

Hildebrandt, Eckart

Book Part — Digitized Version

Betriebsräte zwischen Besitzstandwahrung und Technikgestaltung

Provided in Cooperation with:

WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Hildebrandt, Eckart (1989) : Betriebsräte zwischen Besitzstandwahrung und Technikgestaltung, In: Lothar Kamp (Ed.): Arbeit in der Fabrik der Zukunft, ISBN 3-924800-43-X, SP-Verlag, Marburg, pp. 116-130

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/122729>

Standard-Nutzungsbedingungen:

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

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

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

Terms of use:

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

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

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



WZB-Open Access Digitalisate

WZB-Open Access digital copies

Das nachfolgende Dokument wurde zum Zweck der kostenfreien Onlinebereitstellung digitalisiert am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB). Das WZB verfügt über die entsprechenden Nutzungsrechte. Sollten Sie sich durch die Onlineveröffentlichung des Dokuments wider Erwarten dennoch in Ihren Rechten verletzt sehen, kontaktieren Sie bitte das WZB postalisch oder per E-Mail:

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH
Bibliothek und wissenschaftliche Information
Reichpietschufer 50
D-10785 Berlin
E-Mail: bibliothek@wzb.eu

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

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

Berlin Social Science Center (WZB)
Library and Scientific Information
Reichpietschufer 50
D-10785 Berlin
e-mail: bibliothek@wzb.eu

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

This text was digitizing and published online as part of the digitizing-project **OA 1000+**. More about the project as well as a list of all the digitized documents (ca. 1 500) can be found at <http://www.wzb.eu/en/library/services/open-access/oa-1000>.

BETRIEBSRÄTE ZWISCHEN BESITZSTANDWAHRUNG UND TECHNIKGESTALTUNG*

Eckart Hildebrandt, Wissenschaftszentrum Berlin

Betriebsräte sind nach dem Betriebsverfassungsgesetz zu einer doppelten Loyalität verpflichtet. Auf der einen Seite sollen sie mit der Unternehmensleitung vertrauensvoll zusammenarbeiten. Andererseits haben sie die Interessen der Mitarbeiter zu vertreten. Dieser rechtliche Rahmen wird durch Einzelbestimmungen weiter konkretisiert. Im Bereich »Einführung neuer Technologien« verfügt der Betriebsrat nur über schwache Informations- und Beratungsrechte (Paragrafen 90, 91). Allerdings können aus anderen Bestimmungen wirkungsvollere Beteiligungsrechte abgeleitet werden (zum Beispiel Paragraph 87: Leistungs- und Verhaltenskontrolle durch technische Überwachungsanlagen).

Zusätzlich wird die Praxis der Betriebsratsarbeit von einer historisch gewachsenen »Sozialverfassung« bestimmt. In den von uns untersuchten Betrieben aus der Branche Maschinenbau besteht zwischen den Unternehmensleitungen und den Mitarbeitern ein »ungeschriebener Vertrag«: Der Arbeitnehmer habe qualifizierte Arbeit zu leisten und auf wechselnde Anforderungen flexibel zu reagieren. Im Gegenzug hat die Unternehmensleitung Arbeitsplatzsicherheit, Einkommenssicherheit und einen qualifizierten Arbeitsplatz zu gewährleisten.

Viele Probleme am Arbeitsplatz werden direkt zwischen Arbeiter und Bereichsvorgesetztem gelöst. Aber im Konfliktfall hat der Betriebsrat dafür zu sorgen, daß der »ungeschriebene Vertrag« auf beiden Seiten eingehalten wird.

Für die Betriebsräte, meistens ehemalige Facharbeiter, besteht Betriebspolitik im wesentlichen aus der Behandlung arbeitsplatznaher Probleme. Sie bauen dabei auf ihre langjährige Erfahrung und auf persönliche vertrauensvolle Beziehungen auch zur Gegenseite.

Der informationstechnischen Rationalisierung und dem Trend zu einer flexiblen Automatisierung steht der Betriebsrat mit einer »Ja aber«-Haltung gegenüber. Für ihn steht es außer Frage, daß

* Die in diesem Beitrag skizzierten Ergebnisse werden ausführlicher in Hildebrandt/Seltz, Systemische Kontrolle und Betriebspolitik, Berlin 1989, vorgestellt.

die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens auch mit Rationalisierungsmaßnahmen erhalten werden muß.

Aber für das »Ja« des Betriebsrates sind aus dessen Sicht angemessene Gegenleistungen seitens der Unternehmensleitung zu erbringen: keine Entlassungen; keine Dequalifizierung; Sicherung der Einkommen.

Diese Forderungen sind von den Unternehmensleitungen in den meisten Fällen erfüllt worden. Damit hat sich die Sozialverfassung aus der Sicht der Betriebsräte bewährt und auch in Branchenabschwüngen und in Krisen einzelner Unternehmen - bei gegenwärtig guter Branchenkonjunktur - als stabil erwiesen.

