

Hildebrandt, Eckart

Working Paper — Digitized Version

Das Handlungsdilemma von Betriebsräten bei der Einführung von computergestützten Produktionsplanungs- und Steuerungssystemen im Maschinenbau

WZB Discussion Paper, No. IIVG dp 87-218

Provided in Cooperation with:

WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Hildebrandt, Eckart (1987) : Das Handlungsdilemma von Betriebsräten bei der Einführung von computergestützten Produktionsplanungs- und Steuerungssystemen im Maschinenbau, WZB Discussion Paper, No. IIVG dp 87-218, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/83005>

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

WISSENSCHAFTSZENTRUM BERLIN
FÜR SOZIALFORSCHUNG

IIVG/dp87-218

Das Handlungsdilemma von Betriebsräten
bei der Einführung von computergestützten
Produktionsplanungs- und Steuerungssystemen
im Maschinenbau

Eckart Hildebrandt

Berlin, November 1987

**Forschungsschwerpunkt
Arbeitspolitik**

(IIVG – ARBEITSPOLITIK)

**Research Unit
Labor Policy**

(IIVG – LABOR POLICY)

discussion papers

IIVG Papers

Veröffentlichungsreihe des Internationalen Instituts für
Vergleichende Gesellschaftsforschung (IIVG)/Arbeitspolitik
des Wissenschaftszentrums Berlin

IIVG/dp87-218

**Das Handlungsdilemma von Betriebsräten
bei der Einführung von computergestützten
Produktionsplanungs- und Steuerungssystemen
im Maschinenbau**

Eckart Hildebrandt

Berlin, November 1987

ISSN 0724-5084

Publication series of the International Institute for
Comparative Social Research/Labor Policy

Wissenschaftszentrum Berlin
Steinplatz 2, D 1000 Berlin 12

030/313 40 81

ABSTRACT

Die neuen Rationalisierungsstrategien im bundesdeutschen Maschinenbau werden unter dem Begriff des computer integrated manufacturing diskutiert. Ein zentraler Baustein solcher Konzepte sind Produktionsplanungs- und Steuerungssysteme, die auf die Integration und Transparentmachung der verschiedenen betrieblichen Funktionen und Bereiche angelegt sind.

Angesichts der erhöhten Anforderungen eines Kundemarktes erwarten sich die Geschäftsleitungen eine erhöhte Flexibilität bei den Produkten und den Produktionsprozessen bei kürzeren Durchlaufzeiten sowie Kosteneinsparungen durch Verringerung der Halb- und Fertigteillager. Neben diesen ökonomischen Vorteilen wird auch argumentiert, daß diese Systeme eine dezentralere und arbeitsorientierte Produktionsorganisation erlauben und dadurch gute Gestaltungsmöglichkeiten für die Betriebsräte eröffnen.

Das folgende Papier beschäftigt sich mit der letzten These und fragt, ob mit der informationstechnologischen Rationalisierung im Maschinenbau eine Schwäche oder eine Stärkung der betrieblichen Beteiligung verbunden ist. Für den Typ des mittelgroßen Maschinenbaubetriebes überwiegen z.Zt. die Risiken aufgrund der geringen Kapazität und Kompetenz der Betriebsräte sowie systematischer Barrieren einer gewerkschaftlichen Gestaltungspolitik.

Einleitung

Dieses Papier beruht auf einem Vortrag der im Oktober 1986 auf einer CIM-Tagung der IG-Metall/Berlin gehalten wurde.

Die folgenden Thesen beruhen auf den Ergebnissen eines größeren empirischen und theoretischen Forschungsprojekts, das in den letzten drei Jahren zusammen mit R. Seltz unter dem Titel "Politik und Kontrolle beim Einsatz computergestützter Produktionsplanungs- und Steuerungssysteme" am Wissenschaftszentrum Berlin durchgeführt wurde. Ausgangspunkt des Projektes war die sich in der Betriebssoziologie durchsetzende Erfahrung, daß es bei den neuen und flexiblen Informationstechnologien große Möglichkeiten der arbeitsorganisatorischen Varianz und Gestaltung gibt. Dies zugrunde gelegt, stellten sich zwei Fragen: Erstens die Frage, ob es Entwicklungen oder Dimensionen der Arbeitssituation gibt, die dazu führen, daß die Varianz der Arbeitsgestaltung dennoch nicht unbedingt zu angenehmeren und humaneren Arbeitsplätzen führt. Wir beziehen uns dabei auf die Problematik der Kontrolle von Arbeitsleistungen und Verhalten der Beschäftigten durch das Management. Für viele ist die Einführung von Informationstechnologien in den Betrieben mit der Vision eines differenzierten und umfassenden Kontrollzugriffs des Managements auf alle Betriebsbereiche verbunden ("gläserner Betrieb").

Unsere zweite Fragestellung zielt auf eine genauere Bestimmung der arbeitsorganisatorischen Gestaltung. Mit der Feststellung von höheren Gestaltungsräumen ergibt sich notwendigerweise die Frage, wer gestaltet und in welcher Form dieser Prozeß der Gestaltung stattfindet. Sind das die Unternehmer, die eine klar definierte Rationalisierungsstrategie durchsetzen, sind das die Beschäftigten, die sich qua Qualifikation und Mitbestimmung einen Einfluß auf die arbeitsorganisatorische Auslegung eröffnen oder sind es die Betriebsräte, die ihren Auftrag der "sozialen Gestaltung" der neuen Technologien weitgehend in die Durchsetzung eigener Vorstellungen umsetzen können? Das heißt auch danach zu fragen, wie der Prozeß der Konzeptfindung und der Einführung eines solchen Produktionsplanungs- und Steuerungs-System stattfindet und in welcher Phase welche Entscheidungen getroffen werden.

Diese Untersuchungsfragestellungen haben wir in der Maschinenbaubranche in Betrieben mittlerer Betriebsgröße, d. h. mit ca. 500 bis 1.000 Mitarbeitern, erhoben. Es waren i. d. R. Anlagenbauer oder Betriebe der Einzel- bis Kleinserienfertigung in relativ stabiler ökonomischer Situation. Wir haben uns diesen Betriebstyp ausgesucht, weil in ihm ein breites Spannungsverhältnis zwischen einer tradierten Facharbeiter- und Werkstattorientierung auf der einen Seite und einer derzeit relativ massiven Welle von Computereinsatz für Steuerungszwecke auf der anderen Seite besteht. Es war also die Konfrontation zweier unterschiedlicher Prinzipien von Arbeitsorganisation und Fertigungsphilosophien zu erwarten und dementsprechend auch eine Menge von unterschiedlichen Lösungsmöglichkeiten.

