grundsätzlich keine bereichs- oder funktionspezifische Technologie darstellt, sondern in vielen gesellschaftlichen Bereichen angewandt und miteinander verknüpft wird. Der Umgang mit Computern geschieht alltäglich in Schule, Freizeit, Haushalt und Beruf und nähert die verschiedenen Lebenssphären einander an. Es findet ein *gesellschaftlicher Gewöhnungsprozeß* statt, der die Computernutzung *einsozialisiert, universell und unverzichtbar macht*. Kritische Stimmen in den verschiedenen Anwendungsbereichen haben es dem gegenüber schwer, andere Kommunikationskonzepte zu vertreten und zu entwickeln. Was in vielen Bereichen passiert, ist, daß der Computereinsatz an historisch schwer zu definierende *Grenzen der „Sozialverträglichkeit“* gestoßen ist (vgl. Volkszählung, vgl. Personalinformationssysteme). Inwieweit sich daraus neue Möglichkeiten der *politischen Gestaltbarkeit* ergeben, ist offen, aber aufgrund der bereits teilweise erfolgten Machtverschiebung mittels Informationstechnologie eher pessimistisch zu beurteilen.

Abschließend dazu eine These über die betrieblichen Reaktionsmuster der Beschäftigten, die die Ambivalenz zwischen Bedrohungspotential und Aneignungsmöglichkeiten aufnimmt. Mir scheinen *drei Typen* zu existieren, die sich auch widerspruchsvoll in einzelnen Personen vorfinden lassen:

a) Die Mehrheit der Beschäftigten reagiert mit den breit thematisierten „Akzeptanzschranken“. D. h.: diese Technik ist undurchschaubar, bedrohlich, aber gleichzeitig unvermeidlich. Diese Komponenten zusammen führen zu Passivität, Mißtrauen, Resignation, puren Überle-

benstrategien durch Anpassung. Dieses Verhalten ist sowohl für die Unternehmer im Sinne der Nutzung der Leistungs- und Kreativitätspotentiale wie für die Gewerkschaften im Sinne aktiver Arbeitnehmerbeteiligung immer schwerer zu durchbrechen.

- b) Neue Technik stellt andererseits ein hohes Produktivitätspotential dar, das viele reizt, sich daran zu messen, abzuarbeiten, es zu beherrschen, sich anzueignen. Die Faszination der Informationstechnologien zeigt sich deutlich im alltäglichen Umgang mit Fernsehen, Computerspielen etc. Prototypisch scheinen mir die amerikanischen „Computer Freaks“ zu sein. Häufig von einem Fachstudium ausgeschlossen, schleichen sie sich in fremde Computersysteme ein, überlisten sie und werden zu hochqualifizierten Systemspezialisten, die dann häufig von Firmen für Entwicklungsteams angeworben werden (vgl. Spiegel 21/83 sowie den Typ des „zwanghaften Programmierers“ bei Weizenbaum 1980).
- c) Die Einengung der dispositiven Spielräume in der Arbeit verengt das Beteiligungsfeld. Es bleiben oft nur noch Formen der umfassenden Negierung, da differenzierte und abgestufte Reaktionen/Verhaltensweisen nicht mehr möglich sind: entweder Erfüllung der vorgegebenen Aufgabe oder Umsetzung oder sogar Entlassung. Indem diese Technologie für viele Beschäftigte die komplexen industriellen Beziehungen auf diese eine Alternative reduziert, produziert sie natürlich Formen der industriellen Aggression wie Sabotage. Die Bedeutung dieser Formen von „Beteiligung“ verdeutlicht sich in Beschlüssen und Kampagnen „Nein zu Personalinformationssystemen“, der Relativierung des Begriffs der „Maschinenstürmerei“ und offensichtlich einer nicht geringen Zahl von betrieblicher Sabotage in verschiedener Form (vgl. Wechselwirkung Nr. 16, erster Kongreß über Computersicherheit).

#### IV. *Institutionelle Arbeitnehmerbeteiligung beim Einsatz von Computertechnologie im Betrieb – einige Erfahrungen*

Im folgenden soll der Ausschnitt betrachtet werden, wie sich Arbeitnehmerbeteiligung unter veränderter gesamtwirtschaftlicher Konstellation bei Einführung einer qualitativ neuen Technologie (Maschinisierung von Kopfarbeit, Unsichtbarkeit, Vernetzung) entwickelt. Dabei wird nicht auf den Bestand an normierten Beteiligungsrechten an sich eingegangen (vgl. z. B. Meine 1982). Orientierungspunkt ist vielmehr *der konkrete Ablauf der Systemeinführung (computergestützte Rationalisierung) in den Betrieben und Form und Inhalt der realen Einflußnahme der betrieblichen Interessenvertretungsorgane*. Meine Grundthese besagt, *daß der traditionelle Einfluß*

der Arbeitnehmerseite aufgrund der Einführungsstrategien der Unternehmensleitungen, des Charakters der Technologie und der Unangemessenheit der gewachsenen Interessenvertretungsstrukturen qualitativ zurückgedängt worden ist, daß die wichtigste Dimension dieser Rationalisierungsphase im betrieblich-gewerkschaftlichen Machtverlust liegt. (Vgl. Dörr/Hildebrandt/Seltz 1983).<sup>2</sup> Diesen Umbruch haben Sozialwissenschaftler vor kurzem mit der Äußerung zu charakterisieren versucht: "Ohne den Betriebsrat geht nichts, mit ihm alles." Auf neue Ansatzpunkte und Formen der Arbeitnehmerbeteiligung wird im abschließenden Kapitel eingegangen.