Allerdings machen die neuen integrierenden Informationstechniken nicht nur eine Umstellung der Produktionsorganisation erforderlich. Vielmehr muß es auch zu einem Wandel der Sozialverfassung kommen. Besondere Anforderungen an die Betriebsräte ergeben sich beispielsweise, weil verschiedene Beschäftigtengruppen teilweise sehr unterschiedlich von der Einführung neuer Informationstechniken betroffen werden und weil es unter Umständen zu grundlegenden Umschichtungen in der innerbetrieblichen Einflußverteilung kommt.

Als gegen Ende der 60er Jahre die ersten computergestützten PPS-Systeme eingeführt wurden, begann für die Betriebsräte in den untersuchten Betrieben ein langfristiger Lernprozeß. Zunächst versuchten sie, auf Personalabbau, Entqualifizierung, Leistungsverdichtung und Aushöhlung der Lohnpolitik mit traditionell bewährten Mitteln zu antworten, beispielsweise, indem so weitgehend wie möglich der Akkordlohn eingeführt wurde. Heute wissen die Betriebsräte, daß sie sich wohl oder übel mit Fragen der Arbeitsgestaltung befassen müßten.

Das heißt aber nicht, daß man in der Arbeitnehmervertretung über die notwendigen Kenntnisse und Konzepte verfügt, um diese als wichtig erkannte Aufgabe lösen zu können. (Im übrigen »beherrscht« auch das Management die neuen Informationstechniken nicht.)

Zudem sind die Betriebsräte tagespolitisch überlastet. Aktuell kommt die Umstellung auf andere, teils flexiblere Arbeitszeiten hinzu - von der tarifvertraglich vereinbarten Arbeitszeitverkürzung bis zu betriebspezifischen Regelungen von Überstunden und Kurzarbeit. Auch kann es der Arbeit des Betriebsrates nicht förderlich sein, wenn es zu Spannungen zwischen Betriebsräten aus dem Arbeiter- und Angestelltenbereich kommt.

So neigen viele Betriebsräte dazu, Fragen der Arbeitsgestaltung unsicher und zögerlich zu begegnen und sich womöglich gar nicht erst in diesen neuen und riskanten Regelungsbereich zu begeben.

Es kommt hinzu, daß es nur wenigen Betriebsräten gelungen ist, Mitglieder aus den Bereichen EDV-Organisation sowie Arbeitsvorbereitung/Fertigungssteuerung zu gewinnen. Sind doch einmal EDV-Spezialisten im Betriebsrat vertreten, so neigen diese eher dazu, EDV-Belange in den Betriebsrat hineinzutragen und nicht die Position des Betriebsrates kompetent gegenüber der Gegenseite zu vertreten. Der eine oder andere EDV-Fachmann im Betriebsrat dachte auch mehr an seine Karrieremöglichkeiten in der Linie.

Die informationstechnische Kompetenz des Betriebsrates muß demnach gesteigert werden - aber wie? Sollen externe Experten herangezogen oder eigene Fachleute aufgebaut werden? Oder soll der Betriebsrat insgesamt für die neuen Informationstechniken qualifiziert werden?

Bislang nahmen Betriebsratsmitglieder an Qualifizierungsmaßnahmen teil, »wie sie sich gerade ergaben«, zum Beispiel gewerkschaftliche Schulungen für Funktionäre oder Seminarangebote der Unternehmensleitung und Hersteller. Oder einzelne Betriebsratsmitglieder entwickelten ganz spezifische Interessen.

Derzeit gehen die Betriebsräte - teilweise auf Anraten der IG Metall und nachdem in den Betrieben CAD, PPS, CNC und Personalinformationssysteme massiv eingeführt wurden - mehr und mehr dazu über, einen besonderen Ausschuß für Technologiefragen einzurichten.

Aber noch heute finden sich diese Ausschüsse vorwiegend in den größeren Betrieben. Sie tagen zudem nur fallweise. Nach einem aktiven Start kommt es typischerweise zu einer Stagnation in der Ausschußarbeit.

Von einem Gegengewicht zum fachlichen Wissen und Projektmanagement der Geschäftsführung kann demnach - trotz aller auch dort bestehenden Defizite - nicht die Rede sein.

In den letzten Jahren hat die Bedeutung kleiner - von den Hardware-Produzenten unabhängiger - Beratungsfirmen bei der Einführung neuer technischer Anlagen zugenommen. Diese sind im Regelfall durchaus bereit, auch den Betriebsrat qualifiziert zu informieren.