Produktionsplanungs- und Steuerungs-Systeme (PPS) sind für uns eine zentrale Vorstufe der Realisierung integrierter Produktion (CIM), weil PPS-Systeme in zunehmendem Maße betriebliche Funktionen horizontal und vertikal integrieren. Vertikal in dem Sinne, daß der Auftragsdurchlauf von der Auftragsannahme bis zur Endmontage durchgeplant und terminlich verfolgt wird einschließlich aller produktionsbegleitenden Abteilungen. Horizontal in dem Sinne, daß alle betrieblichen Teilfunktionen, die an der Organisation der Produktherstellung beteiligt sind, miteinander abzustimmen, auf möglichst gleiche Datensätze zu beziehen und sachlich/zeitlich möglichst optimal abzuwickeln sind.

Die Anlage des Forschungsprojekts und erste Untersuchungsergebnisse sind an anderer Stelle ausführlich dargestellt worden.* Im folgenden habe ich versucht, unsere Erhebungen, ins-

* Vgl. Hildebrandt/Seltz, Betriebliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen von Gewerkschaftspolitik in den achtziger Jahren, in: DGB-Berlin (Hg.), Technik - Kultur - Gesellschaft. Berlin 1985.

Vgl. Seltz/Hildebrandt, Produktion, Politik und Kontrolle, in: Frieder Naschold (Hg.), Arbeit und Politik. Frankfurt/New York 1985.

besondere die Expertengespräche mit den Betriebsräten in den Betrieben, in denen wir Betriebsfallstudien gemacht haben, auf ihre Beteiligung am Einführungsprozeß hin auszuwerten. Es sind bewußt vorläufige Thesen mit vorläufiger analytischer Reichweite und sehr unterschiedlicher Verallgemeinerungsmöglichkeit. Sie sollen hier dazu dienen, einige systematische Fragen dazu aufzuwerfen, mit welchem Problemen Betriebsräte bei der Realisierung von CIM-Konzepten konfrontiert sind.

Es ist wichtig zu betonen, daß die referierten Ergebnisse prinzipiell erst einmal auf den erhobenen Betriebstyp begrenzt sind. Denn ein Hauptergebnis unserer Untersuchung besteht darin, daß die Ausprägung der industriellen Beziehungen, der Umgang des Managements mit den Rechten des Betriebsrates sowie die Reichweite und die Formen des Engagements des Betriebsrates für Gestaltungsaufgaben eng an betriebstypische Bedingungen gebunden sind, die wir die "betriebliche Sozialverfassung" nennen. Und diese betriebliche Sozialverfassung scheint deutlich z. B. von der Betriebsgröße, der Produktionsart und der betrieblichen Beschäftigungspolitik abzuhängen.

In anderer Hinsicht wiederum dürften unsere Ergebnisse recht aussagekräftig sein, weil der Betriebszugang nicht dadurch zustande kam, daß z. B. die Betriebsräte zwecks Unterstützung eine Technologie-Beratungsstelle ansprachen. Wir haben die Betriebe also nicht nach Kriterien ausgesucht, die mit der Aktivität des Betriebsrates etwas zu tun haben, und insofern dürften es diesbezüglich eher durchschnittliche und unterschiedliche Betriebe sein. Der Schwerpunkt der Erhebung liegt allerdings in Baden-Württemberg, also einem Bezirk, der ein hohes Niveau an gewerkschaftlicher und betriebspolitischer Aktivität aufweist.

Vgl. Seltz/Mill/Hildebrandt (Hg.), Organisation als soziales System. Berlin 1986.

Neue Anforderungen integrierter Produktionskonzepte

Als Gliederungsprinzip der folgenden Darstellung will ich mich auf Charakteristika von CIM-Systemen beziehen und anschließend darstellen, welche Anforderungen CIM-Systeme an Betriebsräte stellen und welche Möglichkeiten diese haben, damit umzugehen. Ich beziehe mich auf folgende vier Charakteristika:

1. CIM-Systeme sind bereichsübergreifende Systeme, d. h. sie integrieren sukzessive Funktionen, die traditionell eigenständigen und relativ selbständigen Abteilungen zugewiesen waren.
2. CIM-Systeme werden stufenweise bzw. als Teilsysteme eingeführt, wobei der Endzustand häufig unklar ist und dementsprechend auch der Status der derzeitigen Ausbaustufe.
3. Die sukzessive Durchsetzung von CIM-Konzepten führt zu einer Zunahme zentraler Prozeßbeherrschung seitens der oberen Managementebene, d. h. zunehmenden Kontrollmöglichkeiten über Arbeitsvorbereitung und Produktion.
4. Die sogenannten sozialen Auswirkungen von CIM-Systemen auf die Beschäftigten sind häufig unbestimmt bzw. ambivalent und für die verschiedenen Beschäftigtengruppen höchst unterschiedlich, Ursache und Wirkung fallen auseinander. Auch in den Sozialwissenschaften existieren hochgradig unterschiedliche Einschätzungen: z. B. einerseits die These von der Entstehung einer neuen Facharbeit versus der These vom dominanten Fortbestand von traditionellen arbeitsteiligen Tätigkeiten.

Dies scheinen mir die vier markanten Punkte der Charakterisierung von CIM-Systemen zu sein, an denen ich im folgenden die Bedeutung ihrer zunehmenden Realisierung für Betriebsratstätigkeit erläutern möchte.