## 1. Einführungsstrategien der Unternehmensleitungen

*Aufgrund der Tatsache, daß es sich bei der Einführung von Informationstechnologien um den einzelnen Arbeitsplatz und die einzelne Abteilung übergreifende Systeme handelt, daß eine Vielzahl von Ausbaustufen existieren, daß eine bestimmte hardware unterschiedlichste Anwendungsformen zuläßt, kommt der unternehmerischen Einführungsstrategie gestiegene Bedeutung zu. Meine These ist, daß die Einführungsstrategie selbst als zusätzliches Instrument eingesetzt wird, um den Einfluß der Betriebsräte und der Beschäftigten auf die Einführung und Auslegung der Systeme zu verringern und gleichzeitig die sogenannte Akzeptanz der neuen Technologie zu erhöhen.*

Elemente dieser Einführungsstrategie sind:

— Die Betriebsräte werden trotz bestehender Informationsrechte *nicht oder sehr spät informiert*. Die rechtliche Verpflichtung zur rechtzeitigen und umfassenden Information wird so gut wie nie eingehalten, sondern setzt erst in der Phase nach der Investitionsentscheidung ein. Daraus folgt, daß in der Regel eine Einflußnahme des Betriebsrates auf grundlegende Entscheidungen allein aufgrund der späten bzw. unzureichenden Information nicht mehr möglich ist. Im Anschluß daran werden drei unterschiedliche Strategien verfolgt. Die *härteste Strategie* ist die Verweigerung von Informations- und Mitbestimmungsrechten, was zu langwierigen Versuchen der Rechtserzwingung durch die Betriebsräte über Einigungsstellenverfahren etc. führt (vgl. Knuth 1982). Die Betriebsräte reiben sich in aufwendigen Aktivitäten auf, um überhaupt die Voraussetzungen für eine Einflußnahme herzustellen und häufig gelingt es solchen Unternehmensleitungen, einen Einblick in den Systemcharakter generell zu verweh-

---

<sup>2</sup> Die folgenden Thesen beruhen auf einer Reihe von Kurzrecherchen in Maschinenbau-betrieben mittlerer Betriebsgröße.

ren. Eine Art *mittlere Strategie* liegt darin, nur sehr partielle Informationen herauszugeben, einschließlich von Falsch- oder Fehlinformationen z. B. über die Ausbau- und Anwendungsmöglichkeiten des Systems, Verknüpfungsmöglichkeiten etc. Angestrebt wird die Verschleierung des unternehmerischen Rationalisierungskonzeptes, ohne dessen Kenntnis der Betriebsrat auf partielle oder vordergründige Einschätzungen und Interventionen angewiesen bleibt. Eine *dritte „kooperative“ Strategie* besteht in der Überinformation der Betriebsräte. Die Unternehmensleitung liefert dabei eine ungeheure Materialmenge über das System und erweckt damit den Anschein, den Betriebsrat umfassend zu informieren und einzubeziehen. Der Haken dieser Strategie liegt darin, daß diese Materialien in der Regel rein quantitativ gar nicht zu bewältigen und so unstrukturiert sind, daß die Betriebsräte den „roten Faden“ bzw. die sie interessierenden Informationen nicht herauslesen können.

— Die an die Betriebsräte weitergegebenen Informationen sind in der Regel so ausgearbeitet, daß sie ein umfassendes systemtheoretisches und informationstechnologisches Wissen erfordern, das bei den Betriebsräten generell nicht vorhanden ist. Die Materialien sind also nicht für die spezifischen Fragestellungen der Betriebsräte aufbereitet und sprachlich nicht zugänglich.

Ein wesentliches Charakteristikum von betrieblichen Informationssystemen liegt in ihrer sukzessiven und partialisierten Einführung. D. h. es werden nicht geschlossene Systeme zu einem Zeitpunkt eingeführt, sondern Teilsysteme, die, isoliert betrachtet, kaum Aussagen über ihre Wirkungsweise zulassen. Häufig geben die Unternehmensleitungen an, über kein eigenes Gesamtkonzept zu verfügen, nur Probeläufe durchzuführen und selbst mit den Bausteinen zu experimentieren. Die Verhandlungen zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat konzentrieren sich daher in der Regel nur auf einzelne Systembausteine und erfassen daher häufig die Auswirkungen nicht, die sich aus der Vernetzung der Systeme und den flexiblen Einsatzmöglichkeiten ergeben.

— Sofern sich seitens des Betriebsrates erhebliche Einwände gegen die Investitionsentscheidung bzw. die geplante betriebliche Auslegung ergeben, verweisen die Unternehmensleitungen auf die verschärften Konkurrenzbedingungen, denen nur durch entsprechenden Technikeinsatz begegnet werden könne. Bei Verzögerungen bzw. sogar Ablehnung des Systems wären die betrieblichen Arbeitsplätze bedroht. In diesem Zusammenhang wird häufig darauf verwiesen, daß bei Aufrechterhaltung des Widerstands des Betriebsrates die Investitionen in anderen Zweigwerken getätigt würden und damit längerfristig die Existenz des entsprechenden Betriebs im Konzern gefährdet sei.