Allerdings sind die Betriebsräte auf diese für sie ungewohnten Kooperationsangebote bislang nur selten eingegangen. Und nur selten haben die Interessenvertreter die Möglichkeit des Betriebs-

verfassungsgesetzes genutzt, externe Experten auf Kosten des Unternehmens für sich in Anspruch zu nehmen.

Wohl sind die Betriebsräte bereit, auf gewerkschaftliche Hilfen zurückzugreifen. Aber auch hier bestehen Grenzen der Zusammenarbeit: Es gibt viel zu wenige gewerkschaftliche Experten. Die Gewerkschaftsorganisationen müssen darauf aus sein, verallgemeinerungsfähige standardisierte Problemlösungen zu entwickeln und diese in die Form rechtlich verbindlicher Tarifverträge und Musterbetriebsvereinbarungen zu gießen.

Das aber wird den betriebsspezifischen Besonderheiten bei der Einführung neuer Informationstechniken nicht gerecht. Auch will man sich im Rahmen der geltenden Sozialverfassung mit informellen auf wechselseitiges Vertrauen basierenden Absprachen begnügen. Demgegenüber werden die anderen Vorgehensweisen der Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände, wollte man versuchen, sie auf den eigenen Betrieb zu übertragen, als Fremdkörper empfunden.

Als wir unsere Untersuchungen aufnahmen, gingen wir von einer einfachen These aus: Die Betriebsräte werden von der Unternehmensleitung über die Einführung neuer Techniken schlecht informiert.

Wie sich jedoch herausstellte, war diese These in zweifacher Hinsicht falsch: (1) Die Unternehmensleitungen verfolgten weit weniger als erwartet eine eingeschränkte Informationspolitik. (2) Die Betriebsräte waren gar nicht so sehr von den Informationen der Geschäftsführung abhängig.

Wohl stießen wir in einzelnen Fällen auf Geschäftsleitungen, die nur die größten Informationspflichten erfüllten und ansonsten alles taten, um die Betriebsräte bei der Einführung neuer Techniken draußen zu halten. Mehrere Betriebsräte kamen diesen Absichten noch entgegen, indem sie darauf verzichteten, Informationen abzufragen.

Das war jedoch nicht die übliche Praxis. Vielmehr war es typischerweise so, daß die Betriebsräte von den Geschäftsleitungen zwar einseitig und interessengefärbt, aber doch umfänglich über die Einführung neuer Techniken unterrichtet wurden. In der Mehrzahl der Fälle taten die Geschäftsleitungen dies von sich aus, informierten die Betriebsräte also nicht erst dann, wenn diese einen entscheidenden Druck ausgeübt hatten.

Aus der Sicht der Geschäftsleitungen, die eine offene Informationspolitik verfolgten, war der Betriebsrat eine anerkannte betriebspolitische Einrichtung, die nicht ignoriert werden konnte, vielmehr

einzubinden war. Ohnehin war man bei der Einführung von CIM-Technologien auf ein hohes Maß an Übereinstimmung bei allen Beteiligten und Betroffenen angewiesen. Wenn die Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte in Zukunft ausgeweitet werden - warum sich nicht bereits heute darauf einstellen?

Wenn dennoch einige Betriebsräte über die Einführung neuer Techniken höchst unzureichend informiert waren, dann mußte es demnach auch andere Gründe als die Informationspolitik der Unternehmensleitungen geben.

Zum Beispiel sahen einige Betriebsräte die angebotenen Informationen für ihr betriebspolitisches Handeln als nicht sonderlich wichtig an. Wenn man ohnehin von tagespolitischen Anforderungen überlastet war, was sollten dann zusätzliche Informationen bringen?

Auch konnten die von der Geschäftsführung gelieferten Informationen, selbst wenn sie in dieser Hinsicht besten Willens war, aus der Sicht des Betriebsrates nicht ausreichend sein. Denn zahlreiche der von den Arbeitnehmervertretern bereits im Planungsstadium gewünschten Informationen waren zu dieser Zeit nirgendwo vorhanden noch zu erheben. Viele soziale Folgen einer neuen technischen Anlage waren in Fachbegriffen versteckt und konnten von den Betriebsräten nicht in die für sie wichtigen Zusammenhänge übersetzt werden.

So mußten die Belegschaftsvertreter nur zu häufig auf harte Fakten verzichten und sich mit Zusicherungen der Unternehmensleitung begnügen, negative soziale Folgen der neuen technischen Anlage sollten soweit wie möglich vermieden werden.

Es wurde bereits darauf hingewiesen, daß der Betriebsrat seine Informationen keineswegs ausschließlich von der Geschäftsleitung (und dies womöglich allein im Rahmen der vom Betriebsverfassungsgesetz vorgesehenen Einrichtungen wie dem Wirtschaftsausschuß) bezog. Vielmehr griff der Betriebsrat auf eine Vielzahl auch informeller Quellen zurück oder hätte dies zumindest können: auf das mittlere Management, auf Betriebsangehörige, die zugleich aktive Gewerkschafter waren, auf die Projektgruppen, auf externe Berater und auf Betriebsräte in ähnlichen Unternehmungen.

