

Hildebrandt, Eckart

Book Part — Digitized Version

Beteiligung und ökologisch erweiterte Arbeitspolitik

Provided in Cooperation with:

WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Hildebrandt, Eckart (1994) : Beteiligung und ökologisch erweiterte Arbeitspolitik, In: Hinrich Oetjen, Rainer Zoll (Ed.): Gewerkschaften und Beteiligung - eine Zwischenbilanz: ein Beitrag des Hattinger Kreises, ISBN 3-929586-39-8, Verlag Westfälisches Dampfboot, Münster, pp. 213-229

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/122832>

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>.

Beteiligung und ökologisch erweiterte Arbeitspolitik

1. Wandel betrieblicher Beteiligungskonzepte

Die Vorstellungen der Arbeiterbewegung zur Beteiligung der Beschäftigten an betrieblichen Entscheidungen und an der Gestaltung der Arbeit beruhen auf Grundvorstellungen, die sich in den letzten Jahren stark relativiert haben. Ausgangspunkt war die Vorstellung, daß sich die Arbeitnehmer gegen die betriebliche Entscheidungsmacht und die gesellschaftliche Verteilungsmacht der Unternehmer verteidigen müssen und sich dabei am wirkungsvollsten mittels eigener Organisationen durchsetzen können. Dies waren die Gewerkschaften und die betrieblichen Interessenvertretungen, die sich „stellvertretend“ für den einzelnen Arbeitnehmer mit „dem anderen Lager“ auseinandersetzen. Diese Organisationen galten als um so einflußreicher, je mehr Arbeitnehmer sie zusammenfassen und je mehr sie sich auf einige, zentrale und gemeinsame Grundinteressen konzentrieren konnten. Solche gemeinsamen Kerninteressen schienen sich am ehesten im Großbetrieb mit Massenfertigung herauszubilden mit dem qualifizierten männlichen Arbeiter als zukunftsfrüchtigster Organisationsgrundlage. Darauf aufbauend konnte eine starke, vom Einzelarbeitnehmer und dem Einzelbetrieb unabhängige Großorganisation entwickelt werden, die gegenüber dem Staat, den Unternehmerverbänden und arbeitnehmerfeindlichen Kapitalisten auftreten konnte. Die Verbindung zum einzelnen Mitglied sollte über ein gestaffeltes System von Mitbestimmung hergestellt werden: Mitbestimmung in der Branche und der Gesamtwirtschaft, in öffentlichen Unternehmen und im öffentlichen Dienst, im Einzelunternehmen, im Betrieb und am Arbeitsplatz (DGB 1990, S. 12f.). Während die Institutionalisierung und Realisierung der Mitbestimmung auf den Ebenen Branche, Unternehmen und Betrieb große Fortschritte machte und zu den Stärken des „deutschen Modells des Korporatismus“ wurde, blieb die „Mitbestimmung am Arbeitsplatz“ immer eine blasse Programmatik (DGB 1985). Dies hat u.a. zwei wesentliche strukturelle Hintergründe, deren Veränderung Thema dieser Überlegungen ist:

Erstens das bereits angedeutete Stellvertretungsmodell von Interessenvertretung. Je erfolgreicher die Stellvertreterpolitik, desto überflüssiger die Eigen-

interessenvertretung oder sogar gefährlicher, da sie Abweichungen und Schwächungen der offiziellen Position ermöglicht.

Zweitens die Grundvorstellung über die Arbeitssituation im Betrieb, die geprägt ist vom Zwang zur Lohnarbeit, von der Leistungsauspressung durch die Kapitaleigner und ihre Manager, von einer Arbeitsgestaltung gegen die Gesundheitsinteressen und Eigenarbeitsvorstellungen der Beschäftigten. Unter dieser Hegemonie konnte sich kein positives Bild von Arbeit entwickeln. Im Vordergrund standen die Ziele einer möglichst weitgehenden Durchsetzung von Mindestbedingungen erträglicher Arbeit im Betrieb und der Erhöhung von Lebensqualität durch steigende Freizeit und steigendes Einkommen. Die (sehr erfolgreiche) Konzentration auf die kontinuierliche Einkommenssteigerung und auf Arbeitszeitverkürzungen sowie die (damit verbundene) prinzipielle Unterstützung von unternehmerischer Rationalisierung und Automatisierung fanden im Begriff der „instrumentellen Arbeitsorientierung“ ihren Ausdruck. Diese Schwerpunktsetzung der Interessenvertretungspolitik ließ notwendigerweise wenig Raum für Vorstellungen, Ideen und Gestaltungsinitiativen des Einzelnen am Arbeitsplatz; sogenannte Basisinitiativen kamen vielmehr leicht in den Geruch des Oppositionellen bis Gewerkschaftsfeindlichen.

Die erfolgreiche „quantitative“ Tarifpolitik, das steigende Anspruchsniveau der Beschäftigten und die neuen Formen der Rationalisierung brachten in den siebziger Jahren die Notwendigkeit, neue Felder einer sogenannten qualitativen Tarifpolitik zu erschließen. Humanisierung der Arbeit, Gestaltung der Arbeitsbedingungen und der Arbeitszeiten öffneten gleichzeitig die Arbeitspolitik für betriebsspezifische, gruppenspezifische und sogar einzelarbeitsplatzbezogene Lösungen. Traditionelle Schutzpolitik erweiterte sich in kleinen Schritten zur Gestaltungspolitik; Stellvertreterpolitik öffnete sich in kleinen Schritten zur fallweisen und selektiven Beteiligung von einzelnen Arbeitnehmern oder Beschäftigtengruppen. Es entwickelten sich neue, kleine und segmentierte Beteiligungsfelder in den Bereichen Arbeits- und Gesundheitsschutz, Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitsorganisation, Technikgestaltung und neuerdings „Arbeitsumweltschutz“ (vgl. die entsprechende EG-Rahmenrichtlinie). Individualisierung, Partizipation bzw. neue Sozialtechniken, Dialogorientierung sind die entsprechenden Stichworte der hier nicht weiter auszuführenden soziologischen Debatte.