ad 1: Bereichsintegration

Bereichsintegration bedeutet für den Betriebsrat im ersten Schritt, daß er über Informationen verfügen muß. was in den verschiedenen Betriebsbereichen vor sich geht bzw. vor sich gehen soll und daß er über die entsprechenden Qualifikationen verfügt, um diese Vorgänge kontrollieren, beurteilen und beeinflussen zu können. Der historisch gewachsene Sachverhalt, daß der Betriebsrat traditionell eine Facharbeiterinstitution ist, d. h. daß der Facharbeiterbereich das traditionelle Rekrutierungsfeld für Betriebsräte ist, steht dazu in einem deutlichen Widerspruch. Die Frage ist, wie ein Betriebsrat den Anspruch, der mit einer solchen systemischen oder integrierten Technologie gestellt ist, einlösen kann. Die beste Information würde der Betriebsrat sicher dann bekommen, wenn er sich aus Vertretern all der Abteilungen zusammensetzen würde, in denen die neuen Informations-, Organisations- und Produktionstechnologien konzipiert werden sowie auch der Abteilungen, in denen diese Technologien eingesetzt werden und in denen die sozialen Folgen auftreten. Für die Frage des gestaltenden Eingriffs bei der Technikeinführung ist natürlich die Möglichkeit des Rückgriffs auf Kollegen aus den strategischen Innovationsabteilungen besonders wichtig, wie z. B. der EDV, der Organisation oder der Fertigungssteuerungsabteilung. Unsere Erhebungen haben nun gezeigt, daß es nur in ganz wenigen Betrieben und auch dort nur in Einzelfällen gelungen ist, derart systematisch Betriebsräte zu rekrutieren. Es scheint eine deutliche Grenze für bestimmte Berufs- und Statusgruppen zu geben, sich aktiv an der Betriebsratstätigkeit zu beteiligen. Dies liegt sicher einmal in der traditionellen Rekrutierungspolitik der Gewerkschaften und dem Selbstverständnis der mittleren betrieblichen Führungsebene begründet, die sich historisch gegenüber dem Betriebsrat eindeutig abgrenzt. Es gibt so etwas wie eine Regel, daß jemand, der im Betrieb noch etwas werden will, nicht Betriebsrat werden sollte. Betriebsrat in solchen Betrieben ist keine Karriere, wider-

spricht also der Aufstiegsorientierung der Techniker und Informatiker. Ein weiteres Hemmnis liegt sicher darin, daß Betriebsratspolitik für diese Gruppen insofern wenig attraktiv ist, als es keinen spezifischen Interessenvertretungsansatz für mittlere und höhere Angestelltenpositionen in den Betrieben gibt. Insofern dürfte das Eigeninteresse dieser betrieblichen Gruppe daran, gewerkschaftlich oder betriebsrätlich tätig zu werden, gering sein. Die hier angerissenen Probleme fallen unter das Thema der Ingenieurs- bzw. Angestelltenarbeit der Gewerkschaften, die in den letzten Jahren verstärkt worden ist und z. B. in den Ingenieursarbeitskreisen bereits einige Erfolge gezeigt hat. (Vgl. ausführlich hierzu die Ingenieursstudie von Neef u. a./TU Berlin.)

Es bleibt also festzuhalten, daß es bei diesem scheinbar rein organisatorischen Punkt einer breiteren und repräsentativeren Rekrutierung des Betriebsrats systematische Probleme gibt, in denen sich zentrale historische Schwerpunktsetzungen von Gewerkschaftsarbeit und fundamentale Verschiebungen der industriellen Beschäftigungsstruktur ausdrücken. Wir haben einige Betriebsräte gefunden, die aus diesem Grunde die Listenwahl der Personalwahl vorziehen und die Listen nach solchen Repräsentationskriterien aufstellen und damit auch partiell erfolgreich waren. Wir halten dieses Vorgehen für wichtig.

Das nächste Problem ist der Zugriff auf Information. Woher bekommt der Betriebsrat eigentlich die zentralen Informationen über neue betriebliche Innovationsprojekte, laufende Umstellungen etc.? Einmal sicher, kalkuliert und dosiert, von der Geschäftsleitung, was im nächsten Abschnitt behandelt wird. Gemeint sind jetzt Informationen, die er über Mitglieder des Betriebsrates und deren Kontakte in die Abteilungen sowie von Beschäftigten erhält, die diese gezielt dem Betriebsrat zutragen. Neben dem Fakt, daß i. d. R. die entscheidenden strategischen Abteilungen im Betriebsrat nicht vertreten sind, haben unsere Befragungen ergeben, daß auch

der alltägliche Informationsfluß von den Beschäftigten und aus den verschiedenen Abteilungen hin zum Betriebsrat ausgesprochen dünn und zufällig ist. Es muß davon ausgegangen werden, daß es in den meisten dieser Betriebe kein systematisches informelles Informationsnetz hin zum Betriebsrat gibt, über das er schnell über die wichtigsten Vorgänge im Betrieb informiert wird. Dagegen haben wir sehr viel über zufällige und klandestine Kontakte (z.B. Einwurf von interessanten Kopien ohne Absender in den Betriebsratsbriefkasten) gehört. Dieser Informationsstrang des Betriebsrates scheint also entscheidend auf persönlichen Kontakten und Erfahrungen der Betriebsräte sowie verdeckten Sympathien einzelner Beschäftigter insbesondere im mittleren Management zu beruhen. Also auch hier, im Bereich der eigenen Informationsbeschaffung, ist der Betriebsrat genuin nicht auf Projekte systemischer Rationalisierung vorbereitet.

Selbst wenn in einem Betrieb die Situation gegeben ist, daß die wichtigsten Abteilungen im Betriebsrat vertreten sind und der Betriebsrat über ausreichende Informationen über anstehende Innovations- und Rationalisierungsvorhaben verfügt, stellt sich immer noch die Frage, wie er die oft umfassende Reorganisation mittels Informationstechnologie im Betrieb rekonstruiert. Es dürfte unbestritten sein, daß die Liste der gleichzeitig in einem Betrieb verfolgten Modernisierungsvorhaben immer umfassender und komplexer wird; einige der Betriebe haben bereits Projektmanagement-Abteilungen, die eine längerfristige Innovationsplanung durchführen und die einzelnen Projekte koordinieren und verfolgen. Jedes einzelne dieser Projekte ist inzwischen in seiner technischen und sozialen Auslegung so komplex, daß jede Vorstellung sich als unsinnig erweist, daß jeder einzelne Betriebsrat sich die Gesamtheit dieser Modernisierungsmaßnahmen laufend über betriebliche Information und Fortbildung aneignen könnte. Wenn man sich zusätzlich das alltägliche Aufgabenbündel der Betriebsräte ansieht, wird deutlich, wie gering z. Zt. der Anteil an Informierung und Qualifizierung zum Verständnis