Als ganz besonders wichtig stellten sich die - auf persönliche Bekanntschaften und persönliches Vertrauen basierenden - Kontakte zum mittleren Management heraus. Die Betriebsräte erhielten auf diese Weise wertvolle Einzelinformationen über die laufenden Planungen. Allerdings konnten diese Informationen, da nicht offiziell

abgesegnet, kaum in die Verhandlungen mit dem Management eingebracht werden.

Dagegen schätzten die meisten Betriebsräte ihre Kontakte zur ausführenden Ebene, soweit sie der Erlangung von Informationen dienten, als unbedeutend ein. Für viele Facharbeiter waren die neuen erst auf sie zukommenden Technologien noch nicht recht faßbar. Auch kam es vor, daß Beschäftigte Informationen gegenüber dem Belegschaftsvertreter zurückhielten, weil sie sich selbst von den neuen Techniken eine größere Sicherheit ihres Arbeitsplatzes versprachen, zugleich aber fürchteten, der Betriebsrat wolle die Einführung der neuen Techniken verhindern.

Auf der anderen Seite wirkte es auf die Facharbeiter wenig überzeugend, wenn die Betriebsräte mehr oder minder vage Befürchtungen im Zusammenhang mit den neuen Techniken äußerten und diese Befürchtungen auch noch zurückhaltend formulierten, um ihr Vertrauensverhältnis zur Geschäftsführung nicht zu gefährden.

Um die Einführung von Informationstechnik im Detail planen zu können, hatte die Geschäftsführung in den meisten Betrieben Projektgruppen eingerichtet. Einer Projektgruppe gehören Mitarbeiter aus den verschiedenen betroffenen Abteilungen an. Die einzelnen Mitglieder vertreten die Interessen ihrer Abteilung in diesem Gremium und vermitteln die Vorschläge und Entscheidungen der Projektgruppe in ihre Abteilungen zurück.

Über das Projektmanagement bietet also das Management vielen Beschäftigten direkt oder indirekt eine Möglichkeit der Beteiligung. In den Projektgruppen werden Entscheidungen vorbereitet, denen der Betriebsrat später nur noch zustimmen kann, sofern er sich nicht an der Arbeit der Projektgruppen beteiligt. Die Beschäftigten könnten dann die Überzeugung gewinnen, daß sich ein gewerkschaftliches Engagement nicht lohnt.

Andererseits sind auch die Risiken zu sehen, wenn der Betriebsrat in eine Mitverantwortung auf ein für ihn noch nicht überschaubares Feld gezogen werden soll. Zudem bestehen zwischen den Betriebsräten und den nur selten gewerkschaftlich organisierten mittleren und höheren Angestellten in den Projektgruppen Kontaktprobleme.

Soweit das Management eine eingeschränkte Informationspolitik betrieb, hielt sie den Betriebsrat auch von den Projektgruppen fern. Aber häufiger forderte sie den Betriebsrat auf, sich an der Arbeit der Projektgruppe zu beteiligen.

Angebote dieser Art wurden von den Betriebsräten in manchen Fällen überhaupt nicht, häufiger auch nur hin und wieder wahrgenommen. Andererseits betonten aber alle Betriebsräte, die an den Sitzungen einer Projektgruppe teilgenommen hatten, daß man dort wichtige Informationen erhalten könne.

Noch ein Wort zu den Unterschieden, wie wir sie typischerweise - natürlich nicht in jedem Einzelfall - in den Klein-, Mittel- und Großbetrieben vorfinden.

In den Kleinbetrieben gab es naturgemäß nur wenige freigestellte Betriebsräte. Eine Spezialisierung etwa auf Probleme der Arbeitsgestaltung bei neuen technischen Anlagen war schon deswegen nicht möglich.

Soweit Kleinbetrieb und Familienbetrieb zusammenfielen, gewährte der Eigentümer und Unternehmer in einer Person zwar häufig fürsorglich gewisse sozialpolitische Leistungen und Sicherheiten. Aber gleichzeitig richtete er hohe Leistungsansprüche an die Belegschaft und hielt Gewerkschaften und Betriebsräte für schlicht überflüssig.

Die Betriebsräte, vom Unternehmer kaum informiert, kannten allerdings fast jedes Belegschaftsmitglied und verfügten über ein gut ausgebautes informelles Kontaktnetz.