Damit verschoben sich auch die Schwerpunktsetzungen der Mitbestimmungspolitik: örtlich hin zur Regionalisierung und Verbetrieblichung, thematisch zu Fragen des Arbeitsinhalts, der Arbeitsgestaltung und der Zusammenarbeit, formal zu stärkerer Eigeninteressenvertretung und innerbetrieblicher Kooperation mit dem Management.

Eine überblickhafte Betrachtung der Entwicklungen in den neuen Beteiligungs- und Gestaltungsfelder vermittelt einen ambivalenten Eindruck: Auf der einen Seite stehen sukzessive Erfolge bei der Festschreibung qualitativer Ziele und Standards in einzelnen Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen. Auf der anderen Seite bleibt die Einbeziehung der einzelnen Beschäftigten in diese neuen Politikfelder schwach; von seiten der Mehrheit der betrieblichen Interessenvertretungen ist sie reaktiv, einzelfallbezogen, punktuell und vorübergehend. Die neuen Beteiligungsfelder sind im Verhältnis zu den traditionellen Kernbereichen der Interessenpolitik randständig und additiv. Eine Transformation der Interessenvertretungspolitik von einer stellvertretend-quantitativen zu einer beteiligungsorientiert-qualitativen Politik ist nur in wenigen Ansätzen zu erkennen.

In einer Vielzahl von Studien sind auf seiten der Beschäftigten Hemmnisse dieser Entwicklung analysiert worden:

- die Verfestigung der Trennung zwischen Leben und Arbeiten bezüglich der Ansprüche und Verhaltensweisen der Beschäftigten bei gleichzeitiger enger Verknüpfung von Arbeits- und Lebensstil;
- die Verfestigung des Stellvertretermodells im Denken und Verhalten der Mitglieder, aber auch in den Institutionen und Prozeduren der Interessenvertretung;
- die hochgradige Arbeitsteilung im Betrieb, die Strukturentscheidungen nur von oben, nicht aber von unten zuläßt und die die Verantwortung des einzelnen auf winzige Segmente des Gesamtprozesses einschränkt;
- die Begrenztheit von Kapazität und Kompetenz der etablierten Interessenvertretungssysteme bei gleichzeitigem Anspruch auf eine umfassende und alleinige Zuständigkeit.

Auch wenn wir die aktuellen gewerkschaftlichen Debatten um eine neue Betriebspolitik und neue Beteiligungsformen betrachten, ist auffällig, daß sie sich weniger aus direkten Beschäftigteninitiativen bzw. darauf bezogenen Gewerkschaftsstrategien entwickeln, sondern auf externe Veränderungen reagieren: den sogenannten gesellschaftlichen Wertewandel auf der einen Seite und die neuen Produktionskonzepte der Unternehmen im Rahmen verschärfter internationaler Konkurrenz auf der anderen Seite.

Die These vom Wertewandel enthält die Kernaussage, daß sich auch die Ansprüche der Arbeitnehmer an Arbeit gewandelt haben und selbstbewußter im Betrieb eingefordert werden. Diese Veränderung spiegelt sich in der Annahme eines Facharbeiters „neuen Typs“ und in der Bedeutungszunahme von qualifizierten Angestelltenpositionen und ingenieursartigen Tätigkeiten. Die neuen Ansprüche richten sich sowohl auf den Inhalt der Arbeit wie auf die Kooperationsformen im Betrieb und die Identifikationsmöglichkeiten mit

dem Produktsortiment und der Unternehmens„kultur“. Sie sind wiederum von einer stärkeren Individualisierung von Sichtweisen und Verhaltensweisen begleitet.

Die betriebliche Strategiedebatte ist zur Zeit von Konzepten der „lean production“ geprägt. Während es im Bereich der gesetzlichen und der Unternehmens-Mitbestimmung seit Jahren keine Fortschritte gibt, knüpfen sich an „Kaizen“, eines der Kernelemente der japanischen Lean-Strategie, weitgehende Erwartungen einer marktinduzierten Beteiligung der Beschäftigten. Kaizen bezeichnet „die ständige Verbesserung des Arbeitsprozesses unter Einbeziehung aller Mitarbeiter“ (Imai). Die dabei eröffneten Möglichkeiten der Arbeitsgestaltung dienen dazu, die Freiheitsgrade in der Arbeitsausführung durch die Mitarbeiter selbst zu reduzieren und damit weitere Leistungsreserven zu erschließen. Kaizen oder, in grober Übereinstimmung, KVP („kontinuierlicher Verbesserungsprozeß“) dezentralisiert, verallgemeinert und kontinuierisiert den Gestaltungsprozeß von Arbeitsabläufen, was für Deutschland weitgehend neu ist. Die Arbeitsprozesse selbst aber werden vereinfacht und standardisiert - was im Gegensatz zu den deutschen Vorstellungen qualifizierter und humaner Facharbeit steht. Trotz solcher tayloristischer Arbeitsausführung erwartet man sich emanzipatorische Potentiale durch die Hintertür der Spielräume der Selbstrationalisierung. Mit dem Lean-Konzept schlagen die Marktveränderungen unmittelbar auf die Teams und die einzelnen Beschäftigten durch - gleichzeitig wird ihnen die Möglichkeit gegeben, durch intensive Verbesserungsvorschläge und Teamarbeit die eigene Position zu verbessern. Eigeninteressenvertretung und Selbstrationalisierung scheinen im gemeinsamen Interesse zusammenführbar zu sein.