von neuer Technologie ist. Selbst wenn ein Betriebsrat ständig auf Schulung wäre, wäre er kaum in der Lage, den betrieblichen Gesamtkomplex von Rationalisierung zu erfassen. Von daher ist eine Arbeitsteilung innerhalb des Betriebsrates und d. h. Spezialisierung eine naheliegende Folge. Die Betriebsräte schätzen sich glücklich, wenn sie wenigstens ein Mitglied hatten, daß sich auf dem Gebiet der CIM-Technologien einigermaßen auskannte - was bei den von uns untersuchten Betrieben in der Minderheit der Fall war. Obwohl diese Spezialisierung ein notwendiger Schritt zur Aneignung dieser neuen Themen durch den Betriebsrat ist, führt sie zu gravierenden Folgeproblemen. Es kommt zu einem zunehmenden Auseinanderfallen zwischen der individuellen Sachkompetenz einzelner Betriebsräte und der gemeinsamen gewerkschaftspolitischen Entscheidungsfindung im Betriebsrat. Der - nehmen wir einmal an - PPS-Experte im Betriebsrat kann sich i. d. R. fachlich im Betriebsrat nur schwer verständlich machen und seine fachlichen Positionen nur schwer in gewerkschaftspolitische Positionen umsetzen. Hinzu kommt, daß die Qualifikationen auf informationstechnologischem Gebiet häufig auch mit einer fachlichen Borniertheit gegenüber den Facharbeiter-Betriebsratskollegen und mit dem Abwiegen sozialer Folgeprobleme im Zuge des Einsatzes von Informationstechnologie einhergehen. Der zunehmenden Distanz des PPS-Sachverständigen im BR gegenüber allgemein gewerkschaftspolitischen Positionen entspricht auf der anderen Seite eine zunehmende Distanz der Betriebsratskollegen gegenüber dem PPS-Spezialisten und der ständige Verdacht der Sachzwang-Ideologie. Dahinter verbirgt sich teilweise auch die Angst der Betriebsratskollegen, in einer offenen Diskussion über diese Technologien die eigene Inkompetenz eingestehen zu müssen.

Aber nicht nur die kollektive Meinungsbildung im Betriebsrat wird über solche Mechanismen geschwächt, sondern auch die Position von Betriebsratsexperten in anderen Gremien wird dadurch beeinflusst. So wurden uns Fälle geschildert, in denen

Beauftragte des Betriebsrates kompetent in Projektplanungsteams für PPS-Systeme mitgearbeitet haben, sich aber langsam aus dem Team dadurch selbst herausbefördert haben, als sie bei Entscheidungen ihr Votum immer von einer Diskussion im Betriebsrat abhängig machen mußten. Sie konnten die Bindung an Entscheidungen des Projektteams nie gewährleisten und wurden daher im Team nicht mehr anerkannt.

Eine wichtige Schwelle in der Beschäftigung des Betriebsrats mit den neuen Technologien stellt die Einrichtung eines Betriebsratsausschusses dar. Diese Schwelle scheint im Maschinenbau z. Zt. erreicht. Ursache dürfte im wesentlichen die Kumulation von neuen Anforderungen durch die massive Einführung von CAD, PPS, CNC und Personalinformationssystemen sein. Hinzu kommt die Forcierung gewerkschaftlicher Ausschuß-Arbeit (vgl. Aktionsprogramm: Arbeit und Technik, Aktionsmappe "Betrieblicher Rationalisierungsausschuß"). Der Betriebsrat profiliert sich mit der Bildung dieser Ausschüsse als zuständiger und kompetenter Gesprächspartner für die Geschäftsleitung. Die Kapazität dieser Ausschüsse ist i. d. R. begrenzt, sie tagen nur fallweise und sie bilden kein echtes Gegengewicht gegen das fachliche Wissen und das Projektmanagement bei der Unternehmensleitung. Die Häufigkeit der Einrichtung solcher Ausschüsse war nach unseren Beobachtungen in kleineren und patriarchalisch geführten Betrieben geringer.

Die beobachteten Probleme können auf den Nenner gebracht werden, daß, selbst wenn solche fachliche Kompetenz aufgebaut wird, immer noch die betriebspolitische Kompetenz zur Intervention fehlt. Die beschriebenen Problemlagen führen dazu, daß über das Modell einer "fachlichen und politischen Grundausbildung" für alle Betriebsräte nachgedacht werden müßte. Über die Ausgestaltung eines solchen Modells, zu dem es im Rahmen des HdA-Qualifizierungsprojekts der IG Metall bereits Vorstellungen gibt, kann hier nicht diskutiert werden und diese ergibt sich auch nicht unmittelbar aus unseren empirischen Befunden.

Ein weiterer Weg, um die erforderlichen Qualifikationen herbeizuholen, besteht darin, externe Experten zur Beratung des Betriebsrates zu nutzen. Beginnen wir mit den Unternehmensberatungsfirmen, von denen sich ein Teil in letzter Zeit spezifisch auf PPS-Probleme spezialisiert hat bzw. in diesem Feld neu entstanden ist. Die Hinzuziehung von externen Unternehmensberatern neben den Herstellerfirmen der eingekauften Hard- und Software ist Ausdruck des derzeitigen Typs von PPS-Systemen und betrieblicher Innovation. Die gegenwärtige Phase ist dadurch charakterisiert, daß Konzeptentwicklung und Einführung von PPS-Systemen sehr betriebsnah und d. h. auch betriebspezifisch und anwenderspezifisch durchgeführt werden. Das schließt ein, daß im Rahmen dieser neuen PPS-Philosophie Gesichtspunkte der Art der Einbeziehung der Anwender und der betrieblichen Interessenvertretungsorgane explizit herausgestellt werden. Das Beratungskonzept dieser kleinen und spezialisierten Firmen zeichnet sich häufig dadurch aus, daß eigenständige Anteile und Schritte zur Betroffenen-Information, zur Beteiligung und Schulung konzipiert sind. Demgemäß werden die Betriebsräte von solchen Beratern i. d. R. frühzeitig zum Gespräch gebeten, werden über das Konzept der Beratungsfirma und ihre Intentionen informiert und es wird das entsprechende Material zur Verfügung gestellt. Nach unseren Erhebungen erfolgt nach diesem relativ offenen Entree der Unternehmensberater relativ wenig. Die Betriebsräte fühlen sich informiert, sind aber mit dem Angebot einer laufenden Beteiligung an der Konzeptentwicklung i. d. R. überfordert und geben sich mit dem Angebot z. B. einer halbjährlichen Information zufrieden. Im faktischen Gegensatz zur programmatischen Offenheit und Anwenderorientierung dieser Beratungskonzepte findet eine substantielle Beteiligung insbesondere des Betriebsrates nicht statt. Dies liegt nicht nur an den Beratermodellen, aber auch: Viele der technikorientierten Beratungsinstitute haben sich in letzter Zeit ein Konzept für die sozialen Beziehungen und Prozesse im Betrieb zurechtgelegt und mit ihrem Konzept der Produktionsgestaltung abgestimmt. Diese Modelle sozialer Gestal-

tung sind i. d. R. so formal und banal, daß die wirklichen Probleme der sozialen Gestaltung dadurch eher verdeckt bzw. von Gruppen vereinnahmt werden, die nicht den Beschäftigteninteressen verpflichtet sind. Wir haben also hier die ambivalente Entwicklung zu beobachten, daß auf der einen Seite eine wesentlich höhere Bereitschaft von externen Beratungsfirmen besteht, Betriebsräte einzubeziehen, zu informieren und ihnen damit Möglichkeiten der Einflußnahme zu eröffnen, auf der anderen Seite, daß diese Einbeziehung so angelegt ist, daß sie nicht zu einer wirklichen Beteiligung führt, sondern im Gegenteil zu einer Banalisierung und Verfälschung der sozialen Komponenten von Gestaltung führt.