## 2. Gewachsene Strukturen der Betriebsratspolitik

— Aus der o. g. Managementstrategie erklärt sich die Situation, daß die Betriebsräte erst sehr viel später bemerken, welche Technologien bereits in ihrem Betrieb eingeführt sind und daß es notwendig ist, über deren Einsatz und Auswirkungen Vereinbarungen zu treffen. Dies gilt weniger für Produktionstechnologien (CNC-Maschinen, Bearbeitungszentren, Industrieroboter) als für Organisations- und Kontrolltechnologien wie Fertigungssteuerung, Personalinformationssysteme etc. (vgl. die Einführung von ISA bei Daimler/Benz). Die Betriebsräte befinden sich daher häufig in der Situation, *erst im Nachhinein* Vereinbarungen zu fordern und ihnen wird entgegengehalten, daß diese Systeme doch im eigenen Betrieb oder in anderen Zweigwerken schon seit Jahren ohne Beanstandung laufen. Die Einführung war in einer Phase erfolgt, als erstens eine gute konjunkturelle Situation bestimmte *Auswirkungen* des Einsatzes nicht zum Tragen kommen ließ — auf die traditionelle Betriebsratspolitik abstellt —, und zweitens waren in dieser Phase die potentiellen Gefahren dieser Technologien gesellschaftlich und gewerkschaftlich kaum thematisiert.

— Das traditionelle Verhandlungs- und Regelungsfeld der Gewerkschaften und der betrieblichen Interessenvertretungen konzentriert sich *thematisch* auf die Sicherung der Arbeitsplätze und Einkommen und auf bestimmte Arbeitsbelastungen; d. h. auf bestimmte Auswirkungsdimensionen. Eng damit verknüpft ist das gewachsene Technikverständnis, das auf die soziale Kontrolle der diesbezüglichen Auswirkungen des Technikeinsatzes abzielt. (Vgl. die Entwicklung des gewerkschaftlichen Rationalisierungsverständnisses). Daraus ergibt sich, daß zentrale Auswirkungsdimensionen der neuen Technologien außerhalb des gewerkschaftlichen Blickfeldes lagen. Die beschriebene Verobjektivierung und Umverteilung von Wissen im Betrieb, die Veränderung der sozialen Beziehungen, die Veränderung des Dispositionsspielraumes am Einzelarbeitsplatz und von ganzen betrieblichen Abteilungen waren nicht als relevante Faktoren der Arbeitssituation erkannt. Ein Blick auf die Tarifverträge des letzten Jahrzehnts (im wesentlichen Rationalisierungsschutzverträge) und die Betriebsvereinbarungen zu neuer Technik zeigen, daß hier eindeutig punktuelle Regelungen zur Beschäftigungssicherung, zu Einkommenssicherungen und bestimmten Belastungen dominieren. *Die neuen Themen wie Machtverschiebung im Betrieb, zunehmende Kontrolle von Tätigkeit und Verhalten, Schutz der Persönlichkeitsrechte etc. sind bisher gewerkschaftlich und betrieblich kaum erkannt.* Sie erfordern ein neues Verständnis betrieblicher und gesellschaftlicher Rationalisierung, das neuer Regelungsformen und Regelungsinhalte bedarf. Obwohl

Herrschaft und Kontrolle im Betrieb ein grundsätzliches und durchgehendes Strukturmerkmal kapitalistischer Produktion ist, haben diese Fragestellungen in die Interessenvertretungspolitik kaum Eingang gefunden. Dieses Auftreten eines qualitativ neuen Themenbereiches erschwert die aktuelle gewerkschaftliche Verhandlungsposition auch insofern, als deren Verhandlung *in Konkurrenz zur Besitzstandssicherung in den traditionellen Verhandlungsbereichen* steht (Lohnsicherung, Arbeitszeitverkürzung).

Bei der Analyse abgeschlossener Betriebsvereinbarungen zu neuen Technologien ist auffällig (Trautwein-Kalms 1982), daß es relativ breit gelungen ist, ergonomische Forderungen durchzusetzen. Es entsteht der Eindruck, als wenn die Unternehmensleitungen hier ein breites Betätigungsfeld für die Betriebsräte eröffnet haben und auch zu Zugeständnissen auf dem Stand „gesicherter arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse“ bereit sind, um auf der anderen Seite die Thematisierung von Herrschaft und Kontrolle im Betrieb zu verhindern.