Die Dezentralisierung von Gestaltung bedeutet gleichzeitig eine tiefgreifende Herausforderung an die traditionellen Interessenvertretungsstrukturen, die noch weitgehend auf das tayloristische Modell abgestellt sind. Die Neuschneidung von Arbeitsteilung und Entscheidungskompetenzen in der Gruppe sowie die vom Management eingeforderte Beteiligung der Beschäftigten an der Gestaltung von Produktions- und Arbeitsprozessen fördern Formen der betriebsspezifischen und gering verregelten, direkten Beteiligung anstelle der allgemein normierten, indirekten Beteiligung über starre Stellvertreter-Organen. Die angestrebte Verknüpfung zwischen beiden Formen, wie sie z.B. in der Identität von Gruppensprecher/in und Vertrauensmann/frau eingefordert wird, ist bisher eher in Ausnahmefällen gelungen.

Um einige Herausforderungen an zukünftige Interessenvertretungspolitik exemplarisch zu verdeutlichen, werden im folgenden die Anforderungen und Probleme einer „ökologisch erweiterten Arbeitspolitik“ dargestellt. Sie sind geeignet, auf der einen Seite die externen Spannungen zwischen den sich

zuspitzenden gesellschaftlichen Problemlagen und betrieblicher Schutz- und Gestaltungspolitik aufzuzeigen und darin gleichzeitig gemeinsame Grundprobleme betrieblicher Beteiligungs- und Gestaltungspolitik zu verdeutlichen. Dieser Ansatz geht von den Annahmen aus, daß erstens externe, gesellschaftliche Problemlagen in Zukunft noch stärker Betriebspolitik beeinflussen werden und zweitens, daß nur solche Strategien längerfristig tragfähig sind, die verschiedene Interessenlagen zu integrieren vermögen: Ökonomie, Soziales und Ökologie.

Im folgenden werden die Ergebnisse eines dreijährigen, empirischen Forschungsprojekts am Wissenschaftszentrum Berlin zusammengefaßt, das sich mit den Verknüpfungen zwischen Arbeitspolitik und Umweltpolitik insbesondere unter dem Aspekt der Rolle der industriellen Beziehungen befaßt hat (vgl. ausführlich Hildebrandt u.a. 1994). Die Basis bilden zehn Fallstudien in der Chemie- und Metallindustrie mit unterschiedlichen arbeitspolitischen Anknüpfungspunkten und Ökologisierungspfaden.

2. Umweltgefährdungen, betriebliche Interessenpolitik und Beteiligung

Der öffentliche Druck als Ausgangspunkt für betriebliche Veränderungsprozesse

Ausgangspunkt betrieblicher Umweltpolitik ist die zentrale Bedeutung des öffentlichen Drucks, der von außen auf Unternehmen wirkt und sich aus unterschiedlichen Formen zusammensetzt:

- die gesellschaftliche Thematisierung von unternehmensverursachten Umweltbelastungen und die allgemeine Anhebung der ökologischen Anforderungen an die Wirtschaftsweise,
- die Normanhebung in der gesellschaftlichen Regulierung des Umweltschutzes und
- punktuelle betriebs-, produkt- oder emissionsbezogene Skandale.

Der öffentliche Druck wird entscheidend über die Medien vermittelt, weshalb diesen bei allen Komponenten eine große Rolle zukommt. Die Unternehmen reagieren im Rahmen der Veränderung des gesellschaftlichen Anspruchsniveaus und der veränderten Standards z.B. in der Branche. Entsprechend dieser prägenden Bedeutung des öffentlichen Drucks für Konfliktentstehung und Konfliktverlauf unterscheiden wir in unseren Fallanalysen vier Konfliktphasen: die Latenzphase, die öffentliche Thematisierung, die Regulierungs-

phase und die nachfolgende Dynamisierung/Stabilisierung. Der öffentliche Druck kann von unterschiedlichen Akteuren ausgehen (staatliche Instanzen, Medien, Umweltbewegung, Bürgerinitiativen etc.), die über sehr unterschiedliche Ressourcen zur Thematisierung und Durchsetzung ihrer Interessen verfügen. Die neue Qualität solcher Umweltkonflikte liegt darin, daß sich die Unternehmen mit zusätzlichen öffentlichen Anforderungen auseinandersetzen müssen, die über die eingespielten, bilateralen Beziehungen zu lokalen Behörden weit hinausgehen.

Die festgestellte Beziehung zwischen allgemeinen gesellschaftlichen Anforderungen an Umweltpolitik und dem einzelbetrieblichem Verhalten macht es notwendig, bei der Analyse betrieblicher Bearbeitungsmuster immer das Wechselverhältnis zwischen dem jeweiligen historischen Anforderungsniveau der Gesellschaft und dem Niveau der Umweltpolitik des einzelnen Unternehmens zu berücksichtigen. In dem Fall, daß das Niveau des Einzelbetriebs erheblich unterhalb des gesellschaftlichen Anspruchsniveaus liegt, wächst der Druck auf das Einzelunternehmen und das Risiko eines Skandalfalls. Die Reaktion des Unternehmens auf dieses Risiko muß prinzipiell darin liegen, das Risiko zu vermeiden bzw. zu beherrschen und d.h. zumindest die derzeit geltenden gesellschaftlichen Normen einzuhalten. Anders ausgedrückt: nachdem für eine Phase die gesellschaftliche Lernkurve steiler als die Lernkurve der Unternehmen verlaufen ist, hat der Druck auf die Unternehmen zugenommen mit dem Ergebnis, daß die betriebliche Lernkurve nun steiler ansteigt. Die betroffenen Unternehmen machen zumindest Lernprozesse in Richtung zukünftiger Konfliktvermeidung durch.