Die im Betriebsverfassungsgesetz vorgesehene Möglichkeit, daß der Betriebsrat wissenschaftliche Sachverständige auf Kosten des Unternehmens hinzuzieht, ist in keinem der von uns untersuchten Betriebe genutzt worden. Dafür hat es Fälle gegeben, wo die Beratung durch gewerkschaftliche Experten, insbesondere durch die HdA-Beratergruppe in Frankfurt, stattgefunden hat. Abgesehen von dem Sachverhalt, daß die Zahl dieser Berater viel zu klein ist und daß die ihnen zur Verfügung stehende Zeit überhaupt nicht ausreicht, um sich auf die zunehmend betriebsspezifischen Problematiken der Einführung einzustellen, gibt es u. E. eine weitere, systematische Schwelle für das konzeptionelle Hineinwirken der Gewerkschaft in die Betriebe:

Wir haben in den von uns untersuchten Betrieben, also dem Betriebstypus von mittleren Betriebsgrößen im Maschinenbau mit Einzel- und Kleinserienfertigung, eine sehr spezielle Form von industriellen Beziehungen, eine sehr spezifische betriebliche Sozialverfassung gefunden. Das bedeutet, daß in diesem Betriebstyp traditionell ein sensibler Abstimmungsprozeß zwischen Management, den verschiedenen Betriebsbereichen und dem Betriebsrat stattfindet. Betriebliche Neuerungen werden möglichst konsensual geregelt, Interessen einzelner betrieblicher Gruppen möglichst weitgehend berücksichtigt. Die-

ser gegenseitige Abstimmungsprozeß, der für den Betriebsrat auch die Gewährleistung seiner betrieblichen Position und seiner wichtigsten Forderungen bezüglich Arbeitsplatzsicherheit, Qualifikationserhalt und Einkommenssicherung einschließt, zielt auf das Überleben des Betriebes innerhalb der sich verschärfenden Weltmarktkonkurrenz auf dem Absatzmarkt. Interpretationen der Situation als "gemeinsamer Überlebenskampf" sind in diesem Betriebstyp vorherrschend und bewirken, daß Interventionen der Gewerkschaften von außen als Störung dieses betriebspolitischen Abstimmungsprozesses gesehen werden. So haben wir mehrere Fälle gefunden, in denen Unternehmensleitungen mit Betriebsräten Regelungen konsensual vereinbarten und auch aktiv mittrugen, die deutlich von gewerkschaftlicher Programmatik, aber auch von den geltenden Tarifverträgen abwichen. Der offizielle Druck der IG Metall auf die Einhaltung der Tarifverträge wirkte dann als "Störung des Betriebsfriedens zwischen Management und Betriebsrat" durch die Gewerkschaften. Neben dieser systematischen Eintrittsschwelle für die Gewerkschaften aufgrund der Form der Betriebspolitik in diesem Betriebstyp gibt es natürlich auch die wachsende Spannung zwischen dem konkreten betrieblichen Regelungsbedarf und den konzeptionellen gewerkschaftlichen Vorgaben, die sich in den wachsenden Schwierigkeiten der Betriebsräte z. B. im Umgang mit den Musterbetriebsvereinbarungen ausdrückt (s. unten).

Zusammenfassend kann also gesagt werden, daß die Fähigkeit der Betriebsräte, sich auf den integrierenden, bereichsübergreifenden Charakter der Informationstechnologien einzustellen, eine Reihe von Voraussetzungen hat, und es einige erste Schritte gibt, um diesem Anspruch gerecht zu werden. Dazu gehören eine veränderte Art der Kandidatenaufstellung bei den Betriebsratswahlen, der Aufbau von Betriebsratsausschüssen zu "Neuen Technologien" oder "Rationalisierung", die Nutzung externer Experten etc. All diese Schritte sind notwendig, um zumindestens die Voraussetzungen dafür zu schaffen, daß die Betriebsräte weiterhin als kompetente Gesprächspart-

ner der Geschäftsleitung überhaupt akzeptiert werden.

Ich denke, daß hinter der Zögerlichkeit, mit der der Aufbau einer "technologieadäquaten" Interessenvertretungsstruktur begonnen wird, auch ein gravierendes strategisches Problem steht. Gemeint ist damit die Frage, inwieweit sich die Gewerkschaft bzw. der Betriebsrat auf bereichsübergreifende, miteinander verkoppelte und transparente Betriebssysteme einlassen sollte. Ich möchte daran erinnern, daß bisher in diesem Betriebstyp kleine, übersichtliche und homogene Einheiten üblich sind (die Abteilungen oder "die Werkstatt"), die auch so etwas wie eine Schutzfunktion nach außen haben. Ich glaube, daß sich nicht umsonst im Maschinenbau die einzelnen Abteilungen und auch die Werkstatt immer ein Stück gegen die Vorgesetztenabteilungen und gegen die benachbarten Abteilungen abgeschottet haben und will damit die These aufstellen, daß diese historisch gewachsenen und geschützten Bereiche in den Betrieben eine wichtige Funktion für die Beschäftigten in dem Sinne haben, der nach Pestalozzi als "small is beautiful" benannt wird. Man sollte zumindestens die Frage stellen, ob die Diskreditierung dieser gewachsenen Form als borniertes Bereichsdenken und Fürstentümlerei, ob eine Strategie der Integration und der Durchbrechung von sämtlichen Bereichsgrenzen nicht zur Zerstörung auch von wichtigen Schutzfunktionen im Sinne der Beschäftigten führt und ob und wie diese Funktionen in reorganisierten, integrierten Betrieben überhaupt noch gewährleistet werden können. Diese Frage ist m. E. so noch nicht gestellt worden und gibt einen Hinweis auf Widerstandsmotive von Abteilungen, die durch Informationstechnologien transparent und durchgängig gemacht werden sollen.

ad 2: Stufenweise Einführung, Teilrealisierung

Diese Charakteristik von CIM-Bausteinen führt zu den Fragen der Informierung des Betriebsrates und der Herstellung des Gesamtzusammenhangs der Teilschritte von Rationalisierungskonzepten.