— Eine weitere prinzipielle Verengung traditioneller Tarif- und Betriebspolitik liegt in der *Einschränkung der Betrachtung auf den Einzelarbeitsplatz bzw. die Einzelarbeitskraft*. Diese Vernachlässigung der kollektiven Dimension erschwert es, dem Systemcharakter der neuen Technologien gerecht zu werden. Der Systemcharakter der Informationstechnologie erfordert es, schon bei der Konzipierung von Forderungen über die Bereichsgrenzen von Abteilungen und Berufsgruppen hinauszugehen, um der Qualität der Vernetzung gerecht zu werden. Das erfordert eine Betrachtungsweise, die die Auswirkungen eines Systembausteins in einem bestimmten Unternehmensbereich auf die anderen Unternehmensbereiche in den verschiedenen Dimensionen wie Arbeitsbelastung, Entscheidungsspielraum, Kontrolle etc. einbezieht. Das erfordert ebenfalls, daß diese „indirekt“ betroffenen Bereiche an der Formulierung von Forderungen und dem Aufbau von Interventionsmöglichkeiten beteiligt werden.

Der Systemcharakter von neuer Technik beinhaltet ebenfalls die Notwendigkeit, zu einer „*integrierten Betrachtung*“ der verschiedenen Auswirkungsdimensionen wie Belastung, Qualifikation, Lohnformen etc. hinzukommen. Betriebliche Vereinbarungen über Informationssysteme und Organisationsstrukturen bedeuten in der Regel die Veränderung der Grundlagen bestehender tariflicher und betrieblicher Regelungen und präjudizieren z. B. neue Entlohnungsmethoden, Personaleinsatzpolitiken, Weiterbildungs- und Aufstiegssysteme. Die neue Technologie *unterhöhlt damit indirekt breite Bereiche des vorhandenen Regelungsbestandes*, der in vielen Jahren aufgebaut und durchgesetzt worden ist.



— Entsprechend dieser Grundkonstellation *fehlen* der betrieblichen Interessenvertretungspolitik weitgehend *die Grundlagen für die Verhandlung und Regelung neuer Technologien*. So fehlt:

Erstens eine konsistente Analyse und Strategie zu neuer Technologie, die breit vermittelbar wäre und als Handlungsanleitung dienen könnte (vgl. die Spannbreite zwischen Folgenabminderung, sozialer Kontrolle der Technikentwicklung und partieller Verhinderung). Das führt u. a. dazu, daß innerhalb eines Betriebsrates grundsätzlich verschiedene Positionen vertreten werden.

Zweitens existiert kein tarifpolitischer Rahmen, in den die betrieblichen Verhandlungen um neue Technik eingebettet werden könnten. Die Rationalisierungsschutzabkommen reichen in diesen Bereich nicht hinein, der RTS von der IG Druck und Papier und der neue Lohnrahmentarifvertrag II Entwurf für Südbaden könnten als erste Stufe für eine diesbezügliche Politik verstanden werden.

Drittens erfüllen auch die gewerkschaftlich ausgearbeiteten Musterbetriebsvereinbarungen nur unzureichend die betrieblichen Anforderungen. Solche Musterbetriebsvereinbarungen sind in den letzten Jahren zum wichtigsten Instrument der Betriebsräte zur Verhandlung von neuer Technik geworden und haben zu einer ganzen Reihe von Betriebsvereinbarungen geführt, die ständig dezentral verändert und verbessert werden (vgl. Schmitz 1983). Ein zentrales Problem von Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen ist darin zu sehen, daß sie *mehr das betriebliche Geltend-machen von Ansprüchen regeln, als eine aktive Arbeitnehmerbeteiligung*. Die Arbeitnehmerbeteiligung beschränkt sich in der Regel auf die Durchsetzung z. B. einer Betriebsvereinbarung, die Interessen der Beschäftigten gelten damit als erfüllt. Die Mobilisierung, Willensbildung und Qualifizierung für eine Arbeitnehmerbeteiligung könnte nur durch Regelungen erreicht werden, die eine ständige Einbeziehung der Beschäftigten enthalten. Hinzu kommt, daß diese Regelungen mit den vereinbarten Standards und Verfahrensregeln so ausgelegt sind, daß sie den betrieblichen Erfahrungen und Auseinandersetzungen mit der neuen Technologie nicht entsprechen. Es entsteht eine *Kluft zwischen Regelungswerk und alltäglicher Erfahrung und Auseinandersetzung*, die die Wirksamkeit der Regelung erheblich schwächt (vgl. Schauer u. a. 1981).

Es erweist sich zunehmend, daß die Ausarbeitung von Musterbetriebsvereinbarungen kein ausreichendes Instrument der Arbeitnehmerbeteiligung darstellt. Neben den genannten Gründen ist zu erwähnen,

- die Komplexität der Regelungen;
- die im besten Fall nur kurzfristige Mobilisierung für die Durchsetzung der Betriebsvereinbarung, die nicht zur Herausbildung einer kollektiven und beständigen Kompetenz der Beschäftigten führt;
- daß eine Kontrolle der Einhaltung der Vereinbarungen kaum mög-

lich ist, da fortlaufend im Betrieb Umstellungen und Neueinführungen stattfinden, die die Problemkonstellation verändern.

Nicht zuletzt sind Musterbetriebsvereinbarungen so unkonkret, daß sie nicht zu den im Einzelfall eingesetzten Systemen und den Zielvorstellungen der betrieblichen Interessenvertretungen passen.