Bearbeitungsmuster der Unternehmen: von der Fremdregulation zur Selbstregulation

Bei den Reaktionsformen der Einzelunternehmen auf den zunehmenden öffentlichen Druck kann man idealtypisch eine stufenförmige Höherentwicklung von der passiven Opposition bis hin zur Selbstorganisation annehmen (idealtypische Lernkurve des Einzelunternehmens). Unsere Typologie stellt in erster Linie auf das Konfliktverhalten des Einzelbetriebs ab, das in dem Spannungsverhältnis zwischen gesellschaftlichen Anforderungen und der bisherigen Unternehmenspolitik stattfindet. Danach unterscheiden wir vier Reaktionsformen:

- a) die passive Opposition (Abwarten, Nichtbeachtung, unauffälliges Hinauszögern, Beschränkung auf das Mindestniveau);

- b) die aktive Opposition (Bekämpfung der Normanhebung, der Verursachung bzw. Zuständigkeit durch Gegenargumentationen und -kampagnen);
- c) die Anpassung (langsame und stille Ökologisierung entlang der gesellschaftlichen Thematisierung und Normanhebung);
- d) die Selbstorganisation (Übernahme der Initiative durch eine umweltaktive Geschäftsleitung, zumindest partiell über das verbindliche Niveau hinaus und häufig verbunden mit starker Außendarstellung).

Diese Stufenleiter von Reaktionstypen muß nicht in jedem Einzelfall durchlaufen werden; vielmehr charakterisiert der Sachverhalt, welche Stufen mit welcher Geschwindigkeit und welchem vorläufigen Endpunkt durchlaufen werden, unterschiedliche Lernpfade von Unternehmen/Betrieben.

Gemeinsam ist allen Fällen, daß die Unternehmen nach der öffentlichen Thematisierung versuchen, die Problemdefinition, die Strategiefindung und die Maßnahmenentscheidungen in die eigene Hand zu bekommen. Entscheidend ist also die Schwerpunktverlagerung von der Fremdregulation zur Selbstregulation durch die Unternehmen; sie versuchen, einen Teil des Handlungsspielraums, der ihnen durch die externe Thematisierung oder die konkrete Skandalsituation verlorengegangen ist, zurückzugewinnen. Bei diesem Strategiewechsel, der durch konkretes Handeln der Unternehmensleitung vollzogen wird, spielen die industriellen Beziehungen keine Rolle.

Die Strategie der aktiven Selbstorganisation durch das Management erfolgt nach dem „Top-down-Prinzip“ und enthält strukturell folgende Komponenten:

- a) Information und Selbstdarstellung („Kommunikation“);
- b) Kooperationsbereitschaft nach außen und innen;
- c) Aufbau einer unternehmensweiten, durchstrukturierten Umweltschutzorganisation;
- d) Starten von Umweltschutzprojekten;
- e) punktuelle, begrenzte Beteiligung von Beschäftigten und Interessenvertretungen.

Die Motive von Unternehmensleitungen, zur Strategie der Selbstorganisation überzugehen, sind weniger unmittelbar ökonomische. Eine entscheidende Rolle spielt, insbesondere in den Skandalfällen, das Vermeiden von Schäden des Unternehmensimages im lokalen und nationalen Umfeld, die sich negativ auf das Kaufverhalten von Kunden, auf die Rekrutierungsmöglichkeiten von Arbeitskräften und auf das Betriebsklima auswirken können und nicht zuletzt auf die Beziehung zu den lokalen Behörden, deren Kooperation z.B. in Genehmigungsverfahren eine entscheidende Rolle spielt. Ökonomische Motive wie die längerfristige Einsparung von Investitionsaufwänden für Sanierung

oder die kurzfristige Reduzierung von Entsorgungskosten beginnen erst langsam eine Rolle zu spielen.

Unter Regulierungsgesichtspunkten am interessantesten sind die Organisationsentwicklungen. Die Festlegung einer ökologischen Zuständigkeit auf der obersten Leitungsebene, die Organisation von Verantwortlichkeiten in allen Ebenen und Funktionsbereichen, die Ernennung eines betrieblichen Umweltbeauftragten und der Aufbau einer Umweltabteilung, die Einleitung erster Fortbildungsmaßnahmen - das waren in unseren Fällen die exemplarischen Schritte zu einer innerbetrieblichen Umweltorganisation.

Als Ursachen für unterschiedliche betriebliche Reaktionsmuster und Lernpfade in den einzelnen Fällen konnten wir im wesentlichen drei intervenierende Variablen feststellen.

Eine entscheidende intervenierende Variable für die Reaktionsform des Unternehmens besteht darin, ob das kritisierte Produkt/Produktionsprozeß marginal oder zentral für die Unternehmensexistenz ist. Das Merkmal der Marginalität bezieht sich auf die Umsatzanteile des kritischen Produkts bzw. des kritischen Produktionsprozesses und deren strategische Bedeutung für die weitere Unternehmensentwicklung. Ist es eher marginal, hat das Unternehmen bessere Ausgangsbedingungen, um aktiv zu reagieren; ist es zentral, tendiert es eher zu einer reaktiv-abwehrenden Verhaltensweise.

Eine weitere intervenierende Variable scheint die wirtschaftliche Lage des Unternehmens zu sein (Verhältnis von Sanierungskosten zu Unternehmenssubstanz und Gewinnsituation). Ist dieses Verhältnis eher ungünstig, führt dies zu einer verzögernden Haltung des Unternehmens und potentiell zur Stilllegung des betroffenen Werkes. Ist die Wirtschaftslage dagegen relativ stark, sind gute Voraussetzungen für eine aktive Selbstorganisation gegeben.