Bezüglich der Informierung des Betriebsrates wird üblicherweise die Meinung vertreten, daß die Betriebsräte nicht frühzeitig und nicht umfassend informiert werden und deshalb nicht in der Lage sind, frühzeitig und gestaltend einzugreifen. Der vor diesem Hintergrund überraschende Befund in den von uns befragten Betrieben besagt, daß hier eine frühzeitige und breite Informierung und auch die Bereitschaft des Managements zur Beteiligung des Betriebsrates an Einführungsschritten kein Problem war. Wir haben kaum einen Betrieb gefunden, der - bei allen Auslegungsproblemen mit diesen Begriffen - nicht relativ früh und relativ umfassend informiert worden wäre. In der Mehrzahl der Betriebe gab es konkrete Angebote seitens der Geschäftsleitung an den Betriebsrat, z. B. an einem oder mehreren Projektteams zu PPS teilzunehmen, und es gab in der Mehrzahl der Betriebe eine Reihe von Schulungsangeboten durch den Betrieb bzw. durch den Hersteller bzw. die Beratungsfirma. Das kalkulierte Angebot der (teilweise selektiven) Informierung und Beteiligung war gegeben; das Problem war eher, daß die Betriebsräte entweder nicht in der Lage waren oder nicht die Notwendigkeit gesehen haben, das vorliegende Material auszuwerten, zu bewerten und zur Intervention zu nutzen. Das Interessante ist also, daß trotz frühzeitiger und breiter Information sowie dem Angebot von Beteiligung in keinem der von uns untersuchten Fälle eine betriebsrätliche Gestaltungstätigkeit im Bereich PPS-Einführung stattgefunden hat. Dieser Befund weist darauf hin, daß hinter dem Hindernis der Informationsbeschaffung - das sicher in vielen Betrieben bereits einen entscheidenden Konfliktpunkt bildet - eine Reihe von weiteren Hindernissen stehen, die eine Gestaltungstätigkeit des Betriebsrates verhindern.

Das hängt nun eng damit zusammen, wie sich der Gesamtzusammenhang zwischen den einzelnen Rationalisierungsschritten herstellt.

Nach unseren Erfahrungen ist es so, daß das Management dieser Maschinenbaubetriebe zwar einige Rahmenziele des jeweiligen Projektes definiert (bei PPS-Systemen z. B. Personaleinsparung in der Arbeitsvorbereitung, Reduzierung der Zwischenlager in der Fertigung und Reduzierung der Durchlaufzeit), den Grad von deren Realisierung aber und insbesondere den späteren, genauen Wirkungszusammenhang mit anderen, ebenfalls laufenden Projekten (z. B. die Einführung von CAD in der Konstruktion, den Aufbau von Fertigungsinseln in der Produktion und eines zentralen automatischen Zwischenlagers) objektiv noch nicht abschätzen kann. Ein PPS-System als solches ist schon hochkomplex, als Baustein für ein CIM-System wird es in seinen einzelnen Auswirkungen kaum noch kalkulierbar. Die These hat viel Plausibilität für sich, daß sich diese Unternehmen in einem hochriskanten, auf einen bestimmten Zeitpunkt und auf eine bestimmte Größe nicht mehr kalkulierbaren Technologiesog befinden. Im Betrieb wirkt sich das so aus, daß

erstens zu Beginn der Systemplanung nur ein Grobkonzept existiert, das dann im Betrieb von verschiedenen Projektgruppen, Abteilungen etc. kleingearbeitet wird und d. h. in seinen Einzelheiten im wesentlichen im Betrieb gestaltet wird. Das heißt aber auch

zweitens, daß insbesondere die Auswirkungen für die Beschäftigten nicht determiniert sind, sondern daß hierzu i. d. R. nur sehr allgemeine Philosophien auf Vorstandsebene vorliegen und daß die einzelnen Folgen (z. B. Kompetenzverschiebung zwischen Meister, Leitstand und Fertigungssteuerung oder zukünftigen Lohnformen oder Kontrollen über den Arbeitsfortschritt) im Betrieb und zwischen verschiedenen Beteiligtengruppen verhandelt werden.

Obwohl dieser Wandel in der Unternehmensführung von der Vorgabe und Durchsetzung eines klaren Konzeptes hin zur Organisation eines betrieblichen Konzeptualisierungsprozesses hier nur ganz kurz angerissen werden kann, so hat er doch auch für den Betriebsrat entscheidende Bedeutung: auch der Betriebsrat kann in der Anfangsphase nicht alle letztendlichen Resultate dieses Modernisierungsvorhabens kennen und auf sie reagieren. Dazu müßte auch er an diesem Konzeptualisierungs- und Einführungsprozeß teilnehmen.

Wenn wir behaupten - und für dieses Resultat haben wir aus einer Reihe ähnlich gelagerter Untersuchungen Bestätigung erhalten -, daß es am Startpunkt eines neuen Projekts keine detaillierte Konzeption des Managements zur sozialen Ausgestaltung z. B. eines PPS-Systems gibt, so gibt es doch eine Strategie des Umgangs mit dem Betriebsrat bzw. mit den Rechten des Betriebsrates. Unsere These ist, daß diese Strategie sehr eng mit den gewachsenen industriellen Beziehungen in diesem Betrieb zusammenhängt und in bestimmten Betriebstypen relativ ähnlich ist. In den von uns untersuchten Betriebstypen gab es, wie bereits hervorgehoben, ganz dominierend den Typ der kalkulierten strategischen Einbeziehung und Einbindung des Betriebsrates. Dieser Strategietyp läuft u. a. darauf hinaus, rechtliche Schritte seitens des Betriebsrates möglichst zu vermeiden (z. B. Einigungsstellenverfahren), und es gab Fälle, in denen das Einleiten solcher rechtlichen Schritte durch den Betriebsrat zur Aufgabe der kooperativen Politik des Managements gegenüber dem Betriebsrat geführt hat.