— Zu einer präzisen Information und Einschätzung des Betriebsrates über neue Technologien und ihre Auswirkungen gehört auch ein *intensiver und beständiger Kontakt* einerseits zu den betrieblichen Abteilungen, in denen die betriebliche Anwendung konzipiert und durchgeführt wird und andererseits zu den Abteilungen, in denen die Technologien dann wirksam werden. Dieser *innerbetriebliche Informationsfluß* hin zur Interessenvertretung ist in der Mehrzahl der Betriebe sehr schlecht.

Die Erklärung liegt erstens darin, daß die Interessenvertretungspolitik traditionell von Facharbeitern getragen und geprägt wird und d. h., daß die Beziehungen zu den Angestellten, insbesondere zu den kaufmännischen, den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen kaum entwickelt sind. Die Zusammenarbeit mit diesen Abteilungen/Gruppen und eine dementsprechende Interessenvertretung erfordert und eröffnet neue Politikinhalt und Kooperationsformen der Industriegewerkschaften, die bisher kaum entwickelt sind. Gewerkschaftspolitik für diese betrieblichen Gruppen steht erst am Anfang und bildet ein umfassendes eigenständiges Problemfeld, dem für die Zukunft entscheidende Bedeutung zukommt. (Vgl. den zunehmenden Aufbau von regionalen IGM-Arbeitskreisen von Technikern, Naturwissenschaftlern und Ingenieuren, Duhm u. a. 1983).

Ein weiterer Grund für die schlechte Information von unten liegt in der erheblichen Distanz zwischen unmittelbarer Produktionsarbeit und Betriebsratsstätigkeit. Delegation und Verrechtlichung haben dazu geführt, daß die einzelnen Beschäftigten sich kaum als Basis der Betriebsratspolitik verstehen und aktiv Veränderungen nach oben melden. Dazu kommt, daß aufgrund des eingeschränkten Wissensstandes der Produktionsarbeiter die Bedeutung von Veränderungen in Arbeitssituation und Tätigkeit kaum erkannt wird und bezüglich der Informationstechnologien auch kaum sichtbar sind. Die Betriebsräte brauchen dringend Informanten aus den verschiedenen Abteilungen, um über den Einsatz bzw. die Modifizierung von Systemen und deren Auswirkungen auf dem Laufenden gehalten zu werden. Die stillschweigende Einführung und Vernetzung von Produktions- und Informationstechnologien in der Mehrzahl der Betriebe weist deutlich darauf hin, daß dieser Informationsstrang nicht funktioniert.

— Aufgrund der Neuheit und Komplexität der Informationstechnolo-

gien benötigen die Betriebsräte eine *intensive und vielseitige außerbetriebliche Beratung*. Sie selbst sind fachlich und zeitlich vollständig überfordert. Die Verhandlungen um den Einsatz neuer Technologien finden quasi auf Ingenieursniveau statt, das im überwiegenden Teil der Betriebsräte kaum vertreten ist. Viele Betriebsräte versuchen dieses Defizit, um ihre betriebliche Stellung nicht zu schwächen, zu verschleiern und leisten damit unzureichenden Regelungen Vorschub. Die zeitliche Überforderung wird dadurch verschärft, daß die Betriebsräte mit aktuellen Tätigkeiten, d. h. Reaktionen auf Unternehmermaßnahmen in der Krise wie Entlassungen, Umsetzungen, Überstundengenehmigungen, Abbau von Sozialleistungen etc. schon überbeschäftigt sind.

Die neuen Informationssysteme erfordern daher vielfältige fachliche Beratung, die zur Zeit weder gewerkschaftsintern noch -extern über den Kontakt mit Sachverständigen, Universitäten und Instituten ausgebaut ist. Eine weitere Anforderung ergibt sich daraus, daß der alltägliche Einsatz von Informationstechnologien *auch nach dem Abschluß einer Betriebsvereinbarung laufend kontrolliert werden muß*. Damit diese Kontrolle wirksam ist, wofür es bisher kaum Beispiele gibt, muß kontinuierlich eine fachlich qualifizierte Kapazität freigestellt werden. (Vgl. die PAISY-Auseinandersetzung bei Opel/Bochum).

— Wie eingangs erläutert, sind die einzelnen Informationstechnologien Bausteine für ein betriebsumfassendes, häufig aber konzernumfassendes oder sogar -übergreifendes Informations- und Organisationssystem. Die Betriebsräte stehen von daher unter der Anforderung, diese Konzernstrategien zu erkennen und *sich in ihren Aktivitäten mit Betriebsräten anderer Werke abzustimmen*. Dieses Abstimmungserfordernis steht in einem Spannungsverhältnis zu der auf den Einzelbetrieb orientierten Interessenvertretungspolitik und kann in der Regel auf wenig Substanz zurückgreifen. Häufig besteht keine aufgebaute Koordination bzw. die Einzelbetriebsräte arbeiten sogar gegeneinander. Die Dimension konzernweiter oder sogar weltweiter Managementstrategien steht keiner entsprechenden Organisationsstruktur und Strategie der Interessenvertretungen entgegen.

## V. Ansätze zu einem veränderten Verständnis von Arbeitnehmerbeteiligung

Der vorausgegangene Teil war bewußt als Defizitanalyse gehalten, um die wachsenden Schwierigkeiten traditioneller Interessenvertretungspolitik herauszustellen. Bezogen auf diese Politikmuster kann auch definitiv von einem umfassenden Einflußverlust gesprochen werden.