Für die Mittelbetriebe war die Rechtsform der GmbH oder der GmbH & Co KG eher typisch. Das Management in diesen Betrieben hatte einst selbst Erfahrungen in abhängiger Beschäftigung gesammelt und brachte so mehr Verständnis für die Aufgaben eines Betriebsrates auf. Den Betriebsrat sah sie weniger als Gegner denn als möglichen Partner, dem es allerdings noch an Kompetenz und Engagement fehle, um seine Rolle wirksam spielen zu können. Entsprechend verfolgte das Management dieser Betriebe eine Politik der Zusammenarbeit und hielt mit Informationen nicht zurück.

Allerdings gab es auch in diesen Betrieben immer wieder einzelne Managementvertreter, die den Betriebsrat am liebsten weitgehend und sei es durch Tricks ausgeschaltet hätten. Sie hielten sich jedoch zurück, weil die Geschäftsführung eine andere Linie vorgegeben hatte.

In den Großbetrieben schließlich, beispielsweise mitbestimmungspflichtigen Konzernbetrieben, tendierte das Management dazu, sich eng an rechtlich verbindliche Regelungen wie Betriebsverfassungsgesetz und Betriebsvereinbarungen zu halten. Die Beziehungen zu den Betriebsräten waren hochformalisiert.

In den Betriebsratsgremien war zwar eine weitgehende fachliche Spezialisierung eingeführt. Aber teilweise kam darüber die gemein-

same Meinungsbildung und Entscheidungsfindung zu kurz. Auch waren die informellen Kontakte der Betriebsräte dünn, und es bestand, wenn es um die Beschaffung von Informationen ging, eine weitgehende Abhängigkeit von der Geschäftsführung.

Diese Unterschiede nach verschiedenen Betriebsgrößen sollten nicht über eine grundlegende Gemeinsamkeit in fast allen Maschinenbaubetrieben hinwegtäuschen. Management und Betriebsrat sehen grundsätzlich ihre gegenseitige Abhängigkeit und versuchen, sie für sich zu nutzen.

Zusammenfassend ist festzustellen, daß der Betriebsrat an Kompetenz, soweit es um ein Verständnis des gesamten Produktionsprozesses geht, verloren hat. Er muß derzeit bei verschiedenen Beschäftigtengruppen einen schleichenden Vertrauensverlust hinnehmen. Zugleich ist das Management dabei, über die Einrichtung von Projektgruppen eine alternative »Mitbestimmungsstruktur« aufzubauen.

Die Position der Betriebsräte in Maschinenbaubetrieben ist also in den letzten Jahren eher schwächer geworden. Allerdings handelt es sich dabei nicht um eine zwangsläufige Entwicklung. Die informelle Sozialverfassung in diesen Betrieben ist für Reformen offen. Auf der Basis des bestehenden Vertrauensverhältnisses zum Management verfügen die Betriebsräte im Prinzip über beachtliche Gestaltungsmöglichkeiten. Um diese nutzen zu können, müssen aber noch Qualifizierungsleistungen erbracht und Konzepte der arbeitnehmerorientierten Technikgestaltung erarbeitet werden.

*

Diskussion

AUF* der Arbeitnehmerseite sieht man - und ich spreche hier für die Automobilindustrie - viel zu häufig nur den eigenen Aufgabenbereich. Man nimmt nicht wahr, welche Schnittstellen und EDV-Verbindungen zu anderen Abteilungen existieren, noch, daß die Vernetzung mittlerweile das gesamte Unternehmen erfaßt hat. Mit der Existenz oder dem Fehlen einer Gesamtsicht stehen und fallen aber die Möglichkeiten einer gewerkschaftlichen Gegenwehr.

ES ist schon typisch, wenn Betriebsräte und Vertrauensleute beispielsweise aus der Konstruktion in die gewerkschaftliche Verwaltungsstelle kommen und sagen: »Die Geschäftsleitung sucht Leute für Schulungen nach Kriterien zusammen, die für uns undurchsichtig sind. Angeblich soll ein CAD-System eingeführt werden, das über eine Standleitung mit den Zulieferern verbunden ist.«

Wir suchen uns also zu informieren und sehen uns die Unterlagen an, die den Arbeitnehmern auf den Seminaren mitgegeben worden sind. Dann steht da auf einmal irgendwo: »Allgemeine Schnittstelle«. Es stellt sich heraus, daß das CAD-System an ein PPS-System gekoppelt werden soll, das gemäß den vorliegenden Planungen bis zur Maschinensteuerung in den Fachabteilungen heruntergeht.

Kann sein, daß der Werkzeugbau dort die gesamte Planung zu Fall bringt. Kann aber auch nicht sein. Im letzten Fall dürfte es sich sehr negativ auswirken, daß wir die Gesamtzusammenhänge viel zu spät in den Blick bekommen.