Die dritte intervenierende Variable läßt sich als Modernisierungsfähigkeit des Betriebs bezeichnen. Darunter verstehen wir z.B. die Dauer des Bestehens einer Produktionslinie und die Möglichkeit ihrer Modernisierung bzw. die Fähigkeit zur Umstellung auf neue Rohstoffe oder Produkte. Eine Modernisierungsblockade kann dementsprechend in der Unwirtschaftlichkeit der Umstellung, in fehlenden FuE-Kapazitäten zur Entwicklung neuer Verfahren/Produkte oder auch in fehlender Innovationsfähigkeit des Managements begründet sein (z.B. in alten, kleineren Familienbetrieben).

Die Rolle der industriellen Beziehungen: Randständigkeit, Zurückhaltung und begrenzte Integration

Das Verhältnis der Beschäftigten und der betrieblichen Interessenvertretungen zur Umweltpolitik unterscheidet sich prinzipiell von dem der Unterneh-

mensleitungen. Während letztere steigende Umwelthanforderungen in der reaktiven Phase prinzipiell als potentielle Gefährdung ansehen, gilt dies für die Beschäftigten nicht prinzipiell, sondern nur, wenn diese zu einer Gefährdung ihres Besitzstands führen.

Da die Umweltkonflikte im engeren Sinne außerhalb der Arbeitssituation angesiedelt sind, erklären sie sich prinzipiell als nicht zuständig. Umweltschutz als solcher ist danach Sache des Staates und - soweit ein direkter Zusammenhang mit der Unternehmenstätigkeit akzeptiert wird - Sache der Unternehmensleitung. In der Regel findet auch keine Verknüpfung zwischen dem Umweltproblem außerhalb des Betriebs und Arbeitsschutzproblemen innerhalb des Betriebs statt. Handlungsbedarf wird nur bei den direkten Folgen des Umweltproblems (Gesundheit) und indirekten Folgen (Arbeitsplatzgefährdung, zusätzliche Arbeitsbelastungen) gesehen. Hier steht - insbesondere bei massiverer öffentlicher Kritik und oppositioneller Unternehmenshaltung - die Gefährdung von Arbeitsplätzen im Vordergrund, d.h. es dominieren negative Anknüpfungen (Gefährdung der Besitzstandssicherung). Die Verantwortung und die Handlungskompetenz in bezug auf diese Gefährdungen wird allerdings allein bei der Unternehmensleitung bzw. dem Staat gesehen.

Eigenständige Betriebsratsaktivitäten - die also nicht nur einen Mitvollzug der unternehmerischen Strategiewende im Umweltschutz darstellen - sind in der Regel Einzelkampagnen bei betriebspezifischen, lebensweltlichen Themen wie Gesundheitsschutz, gesunde Ernährung (Kantine), Abfallvermeidung (Plastikgeschirr), Verkehrsvermeidung (Umweltkarte) und Ersatz von Gefahrstoffen. Das heißt, insbesondere bei lebensweltlichen Themen entstehen positive Anknüpfungen an das Umweltthema.

Für die prinzipielle Zurückhaltung der Betriebsräte haben wir eine Reihe von strukturellen Gründen gefunden:

- die Einbindung in ein gemeinsames Unternehmensinteresse als Grundlage von Interessenpolitik (Produktivitäts- und Sozialpakt);
- keine direkte Zuständigkeit nach Betriebsverfassung/Mitbestimmung und nach betrieblicher Funktionszuordnung;
- geringe Sensibilität für das Umweltthema und geringe Priorität innerhalb des betriebsrätlichen Aufgabenfeldes;
- Kapazitätsgrenzen und Kompetenzdefizite;
- kein Druck seitens der Beschäftigten auf stärkeres ökologisches Engagement des Betriebsrates;
- Selbstblockierungsmechanismen in Form von innerer Fraktionierung des BR-Gremiums (z.B. ökologisch engagierte Minderheit vs. defensive Mehrheit; Abstellen eines Umwelt-Spezialisten; Abschieben der Verant-

wortung für Umweltfragen auf den BR-Vorsitzenden bei gleichzeitig kritischer Distanz zu ihm);

- fehlende gewerkschaftliche Unterstützung speziell bezüglich ökologischer Aspekte (Aufgabendefinition der BR/VL, Beratung, überbetriebliche Sanierungs- und Konversionskonzepte etc.).

Es gibt allerdings eine Fallgruppe, bei der Interessenvertretung und Beschäftigte von vornherein an der Thematisierung und Lösungssuche mitwirken und dabei einen erheblichen Einfluß ausüben: beim Einsatz bzw. bei der Entstehung von Gefahrstoffen mit erheblichen Gesundheitsgefährdungen im Betrieb. Eine solche aktive Rolle der Interessenvertretung war allerdings an drei Bedingungen gebunden:

Erstens, daß es deutliche und wahrnehmbare Gesundheitsgefährdungen im Betrieb gab (z.B. Asbestose oder Hautausschlag) und/oder erhebliche Verletzungen von Schutzvorschriften, Normen oder Sorgfaltspflichten seitens der Betriebsleitung;

zweitens, daß die Thematisierung des Gefahrstoffes gleichzeitig gesellschaftlich in einer Art Kampagne stattfand und diese Kampagne

drittens von einer Interessenvertretung aufgegriffen wurde, die in einer Tradition aktiver und eigenständiger Betriebspolitik steht oder sogar schon in diesem Themenbereich Vorläuferaktivitäten initiiert hatte (Asbest im Fall Vulkan, Kaltreiniger im Fall Tatort Betrieb).