Das bedeutet nun nicht, daß mit Krise und Rationalisierung nicht neue Ansätze von Arbeitnehmerbeteiligung sich abzeichnen, allerdings, daß diese Ansätze thematisch und in ihren Wirkungsformen neben und zum Teil gegen das traditionelle Politikverständnis und die institutionalisierten Politikformen stehen.

Meine These ist, daß ein wichtiger Teil dieser *Ansätze sich aus Widersprüchen in der Gewerkschaftspolitik entwickelt*, die durch die neue ökonomische, gesellschaftspolitische und soziale Konstellation entstanden sind. Ein weiterer Teil von Ansätzen, deren Konzepte und Erfolgchancen im Beitrag von H. Schauer ausführlicher zur Diskussion gestellt werden, beruht auf der *Weiterentwicklung traditioneller Konzepte* (Mitbestimmungskampagne, Rationalisierungsschutz z. B. bei ÖTV und HBV) bzw. der *Verallgemeinerung neuer und perspektivischer Tarifverträge bzw. -vereinbarungen* (Lohnrahmentarifvertrag II Südbaden, Tarifvertrag Fa. Vögele).

Ich möchte hier auf die Ansätze abschließend eingehen, die sich teilweise neben den traditionellen Instanzen entwickeln und ein neues Verständnis von Arbeitnehmerbeteiligung signalisieren. Dazu rechne ich drei Strömungen, die bisher nur wenig reflektiert und beschrieben worden sind:

1. Die *Rückwirkungen veränderter Gesellschaftsstrukturen, Einstellungen und Verhaltensweisen auf Arbeitspolitik* (seitens Staat, Unternehmen, Gewerkschaften und Betriebsräten etc.). Gemeint sind damit in erster Linie die Auswirkungen der offenen und verdeckten Arbeitslosigkeit bzw. neuer Arbeitsformen auf die zukünftige Gestaltung von Arbeitsverhältnissen, wo ich entsprechend den Thesen im Teil II. von einer zunehmenden Segmentierung der Formen von Arbeitnehmerbeteiligung ausgehe.

Gemeint sind damit auch *Umbrüche im gesellschaftlichen Meinungsbild in human-ökologischen Fragen*, wie sie z. B. von der Umweltschutzbewegung, der Frauenbewegung, der Friedensbewegung ausgehen. Ich vermute, daß von diesen Bewegungen in der nächsten Zeit die stärksten konstruktiven Impulse für die zukünftige Gestaltung von Arbeit ausgehen. Dies läßt sich bereits für die letzten Jahre für wesentliche Bereiche nachweisen. Wie sich allerdings der Wirkungszusammenhang gestaltet, also des gesellschaftlichen Einflusses auf Managementstrategien, welche neuen Politikformen und -inhalte entstehen, ist bisher kaum begriffen. Ein geeigneter Untersuchungsansatz wäre z. B. der Zusammenhang zwischen Volkszählungsboykott und der Ablehnung von Personalinformationssystemen in den Betrieben.

2. Die erhebliche Schwächung bezüglich der Nutzung von Arbeit-

nehmerbeteiligungsrechten ist in den Betrieben allgegenwärtig. Die Drohung mit Entlassung, Arbeitsplatzabbau und Stilllegung lähmt weitgehend die Beteiligung und Intervention der Betroffenen. Die Verhaltensmöglichkeiten werden auf die einfache Alternative reduziert: Hin- nahme der Rationalisierungs- bzw. Sanierungsmaßnahme oder Arbeits- losigkeit. Die Abwicklung von Entlassungen bzw. Stilllegung wird gemäß den gesetzlichen Mindestvorschriften ohne jede Arbeitnehmerbeteili- gung abgewickelt. Da dies für die Betroffenen tiefe und sichtbare soziale Einschnitte bedeutet und die Arbeitsmarktsituation kaum anschließende Beschäftigungsmöglichkeiten bietet, *entwickeln sich Gegenwehrformen, die versuchen, außerhalb des üblichen Abwicklungsrahmens* (Interessenaus- gleich und Sozialplan; Verhandlungen mit anderen Firmen, Banken und Regionalregierungen) *Einfluß auf die Weiterführung der Produktion* zu nehmen. In der Regel sind dies außerordentliche Betriebsversammlun- gen, Demonstrationen, Streiks, regionale Aktionsbündnisse etc. mit dem Ziel „Erhalt der Arbeitsplätze“. Eine generelle Einschätzung der Wir- kung solcher Aktivitäten ist nicht möglich, es gibt aber gute Gründe für die Annahme, daß es sich zunehmend — auch aufgrund ihrer Zahl (im Gegensatz z. B. zu 1975) — um hilf- und wirkungslose Manifestationen handelt.

Diese Proteststrategie ist defensiv und status quo-orientiert. Sie basiert auf dem historisch gewachsenen Grundverständnis, daß die Auf- gabe der Gewerkschaften auf die Sicherung bestehender Arbeitsplätze und Einkommen einzuschränken ist. In klarer Aufgabenteilung ist das Management für die Unternehmensführung, die Gewerkschaft für die Sicherung der sozialen Interessen zuständig.