Ein weiterer Punkt, weshalb es trotz frühzeitiger und breiter Information des Betriebsrates nicht zu einer profilierten Gestaltungstätigkeit kommt, liegt in der Identifikation des Betriebsrates mit den Zielsetzungen solcher Modernisierungsprojekte. Diese technischen Innovationen werden in technologischen, ökonomischen und organisatorischen Termini diskutiert, nicht in sozialen Termini. Die sozialen Implikationen

dieser technischen Termini sind häufig unklar, die Informationen sind insofern einseitig. Als Ziele genannt werden die Verringerung der Durchlaufzeiten, die Verringerung des Lagerbestandes, höhere Termintreue usw. Diese Ziele sind auch für die Betriebsräte wichtig und akzeptabel, sie erscheinen als Bedingungen der Existenzsicherung des Unternehmens - während die problematischen sozialen Implikationen nur sehr eingegrenzt thematisiert werden. Es gibt i. d. R. eine weitgehende Einigkeit zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung über die ökonomischen Ziele des PPS-Einsatzes: Erhaltung der Marktposition, Kostensenkung, Effektivierung und darüber Beschäftigungs- und Einkommenssicherung für die Belegschaft. Vielfach kommt auch die Vorstellung einer Arbeitserleichterung hinzu. Während also die Hauptorientierung des Betriebsrates bezüglich Beschäftigungs- und Einkommenssicherheit (was die Notwendigkeit von einzelnen Umsetzungen, Qualifizierungsprogramm etc. einschließen kann) thematisiert wird und gewährleistet wird, sind andere, indirektere soziale Folgen dieses Technologieeinsatzes kaum sichtbar und schwer thematisierbar. Von daher besteht für die Betriebsräte wenig Notwendigkeit, massiv zu intervenieren.

Um diese eher indirekten Folgen zu verstehen, müssen wir vielleicht mit einigen Vorstellungen brechen. So gibt es innerhalb der Sozialwissenschaften bei der Beurteilung von Arbeitssituationen weitverbreitet die Annahme, daß eine unübersichtliche, schnell wechselnde und anspruchsvolle Arbeitstätigkeit auch reich an arbeitsinhaltlichen Anforderungen ist, Qualifikationen wachhält und weiterentwickelt und dem Anspruch von Facharbeitern an den Inhalt der Arbeit entgegenkommt. Umgesetzt auf die Steuerungssituation in der Werkstatt im Maschinenbau bedeutet dies, daß angenommen wird, daß das Planungschaos, das bewirkt, daß die Meister/Vorarbeiter/Maschinenbediener sich Material/NC-Programme/Werkzeuge selber holen müssen, daß sie Aufträge in anderen Abteilungen suchen und auffinden müssen, um sich Arbeit zu beschaffen etc., daß sie also organisieren, sich mit anderen abspre-

chen und koordinieren müssen - daß dies eine sehr positiv zu bewertende Anforderung von qualifizierter Arbeit ist. Wir haben nun aber weder im Meisterbereich noch im Facharbeiterbereich viele Meinungen gehört, die das traditionelle Chaos im Maschinenbau in diesem Sinne als positive Anforderung charakterisiert haben. Im Gegenteil wurde eher auf den Belastungsaspekt hingewiesen, also daß eine Organisation des Chaos im Arbeitsdurchlauf und in der Arbeitszuordnung mittels EDV als positiv und als Arbeitserleichterung gesehen wird.

Weiterhin muß man natürlich berücksichtigen - jenseits dieser weitgehenden Identifikation der Betriebsräte mit dem Ziel der Modernisierung -, daß natürlich bestimmte Zumutungen für bestimmte Beschäftigte und Beschäftigtengruppen bei Rationalisierungsvorhaben gewerkschaftlich akzeptiert werden nach dem Motto: "Wo gehobelt wird, da fallen auch Späne"; daß ein wirtschaftliches Überleben nicht ohne Zugeständnisse der Beschäftigten zu erreichen ist. Insofern stellen bestimmte Zumutungen, wie z. B. Umsetzung von bestimmten Beschäftigungsgruppen, Frühverrentungsprogramme, Beschneidung von Kompetenzen und Funktionen für bestimmte Beschäftigungsgruppen etc. die grundlegende Zustimmung der Betriebsräte nicht in Frage.

Ein weiterhin zu klärender Sachverhalt ist unsere Beobachtung, daß viele Betriebsräte in diesen Prozessen gar nicht mitentscheiden und mitgestalten wollen. Das liegt einmal sicher daran, daß sich die Betriebsräte generell durch diese Aufgabenstellung überfordert fühlen, zum anderen aber auch daran, daß sie in der Arbeitsgestaltung auch gar nicht ihre Aufgabe sehen. Diese Einstellung beruht u. E. auf einer funktionaler Arbeitsteilung im Betrieb, die auch im gewerkschaftlichen Selbstverständnis tief verankert ist. Gemeint ist eine Arbeitsteilung zwischen den Aufgaben des Managements, unter die die Führung des Betriebs, die Produktentwicklung, die Produktionsorganisation etc. fallen und auf der anderen Seite die Aufgaben des Betriebsrates, die maßgeblich als nach-

trägliche soziale Kontrolle von Unternehmerentscheidungen verstanden werden. Dieses Modell weist den Betriebsräten, mit Ausnahme der geregelten Kernfragen der Mitbestimmung, eine eher passive Rolle zu. Auf dieses Politikmodell sind die Betriebsräte eingespielt und qualifiziert und es verwundert nicht, daß sie darüber hinausgehende Anforderungen der Gestaltung erst einmal mit großer Zurückhaltung begegnen.

Ein weiterer Grund für ihre Zurückhaltung dürfte in der vielfach gemachten Erfahrung liegen, daß sich Betriebsräte, wenn sie Positionen zum restriktiven Einsatz von Informationstechnologie oder sogar alternative Positionen entwickelt hatten, i. d. R. nicht durchsetzen konnten. Es gibt also gerade im Themenfeld der Mitbestimmung beim Einsatz neuer Technologien in den Betrieben auch eine weitgehende resignative Haltung der Betriebsräte aufgrund der gemachten Erfahrungen.