Eckart Hildebrandt, Schwerpunkt Arbeitspolitik, Wissenschaftszentrum Berlin

Der Betriebsrat hat es auch deshalb so schwer, weil es zwischen der Einführung einer technischen Neuerung und ihren Folgen zu einer Entkoppelung kommt. Wenn ein technisches System über einen Zeitraum von drei, vier Jahren eingeführt wird, wie will man da beispielsweise eine Verschlechterung in den Arbeitsbedingungen auf ihre Ursachen zurückführen?

ALS Betriebsrat in unserem Werk stand ich 1979 ein erstes Mal vor dem Problem, daß eine neue Technologie eingeführt wurde. Heute laufen bei uns allein 36 EDV-Projekte.

* Die Diskussionsbeiträge namentlich nicht genannter Redner beginnen jeweils mit einem groß geschriebenen Wort.

Es ist wirklich die Frage, wie man als Betriebsrat da durchkommen kann. Beschäftigt man sich mit den technischen Einzelheiten, hat man bald den Überblick verloren und kann sich allenfalls noch um ein Projekt kümmern.

Die Gewerkschaft war uns auch keine große Hilfe. Zunächst einmal sind die Gewerkschaftssekretäre arbeitsmäßig stark überlastet. Wenn sie dann eine Schulung anbieten, ist das neue technische System bereits eingeführt. Einfluß zu nehmen ist nicht mehr möglich.

Ich habe mich zunächst mit einem Kollegen, der EDV-Spezialist war, zusammengetan und einen Arbeitskreis auf privater Ebene gebildet. Aber wenn wir an einer Projektgruppen-Besprechung teilnahmen, dann mußten wir sagen: »Wir können jetzt nicht dieser oder jener Regelung zustimmen. Vielmehr wird über die Betriebsvereinbarung vom Betriebsrat in seiner Gesamtheit entschieden.«

Die Mitglieder der Projektgruppe wollen aber weiterkommen und Entscheidungen treffen. Sie haben uns deshalb - wenigstens zum Teil - als Blockierer angesehen.

Später haben wir eine Technologiekommission mit drei Betriebsräten gegründet. Heute muß jede Projektgruppe der Technologiekommission Bericht erstatten, wenn wir Nachfragen haben - auch mündlich.

Sollten wir dann noch immer nicht alles verstanden haben, ziehen wir Spezialisten aus dem Unternehmen zu weiteren Gesprächen heran. Da das zu Kostenbelastungen für das Unternehmen führt, sind die Projektteams »gut erzogen« und schreiben verständlich.

ECKART Hildebrandt hat beschrieben, auf welche eine ungewisse Sache sich Unternehmensleitung und Betriebsrat mit der Einführung von PPS-Systemen einlassen. Niemand weiß, wenn die grundlegenden Entscheidungen fallen, ob nicht etwas völlig anderes als das, was in den Vorlagen steht, herauskommt. Damit geht der Betriebsrat, der sich einbinden läßt und Mitverantwortung übernimmt, ein hohes Risiko ein.

Ein anderer Punkt betrifft die Mitbestimmung am Arbeitsplatz, mit der sich die Gewerkschaften außerordentlich schwertun. Grundsätzlich müssen die Gewerkschaften dort vertreten sein, wo die Entscheidungen fallen. Wenn in der Betriebshierarchie dezentralisiert wird, sollte auch die Arbeitnehmervertretung dezentralisieren.

Aber um das möglich zu machen, muß erst der Betriebsrat ein Vertrauen entwickeln, daß die unmittelbar Betroffenen mitbestimmen

men können. Und dieses neue Vertrauensverhältnis sollte auch die Nichtorganisierten einschließen.

DAS versuchen wir ja. Wir laden die Nichtorganisierten zu unseren Sitzungen ein, wenn konkrete betriebliche Probleme anstehen. Aber sie kommen nicht.

SO funktioniert das auch nicht. Man muß die Multiplikatoren erkennen und fördern.

WENN die tarifpolitischen Vorgaben nicht mehr greifen, die betriebpolitische Ebene folglich stärker wird - wie soll sich dann das Verhältnis von Gewerkschaftspolitik und Betriebsratsarbeit verändern?

Sollen die Betriebsräte die gleiche Technologiekompetenz entwickeln, wie die Technologieplaner in den Unternehmen? Das dürfte nicht machbar sein. Soll man in einzelnen Betrieben Modelle entwickeln und dann versuchen, diese Modelle möglichst flächendeckend auf weitere Betriebe zu übertragen? Dazu sind die Bedingungen in den einzelnen Betrieben zu unterschiedlich. Allerdings lassen sich gewisse Standards vorgeben.

Aber auch in diesem Fall haben die Betriebsräte einen gigantischen Beratungsbedarf. Das kann man daran ermessen, wie die Beratungsteams, die sich in letzter Zeit selbständig gemacht haben, in Arbeit versinken.