Wichtig für die Beurteilung der Frage nach der Öffnung der IR ist der Befund, daß in der Mehrheit der von uns untersuchten Fälle die passiv-defensiven Betriebsräte keine Lernprozesse in der Richtung gemacht haben, im Konfliktverlauf und auf der Grundlage einer aktiveren Umweltpolitik der Unternehmensleitungen auch selber ihre Kompetenzen und ihr Tätigkeitsfeld in diese Richtung auszuweiten. Die Lernprozesse der Unternehmensleitungen sowie die eher exklusive Selbstorganisation der betrieblichen Umweltpolitik bestimmen die Resultate der unternehmensverursachten Umweltkonflikte, nicht eine offensive Aneignung durch die Interessenvertretungen. Bedingte Ausnahmen sind die Fälle, in denen Beschäftigtengruppen bereits vorher aktiv waren, und Fälle, in denen erste Institutionalisierungen der Zuständigkeit erreicht wurden. Solche Institutionalisierungen können beispielsweise die Form von Betriebsvereinbarungen oder von Umweltausschüssen haben.

An unternehmensverursachten Umweltkonflikten werden die Konsequenzen des dualen Systems sehr deutlich, d.h. in welchem Maße außerbetriebliche Gewerkschaft und innerbetriebliche Interessenvertretung getrennt sind: die Gewerkschaften werden von den Unternehmensleitungen herausgehalten und auch von den betrieblichen Interessenvertretungen sehr distanziert gesehen. Die Randständigkeit der Gewerkschaften ist Ergebnis eines doppelten Di-

lemmas. Erstens kann ihnen bei negativer Anknüpfung der Unternehmensleitung an Umwelanforderungen keine Versöhnung von Ökologie und sozialer Besitzstandssicherung gelingen oder nur abstrakt. Zweitens stehen sie im gesellschaftlichen Raum im Schatten der Umweltbewegung und werden auf ihre Funktion als Interessenvertreter der Produzenten/Arbeitsplatzbesitzer festgelegt. Im betrieblichen Raum wiederum, in den sie ansatzweise ökologische Positionen hineinzutragen versuchen (Forderung nach erweiterter Mitbestimmung), haben sie das Label des externen Programmatikers und sind von den Betriebsräten abhängig.

Die Verlagerung der Regulation der Umweltkonflikte zurück in die Unternehmen ist in jedem Fall mit dem Versuch einer Einbindung der industriellen Beziehungen in die strategischen Optionen der Unternehmensleitung verbunden - soweit diese nicht bereits gegeben ist. Es handelt sich um ein neues Thema, das erhebliche Risiken für den längerfristigen Unternehmensbestand und kurzfristige Turbulenzen mit sich bringt. Daher ist das Feld neu besetzbar und zwar durch die Unternehmensleitung („Umweltschutz als Chefsache“). Aufgrund der gesellschaftspolitischen Risiken und unternehmensstrategischen Handlungszwänge werden Gewerkschaften und betriebliche Interessenvertretungen in der Mehrzahl der Fälle explizit ausgeschlossen („geschlossene Selbstorganisation“). Gleichzeitig steht der Ausbau einer betrieblichen Umweltpolitik in den Traditionen der Organisationsentwicklung und der industriellen Beziehungen im Betrieb/Unternehmen. Wurde dort schon immer z.B. eine frühzeitige und umfassende Informationspolitik gepflegt, so wird dies auch auf das neue Themenfeld Umweltpolitik übertragen („offene Selbstorganisation“). Ist die Interessenvertretung in einem Betrieb traditionell schwach, spielt sie auch bei dieser Konfliktregulierung keine Rolle. Ist sie stark, kann sie den Verlauf beeinflussen. Interessant ist, daß traditionell starke und konfliktorientierte Interessenvertretungen sich mit der Wende der Unternehmensstrategie zu einer aktiven Umweltpolitik auf neue, kooperative Beziehungen einlassen.

In der Form der aktiven Selbstorganisation wird die Kooperation von der Unternehmensleitung als begrenzte Integration organisiert. Beteiligung der Interessenvertretung heißt für umweltaktive Unternehmen Unterstützung der Managementmaßnahmen seitens der Interessenvertretung und der Beschäftigten. Der Beteiligungsaspekt ist allerdings auch in diesen Unternehmen nachrangig.

Interessenlagen und Bündnisse

Bei den Skandalfällen prägt sich im Prozeß der Konfliktregulierung die Zuordnung der Akteure auf zwei Lager am deutlichsten aus. In all diesen Fällen war die anfängliche Lagerkonstellation (Ankläger - Angeklagte) vergleichbar. Auf der einen Seite standen in der Regel öffentlicher Protest, Umweltgruppen, Anwohner; gestützt von Medien; plus grüner Partei und kritischen Wissenschaftlern. Auf der anderen Seite standen die Unternehmen als solche (d.h. Unternehmensleitungen, Fachabteilungen und Beauftragte, Betriebsräte, Beschäftigte); legitimatorische Gutachter und die offizielle Behördenposition.

Die Fälle bekommen ihre Varianz dadurch, daß der öffentliche Druck und die Gefahrendimension unterschiedlich hoch sind und die betrieblichen Gruppen in sich gespalten sind. Das heißt, wir fanden im Betriebsrat und in der Unternehmensleitung häufiger latente und offen ökologische Positionen, die mit der öffentlichen Kritik sympathisierten und je nach Stärke die Chance haben, eine Wende der Unternehmenspolitik herbeizuführen. Einer solchen Gewichtsverlagerung folgen in der Regel dann auch die Parteien und die Behörden. Die Umweltbewegung/Umweltgruppen spielten bei der Erzeugung des gesellschaftlichen Drucks eine herausragende Rolle, bei der Regulierung selbst waren sie eher nachrangig.

Bei Nicht-Skandalfällen ergeben sich schneller Vernetzungen zwischen den Akteuren. Bei einer frühzeitigen Wende in der Unternehmensstrategie ist die aktive Selbstorganisation natürlich auch darauf gerichtet, Kritiker einzubinden und damit Lagerbildungen zu verhindern.