Aufgrund der Verallgemeinerung von Arbeitslosigkeit, der Vielzahl letztlich erfolgloser Widerstandsaktionen und der Perspektivlosigkeit der vorherrschenden gesamtwirtschaftspolitischen und betriebspolitischen Sanierungsstrategien hat sich auf betrieblicher Ebene ein neuer Strategie- ansatz herausgebildet, der als *Produktkonversion* bezeichnet wird. Die zugrundeliegende Idee lautet:

Der Arbeitsplatzabbau ist in einem zu geringen Absatz der eigenen Firmenprodukte begründet, der dadurch verursacht wird, daß die Pro- dukte dem gesellschaftlichen Bedarf nicht entsprechen, nicht sozial nütz- lich sind. Diese Produktkritik kann sich generell auf den Gebrauchswert (insbesondere Rüstungsprodukte), technische Überkomplexität und Be- nutzerunfreundlichkeit, Umweltbelastung und ökologische Folgewir- kungen sowie auf das Preisniveau beziehen. Die Strategie besteht nun darin, *daß die Beschäftigten selbst — als Produzent, Konsument und so- ziales Wesen — sozial nützliche Produkte entwickeln und vorschlagen, als gestaltender Beitrag zur Arbeitsplatzsicherung im Betrieb und zur Verbesse- rung der Versorgung der Gesellschaft* (vgl. Duhm u. a. 1983).

Diese Strategie scheint mir, weil sich in ihr die Beschäftigten gerade im Gegensatz zu den neuen Produktions- und Informationstechnologien als intelligente, sozial sensible und handelnde Subjekte ausdrücken können, ein wichtiger und zukunftssträchtiger Ansatz zu sein. Dieser Ansatz versucht, vier *zentrale Gegenwartsprobleme zusammenzusehen* (ein wachsendes Potential ungenutzten Arbeitsvermögens, zunehmend brachliegende Fabriken und Produktionsmittel, unkontrollierte Technikentwicklung mit kaum noch zu kalkulierenden gesellschaftlichen Risiken und Kosten sowie die zunehmende Unterversorgung relevanter Bevölkerungsgruppen) und zu einer dezentralen, demokratischen Strategie zu verknüpfen.

Die IG Metall hat inzwischen Elemente dieser Strategie in ihre erweiterte Mitbestimmungskonzeption aufgenommen (Mehrens 1982).

3. Ein weiterer Ansatz eines veränderten Arbeitnehmerbeteiligungsverständnisses speist sich aus der Analyse aktueller Rationalisierungsstrategien in der Industrie und einer spezifischen Interpretation der Automation. Wie in Teil III. bereits angedeutet, *entwickeln sich in einigen fortgeschrittenen Betrieben und Branchen Strategien des Arbeitskräfteeinsatzes und der Arbeitskräftenutzung, die dem tayloristischen Konzept des Wissensentzugs, der Arbeitsteilung und Determinierung zu widersprechen scheinen*. Ansätze zur Wiederzusammenfügung von Teilarbeiten, von erweiterten Handlungsspielräumen und kollektiven Kompetenzen deuten auf eine „Krise des Taylorismus“ (Kern 1979) und haben aktuell zu der These des „ganzheitlichen Zugriffs auf Arbeitsvermögen“ (Kern/Schumann, 1982) geführt.

Ich sehe in den angesprochenen Tendenzen allerdings nur eine Perspektive für eine kleine Gruppe von Lohnarbeitern und halte dieser Interpretation die These einer generellen Machtverschiebung im Betrieb und der zunehmenden Nutzung des technologischen Kontrollpotentials (auch bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung von Handlungsspielräumen) entgegen. Gerade die Entwicklung von Arbeitnehmerbeteiligung eignet sich als entscheidender Beurteilungsmaßstab für solche Tendenzen industrieller Arbeit.