FRÜHER war es so, daß ein Betriebsrat anrief und sagte: »Wir haben da ein bestimmtes Problem. Schickt mal eine Mustervereinbarung herüber.« Diese Praxis greift heute nicht mehr. Wir von den Hauptverwaltungen müssen vielmehr in die Betriebe hinein und mit den unmittelbar Betroffenen reden.

SIND Sie da nicht hoffnungslos überfordert?

WIR gewinnen wieder Zeit, wenn wir von dem Gedanken abkommen, alles einfangen und kontrollieren zu wollen. Wir müssen eben sehr vieles der dezentralen Gestaltung überlassen.

VIELE von uns Betriebsräten sagen: »Hört auf, das verstehe ich sowieso nicht, ich habe auch nicht die nötige Zeit dafür.«

Die gewerkschaftlichen Ortsverwaltungen haben eine ganze Reihe von Arbeitskreisen eingerichtet. Aber die Arbeitskreise werden schlecht besucht. Viele von ihnen gehen schneller ein, als sie aufgebaut wurden.

Warum ist das so? Wir haben die Hauptschule besucht und einen Beruf erlernt. Aber wir haben es nicht gelernt, Fachchinesisch zu verstehen.

IN einem Seminar kamen 14 von 24 Teilnehmern allein von VW. Und was haben wir besprochen? Natürlich den Haustarifvertrag bei VW.

Als Betriebsrat bin ich Mitglied der Lohnkommission. Aber in einem Seminar für Lohnfragen habe ich als Otto Normalverbraucher, wenn es hochkommt, 20 Prozent verstanden.

Wenn die Experten aus dem Management sagen: »Ihr habt von der Datenverarbeitung keine Ahnung«, dann geraten unsere Leute in Panik. Dabei braucht kein Betriebsrat ein technisches System in seinen Einzelheiten kennenzulernen. Es reicht aus zu wissen, was er *politisch* machen kann, wenn der Arbeitgeber ein neues System einführt.

Das wird auch in den Schulungen der Gewerkschaft nicht immer richtig gesehen. Ohnehin können die Einzelgewerkschaften immer nur einen Teil der neuen Technologien abdecken.

Es geht aber auch nicht an, daß Gewerkschaftssekretäre entlassen werden, während auf unserer Seite ein sehr großer Beratungsbedarf besteht.

ES genügt nicht, Arbeitskreise à la Volkshochschule, die einen allgemeinen Bildungsanspruch erfüllen sollen, zu gründen. In diese kommt nach kurzer Zeit niemand mehr.

Aber es reicht auch nicht aus, aktuelle Probleme aus den Betrieben aufzugreifen. Damit gewinnt man zwar Besucher, aber noch nicht die eigentlichen Entscheidungsträger in den Betrieben.

Ein möglicher Ausweg besteht darin, daß man erst einmal mit dem Gesamtbetriebsrat tagt und mit dessen Hilfe einen Ausschuß bildet. Der Ausschuß sollte dann regelmäßig dem Betriebsrat über die Ergebnisse seiner Arbeit berichten.

Worum muß es uns in den Arbeitskreisen gehen? Wir müssen Handlungskompetenz mit einem Schuß Beratungskompetenz vermitteln. Soll heißen: Die Entscheidungsträger müssen nicht nur wissen, wie sie die Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes anwenden können. Sondern sie müssen eine technische Situation einschätzen können.

WENN das notwendige Fachwissen in den Betrieben vorhanden ist, wir es aber nicht schaffen, dieses zu mobilisieren, dann hat das auch mit der fehlenden Motivation in Betriebsratsgremien zu tun. Wenn die Wahlperiode zu Ende geht, wird eben bevorzugt daran

gedacht, noch eine Vereinbarung abzuschließen - auch wenn man die Vereinbarung allenfalls am Schwarzen Brett aufhängen kann.

In unserer Bundesschule bieten wir ein- und zweiwöchige EDV-Kurse mit jeweils 30 Plätzen an. In diesen Seminaren bemühen wir uns, den Prozeß der Einführung neuer Technologien realitätsnah zu simulieren.

Hinzu kommen Schwerpunktlehrgänge für ganze Konzerne. Wenn ein Betriebsrat einen solchen Lehrgang absolviert hat, sagt er hoffentlich nicht mehr: »Gott sei Dank, meinen Bereich betrifft das nicht,« wenn in der benachbarten Abteilung eine neue Rationalisierungsmaßnahme anläuft.

WOHL sind wir von der IG Metall froh, daß wir die Technologieberatungsstelle des DGB in Oberhausen und die Innovationsberatungsstellen der IG Metall in Berlin und Hamburg haben.

Dennoch frage ich mich, ob wir mit den Beratungsstellen nicht den falschen Ansatz gefahren haben - gerade weil es sechs bis neun Monate dauert, bis man einen Gesprächstermin bei der Technologie- oder Innovationsberatungsstelle bekommt.