3. Schlußfolgerungen für den Beteiligungsaspekt

Aus der Darstellung unserer Befunde dürfte deutlich geworden sein, daß das Umweltthema in seinen verschiedenen Aspekte qualitativ neue Anforderungen an Interessenvertretungspolitik stellt. Gleichzeitig sind Aspekte hervorgehoben worden, die in anderen neuen Beteiligungsfeldern erst in Ansätzen erkennbar waren und meines Erachtens in ihrer Tragweite bisher unterschätzt worden sind. Das sind insbesondere:

1. Die zunehmende Bedeutung gesellschaftlicher Krisen für die betriebliche Besitzstandssicherung und Gestaltungspolitik (vgl. auch Arbeitslosigkeit, soziale Sicherung, Gesundheit);
2. die zunehmende Bedeutung des persönlichen, individuellen Engagements auch für die betriebliche Interessenvertretung; die stärkere Integration

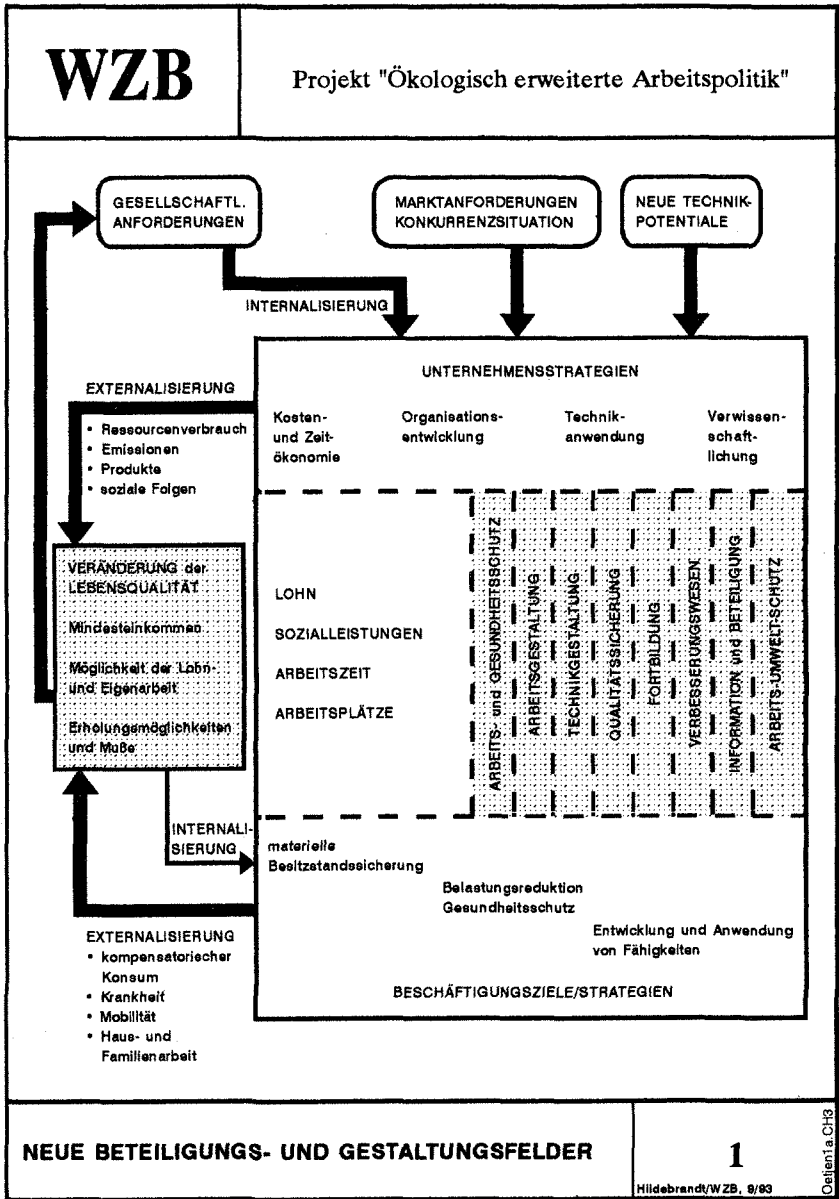
von Arbeiten und Leben; damit gleichzeitig die stärkere Spezifizierung von Interessenpolitik hinsichtlich Thema, Anlaß und Kontinuität.

3. Die Entgrenzung von Interessenpolitik in räumlicher Hinsicht (Betrieb, Kommune, Branche, Region), in thematischer Hinsicht (soziale Nützlichkeit und ökologische Verträglichkeit) und in bezug auf die beteiligten Akteure/Rollen. Daraus ergeben sich Notwendigkeiten und Möglichkeiten von punktuellen Bündnissen und Netzwerken zwischen verschiedenen Interessengruppen. Das traditionelle, umfassende und ausschließliche Vertretungskonzept der Gewerkschaften ist grundsätzlich infrage gestellt.
4. Die steigende Bedeutung der Öffentlichkeit für die Thematisierung und Politisierung von Problemen, die aber auch Grenzen der Anerkennung und Machbarkeit (z.B. von programmatischen Gewerkschaftspositionen) setzt.
5. Die thematische Ausfächerung und Segmentierung führt zu einer steigenden Verwissenschaftlichung von Interessenpolitik. Interessenpolitische Positionen bedürfen zunehmend der wissenschaftlichen Legitimation, damit schwimmen aber auch die Grenzen zwischen wissenschaftlicher Expertise und Marketing.
6. Ein Beteiligungskonzept ist grundlegend infrage gestellt, das davon ausgeht, daß die Beschäftigten an etwas bereits Stattfindendem zu beteiligen sind, z.B. der gewerkschaftlichen Umweltpolitik. Gerade in den neuen Gestaltungsfeldern gehen die Ansprüche zumindest eines Teils der Beschäftigten und der Gesellschaft weit über die gewerkschaftlichen Positionen hinaus. Daher geht es eher um eine überfällige qualitative Transformation von Gewerkschaftspolitik als um die Überzeugung und Beteiligung einer prinzipiell passiven Mitgliedschaft an vorhandenen Zukunftskonzepten.