## Literaturverzeichnis

- Altmann/Bringelmann, Düll/Stück: Grenzen neuer Arbeitsformen, Frankfurt a. Main 1982.
- Alt Vater/Hübner/Stanger: Alternative Wirtschaftspolitik, Opladen 1983.
- Blanke/Erd/Mückenberger/Stascheit: Kollektives Arbeitsrecht, Reinbeck 1975.
- Brankamp, K., Zukunftsperspektiven für die Betriebsführung und -organisation, in: WZ-Zeitschrift für industrielle Fertigung Nr. 11/1980, S. 717 ff.
- Dörr/Hildebrandt/Seltz: Kontrolle durch Informationstechnologie in Gesellschaft und Betrieb, in: Leviathan-Sonderheft 5/1983: Arbeitspolitik, Opladen 1984.
- Dohse/Jürgens/Russig: Ältere Arbeitnehmer zwischen Unternehmensinteressen und Sozialpolitik, Frankfurt a. Main 1982.
- Dostal, W.: Fünf Jahre Mikroelektronik-Diskussion in: IAB-Mitteilungen 2/1982, S. 151 ff.
- Duhm/Hildebrandt/Mückenberger/Schmidt: Wachstum alternativ, Berlin 1983.
- Edwards, R.: Herrschaft im modernen Produktionsprozeß, Frankfurt a. Main 1981.
- Fehrmann, E.: Managementsysteme und -techniken — Die sozialen Auswirkungen von Personalführungsstrategien auf die Arbeitnehmer, in: Der Betriebsrat, Nr. 3/80, S. 117 ff.
- Frey, B. S.: Wie groß ist die Schattenwirtschaft?, in: Wirtschaft und Recht, Heft 3—4/1981, S. 143 ff.
- Fricke/Peter/Köhler: Beteiligen, Mitgestalten, Mitbestimmen, Köln 1982.
- Ginzberg, E.: Der Einbruch der Maschinen in die Arbeitswelt, in: Spektrum der Wissenschaft, 11/1982, S. 26 ff.
- Graf, H. E.: Automatisierung und Flexibilität, in: WZ-Zeitschrift für industrielle Fertigung, Heft 3/1980, S. 169 ff.
- Heinze/Hinrichs/Offe/Olk: Interessendifferenzierung und Gewerkschaftseinheit, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 6/1981, S. 336 ff.
- Hildebrandt, E.: Im Betrieb überleben mit der neuen Technik — Arbeitserfahrungen eines Drehers, in: Jacobi/Schmidt/Müller-Jentsch: Moderne Zeiten — alte Rezepte, Berlin 1980, S. 24 ff.
- Homburg, H.: Anfänge des Taylorsystems in Deutschland vor dem Ersten Weltkrieg, in: Geschichte und Gesellschaft, Heft 2/1978, S. 170 ff.
- IG Metall Verwaltungsstelle Darmstadt: PAISY — Die Auseinandersetzungen bei der Adam Opel AG, Darmstadt.
- Kern: Krise des Taylorismus, in: Kampf um Arbeitsbedingungen, Frankfurt a. Main 1979, S. 25 ff.
- Kern/Schumann: Arbeit und Sozialcharakter: alte und neue Konturen, in: Krise der Arbeitsgesellschaft?, Frankfurt a. Main 1983, S. 353 ff.
- Knuth, M.: Betriebsvereinbarungen und Einigungsstellen, Saarbrücken 1982.
- Ledergerber, A.: Zukunftsperspektiven für Produktionsanlagen und Produktionsmittel, in: WZ-Zeitschrift für industrielle Fertigung, Heft 11/1980, S. 703 ff.
- Mehres, K.: Investitionen und Produktumstellung als Mitbestimmungsproblem, in: Mitbestimmung, Heft 12/1982, S. 429 f.
- Meine, H.: Rechtliche Handlungsmöglichkeiten beim Computereinsatz, in: Zimmermann (Hg.): Computereinsatz: Auswirkungen auf die Arbeit, Reinbeck 1982, S. 297 ff.
- Mettelsiefen, B.: Schattenökonomie in der Bundesrepublik, in: Kursbuch 69, 1982, S. 147 ff.
- Mickler, O.: Facharbeit im Wandel, Frankfurt a. Main 1981.
- Mitbestimmung, Die: Mitbestimmung am Arbeitsplatz? Heft 5/83.

- Negt, O.: Lieber Karl Marx! Wie soll ich beginnen?, in: Frankfurter Rundschau vom 22. 3. 1983.
- Noble, D. F.: Maschinen gegen Menschen, Stuttgart 1980.
- Oberhoff, H.: Beanspruchung der Arbeitspersonen an hochtechnisierten Arbeitsplätzen dargestellt am Beispiel „Numerisch gesteuerter Werkzeugmaschinen“, Berlin 1976.
- Schauer/Dabrowski/Neumann/Sperling: Tarifvertragliche Regelungen zur Verbesserung industrieller Arbeitsbedingungen, Göttingen 1981.
- Schmitz, K.: Grundsätze für Betriebsvereinbarungen zum Personalabrechnungs- und Informationssystem PAISY, Dortmund 1983.
- Schumann/Einemann/Siebel-Rebell/Wittmann: Rationalisierung, Krise, Arbeiter, Frankfurt a. Main 1982.
- Seifert, J.: Nicht auf eine Politik des bloßen Protests beschränken, in: Frankfurter Rundschau vom 25. 5. 1983.
- Techner/Herrmann: Zur Taylorisierung technisch-geistiger Arbeit: in: IFS (Hg.), Gesellschaftliche Arbeit und Rationalisierung, Leviathan Sonderheft 4/1981, S. 118 ff.
- Trautwein-Kalms: Zur Auseinandersetzung um Bildschirmarbeit am Beispiel betrieblicher Vereinbarungen, in: WSI-Mitteilungen 2/1981, S. 90 ff.
- Ullrich, O.: Weltniveau — In der Sackgasse des Industriesystems, Berlin 1979.
- Wechselwirkung, EDV: Vandalismus & Sabotage, Berlin 1983.
- Weizenbaum, J.: Die Macht der Computer und die Ohnmacht der Vernunft, Frankfurt a. Main 1977.
- Wöpkemeier, H. F.: Produktionstechnologien der 90er Jahre, in: WZ-Zeitschrift für industrielle Fertigung, Nr. 11/1980, S. 689 ff.
- WSI-Mitteilungen 2/1983: Computer und Arbeit.
- Zündorf/Grunt: Hierarchie im Wirtschaftsunternehmen, Frankfurt a. Main 1980.