Die gewerkschaftlichen Verwaltungsstellen sehen Technologieberatung in 95 Prozent aller Fälle nicht als ihre Aufgabe an. Vielmehr schieben sie diese Aufgabe an Technologieberatungsstellen oder andere Spezialisten ab.

Wir können nicht in jeder Region eine neue Beratungsstelle errichten. Es kann auch nicht jedesmal ein Experte vom Hauptvorstand in Frankfurt eingeflogen werden, wenn es in einem von weit über 10.000 Betrieben brennt.

Die Spezialisten im Hauptvorstand sind kapazitätsmäßig gerade in der Lage, einige wenige Betriebe intensiv zu betreuen, ihre Erfahrungen, die sie dabei sammeln, zu verallgemeinern sowie in eine schriftliche Form zu bringen.

Als die IG Metall ihren Betriebsräten sogenannte »Aktionsmappen« zu Preisen zwischen sechs und neun Mark anbot, gingen aus 800 Betrieben Bestellungen ein. Mehrere Verwaltungsstellen beschwerten sich mit den Worten: »Warum informiert Ihr nur die Betriebe und nicht auch uns?«

In Bayern wurden jetzt die ersten Tagungen mit Hauptamtlichen zu Fragen der Technologieberatung abgehalten. Weitere Bezirke der IG Metall sollen folgen.

In der Hamburger Innovationsberatungsstelle hospitieren derzeit mehrere hauptamtliche Gewerkschafter. Sie sollen zwischen zwei und drei Jahren dabei bleiben. Es dauert seine Zeit, bis sich dieses Modell auf der örtlichen Ebene bemerkbar machen kann.

Es führt kein Weg daran vorbei, daß Probleme der Technologieberatung von den Verwaltungsstellen mitgelöst werden. Die Verwaltungsstellen wiederum können und sollen Expertenhilfen aus der Region heranziehen, beispielsweise von den Fachhochschulen und Hochschulen. Natürlich sollte man auch versuchen, das Know how in den Betrieben anzupapfen. Die Experten sollten aber nicht immer gleich nach Bezahlung rufen. Hauptamtliche müßten befähigt werden, den Beratungsprozeß zu organisieren.

Letztlich scheidert eine flächendeckende Qualifizierung der Hauptamtlichen ebenso wie die der Betriebsräte in Sachen Technologieberatung daran, daß beide immer nur Feuerwehr spielen und von einem Termin zum anderen hetzen.

Gibt es dazu keine Alternative? Stellen wir uns einmal vor, daß ein Kollege oder eine Kollegin zu einem Betriebsratsmitglied sagt: »Ich habe hier ein Problem, und Du sitzt immer nur in Ausschüssen herum oder fährst nach Frankfurt oder zur Messe.« Wenn dann das Betriebsratsmitglied antwortet: »Das tue ich alles nur für Dich. Wir entwickeln jetzt eine längerfristige Strategie, und die positiven Folgen wirst Du in zwei bis drei Jahren merken«, dann antwortet der Kollege oder die Kollegin: »Du bist wohl bescheuert. Ich habe *jetzt* ein Problem. Das sollst Du mir sofort lösen.«

WIR alle kennen den Hilfeschrei: »Gewerkschaftssekretär, wo bist Du?«, wenn der Betriebsrat nicht weiter weiß. Aber die Antwort darauf lautet meistens: »Der ist auf irgendeiner Betriebsversammlung.« Eine Qualifizierung von Hauptamtlichen ist immer gut. Aber die Betriebsräte in Sachen Technologieberatung zu qualifizieren, ist besser. Wir müssen auch daran denken, daß es neben der IG Metall Einzelgewerkschaften gibt, die keine Gewerkschaftssekretäre mit Technologiekenntnissen haben.

Hauptamtliche sollten einmal überlegen, wie sie die Tarifpolitik in Richtung neuer Betriebsstrukturen weiterentwickeln können. Es reicht nicht mehr aus, nur höhere Löhne zu verlangen.

WIR müssen neue Formen der Interessenvertretung entwickeln und das Betriebsverfassungsgesetz entsprechend zur Fortschreibung anmelden. Dafür gibt es Berührungspunkte sogar mit den Arbeitgeberverbänden, die nach neuen Entscheidungsabläufen in den Betrieben suchen und dabei stark die Gesichtspunkte dezentraler Arbeitsgestaltung betonen.

Wir müssen auch den verheerenden Eindruck in der Öffentlichkeit loswerden, daß wir uns nur um die Verteidigung bestehender Rechte kümmern. Stattdessen sollten wir zeigen, daß wir wün-

schenswerte Entwicklungen fördern statt bremsen und diese konstruktiv mitzugestalten suchen.