Bei allen Gemeinsamkeiten - exemplarisch im Schaubild im Verhältnis zum betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz aufgezeigt - bleibt unbestritten, daß der Umweltschutz auch ein qualitativ anderes und sperriges Themenfeld ist. Das stärkste Indiz besteht darin, daß Umweltprobleme außerbetrieblich und von anderen gesellschaftlichen Gruppen thematisiert werden, und daß sie scheinbar nicht unmittelbar mit Arbeit verknüpft sind. Damit ist allerdings die Frage aufgeworfen, ob diese Trennung von Arbeit und Umwelt nicht eine künstlich hergestellte und aufrechterhaltene ist, die den inneren Zusammenhang (nicht mehr vollständig) verdeckt. Daraus ergibt sich die wichtige zukünftige Forschungsaufgabe, diesen inneren Zusammenhang hinter den gesellschaftlichen Teilsystemen, den partialisierten Arbeits- und Lebensstilen wieder sichtbar und damit veränderbar zu machen.

Literatur

Hildebrandt, E.; Gerhardt, U.; Kühleis, Chr.; Schenk, S.; Zimpelmann, B. (1994): Politisierung und Entgrenzung - am Beispiel ökologisch erweiterter Arbeitspolitik; in: Beckenbach, N.; van Treeck, Werner (Hg): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit; Soziale Welt, Sonderband 9.

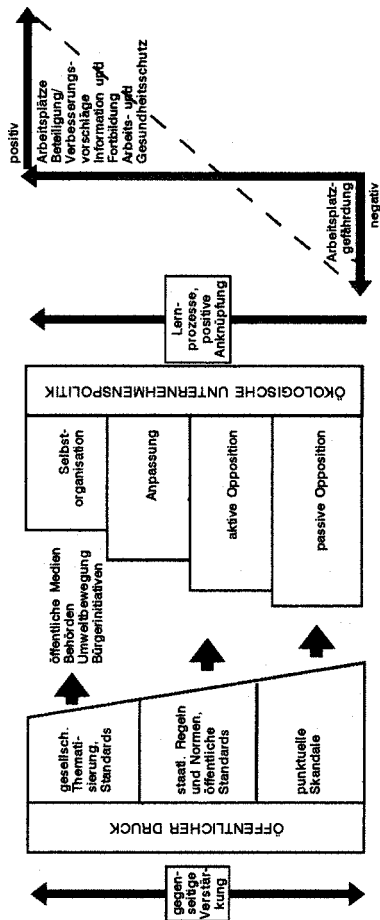


WZB

Projekt "Ökologisch erweiterte Arbeitspolitik"

ARBEITSPOLITISCHE ANKNÜPFUNG

ÖKOLOGISIERUNGSPFADE



ÖKOLOGISIERUNGSPFADE UND ARBEITSPOLITISCHE ANKNÜPFUNG

2

WZB

Projekt "Ökologisch erweiterte Arbeitspolitik"

**ARBEITS- UND UMWELTSCHUTZ -
GEMEINSAMKEITEN und DIFFERENZEN**

I URSACHEN

- Überforderung der Leistungs- und Regenerationsfähigkeit natürlicher Ressourcen
- Externalisierung vom Betrieb auf Individuum und Gesellschaft
- unterschiedliche gesellschaftliche Teilsysteme

II FOLGENDIMENSIONEN

- Gesundheit ("Wertegemeinschaft") (individuell + betriebsbezogen) (an Arbeit gebunden)
- UWS: Gesundheit bezogen auf ganze Gesellschaft und zukünftige Generationen
- UWS: genutzte und freie Natur (nicht an Arbeit gebunden)

III BEARBEITUNG

- Anlaß: Skandalisierung
- Instrumente:
 - gesetzl. Standards (Normierung)
 - unternehmerische Verantwortung
 - Kontrollbehörden und betriebl. Beauftragte (Institutionalisierung)
 - Zusammenarbeit mit außerbetrieblichen Experten
- UWS: kein Zugriff der betrieblichen Interessenvertretung/Gewerkschaften
- Lösungen:
 - technischer Gefahrenschutz
 - mediz. Gesundheitsschutz
 - mediale Politik
 - Verwissenschaftlichung
 - Mensch als "Schutzobjekt"
 - additive und partikulare Politik
- Interessenkonflikte (Geld, Einfluß)

IV PROBLEME

- Phase und Träger der Thematisierung
- Prävention statt Gefahrenabwehr und Bestandsicherung
- Nachrangigkeit als unproduktive Bereiche (Kostenbetrachtung)
- Umsetzungsprobleme:
 - Zuständigkeit, Macht, Kompetenz
 - Kapazität
 - unterschiedliche Rationalitäten
 - Fraktionierung (betriebl. Belastungsgruppen)
- UWS: zusätzliche Fraktionierung nach gesellschaftlichen Funktions- und Nutzungsgruppen
- Umbruchphase:
 - neue Belastungsmuster und -folgen
 - neue Regulierungsformen (Beteiligung, soziale Gestaltung)
- Aktuelle Politisierung des UWS auf Kosten des Arbeitsschutzes (Mediation)

**ARBEITS- UND UMWELTSCHUTZ -
GEMEINSAMKEITEN und DIFFERENZEN**

3

Hildebrandt/WZB, 3/94

Oetters-Ga-Ch13