Wenn nun die Betriebsräte in dieser Weise zurückhaltend, weitgehend einverstanden und weitgehend inkompetent zur Beteiligung an der Gestaltung solcher Systeme sind, wer trägt dann diesen Prozeß der betrieblichen Ausgestaltung von CIM-Systemen? Wir haben oben die These vertreten, daß an die Stelle eines völlig durchstrukturierten Rationalisierungskonzepts der Unternehmensleitungen die Organisierung eines Prozesses tritt, in dem ein solches Konzept gefunden wird. Gerade in der derzeitigen Phase der sehr betriebsnahen PPS-Entwicklung geschieht dies häufig durch die Bildung von betrieblichen Projektteams, an denen die verschiedenen Abteilungen beteiligt sind. Teams entwerfen die Grob- und Feinplanung für das neue PPS-System und begleiten die Durchsetzung des Systems im Betrieb. Es werden Spielphasen organisiert, in denen die Anwendung der Systeme und Programme in den verschiedenen Abteilungen geübt wird, mit breiter Beteiligung der mittleren Managementebene, der arbeitsvorbereitenden Ebene, aber auch der Anwender. Diese Organisierung eines stufenweisen Konzipierungs- und Detaillierungsprozesses von PPS unter breiter Beteiligung der arbeitsvorbereitenden und

ausführenden Abteilungen bedeutet zweierlei: Einmal, daß ein gewisser Komplex von Gestaltung an bestimmte Beschäftigungsgruppen zurückgegeben wird, nämlich an die Leute, die sich an diesen Projektteams beteiligen und dort wirklich die Systeme gestalten. Diese Beschäftigtengruppe wird zu einer neuen Technologieelite in den Betrieben. Sie gehört nicht zu den traditionellen gewerkschaftlichen Kerngruppen, sondern im Gegenteil, der Zugriff der Gewerkschaften auf diese Gruppe erweist sich als sehr schwierig.

Hinzu kommt eine weitere Folge des Prozesses: Wenn das System fertig konzipiert wird und der Betriebsrat bzw. gewerkschaftliche Berater kommen hinterher mit Änderungsvorschlägen oder Auflagen, dann sind genau diese Punkte i. d. R. in den Projektteams bereits verhandelt und im Einverständnis mit den betroffenen Abteilungen geregelt. Das heißt, bei der herkömmlichen gewerkschaftlichen Regelungsstrategie, für die lange Jahre der Versuch der nachträglichen Implementierung von Mustervereinbarungen in den einzelnen Betrieben kennzeichnend war, kommen die Betriebsräte schlicht zu spät, weil der betriebliche Aushandlungsprozeß im wesentlichen bereits abgeschlossen ist. Somit ist die alte Vorgehensweise der nachträglichen Verhandlung von sozialen Folgen durch diesen neuen Typ von "fachlicher Beteiligung" noch obsoleter geworden und der Betriebsrat aus einem Teil seines Einflußbereiches hinausgedrängt.

Dies ist eine massive Gefährdung der betriebsrätlichen Tätigkeit. Es handelt sich dabei aber nicht um eine schlichte Strategie des Managements zur Ausschaltung von Betriebsräten, sondern um neuartige Einführungs- und Verhandlungsformen, die auf der traditionellen Grundlage für Betriebsräte schwer zugänglich sind und deren Gestaltungspotential für Betriebsräte erst erkannt werden muß. Wenn man diese Projektteams allein als Managementtaktik zur Einbindung wichtiger Beschäftigungsgruppen begreift und nicht auch als ein Stück Kompromißfindung bei der Zuschneidung von informationstechnischen Systemen auf die betrieblichen Bedingungen, dann lassen sich

allerdings die in diesem Aushandlungsprozeß liegenden Gestaltungspotentiale auch nicht ausschöpfen.

Eine andere Frage ist, ob die von uns beobachtete stärkere betriebsnahe Entwicklung und Beteiligung im Rahmen von Projektteams eine stabile Entwicklung darstellt, auf die sich die Betriebsräte zunehmend einstellen müssen mit der Chance, die darin gesetzten Gestaltungspotentiale für sich zu gewinnen, oder ob es sich um eine vorübergehende Phase von Technologieeinführung und Gestaltungspolitik handelt, die von einer Phase stärkerer überbetrieblicher Standardisierung und Verknüpfung abgelöst wird, in der die innerbetrieblichen Gestaltungsspielräume wieder zurückgenommen werden.

ad 3: Die Zunahme zentraler Prozeßbeherrschung

Mit der Verbreitung der Informationstechnologien ist auch der Begriff der Kontrolle stärker in die öffentliche Diskussion gekommen im Sinne der Vorsteuerung, der Transparentmachung und der Überwachung von menschlicher Tätigkeit und Verhalten im Betrieb. In diesem Sinne kann man einen weiten und einen engen Kontrollbegriff unterscheiden.

Kontrolle im weiteren Sinne könnte dadurch definiert werden, inwieweit es der Unternehmensleitung gelingt, die Entwicklung der verschiedenen Bausteine der innerbetrieblichen Organisation der Arbeit zu planen, zu steuern und zu kontrollieren und dabei die Einflüsse anderer Interessengruppen auszuschalten. Umgekehrt könnte von einer Kontrolle des Betriebsrats im weiteren Sinne gesprochen werden, insoweit er die Möglichkeit gewinnt, auf zentrale Unternehmensentscheidungen z. B. über Marktstrategien, über Produktentwicklung, über zentrale Innovationen und Investitionen sowie über Arbeitsgestaltung und Arbeitsteilung Einfluß zu nehmen. Dieses Politikfeld der Kontrolle im weiteren Sinne ist durch die neuen Informationstechnologien mit ihrem bereichsübergreifenden integrativen Charakter entscheidend berührt. Während Betriebsratspolitik bisher heißen konnte, bereichsspezifische, punktuelle und themenspezifische Regelungen durchzuführen, ist dies angesichts systemischer Technologien immer weniger möglich. Früher konnte z. B. die Lohnform für sich verhandelt werden, es konnten z. B. begrenzte Probleme im Werkerbereich verhandelt und geregelt werden, man konnte einzelne Arbeitsplatzbeschreibungen verändern, man konnte punktuell dort, wo man stark war, eigene Konzepte und Forderungen durchsetzen, ohne sogleich durch Interdependenzen mit anderen Bereichen blockiert zu werden. Mit der Durchsetzung der systemischen Informationstechnologien geht das nun nicht mehr, weil die Betriebsräte jetzt zunehmend mit der Gesamtlogik des CIM-Betriebs konfrontiert werden. In den Frühphasen des Systemaufbaus, in denen weitreichende Konsequenzen z. B. auf die Ar-

beitsorganisation noch mitdiskutiert werden könnten, sind die Festlegungen nicht direkt als Vorentscheidung in diesen Bereichen erkennbar. Wenn später die Auswirkungen dieser Vorentscheidungen erkennbar werden, sind i. d. R. die Grundstrukturen des Systems festgelegt und können dann wegen einer unerwünschten Folge nicht wieder umgeworfen werden, da sie auch in vielen anderen Bereichen bereits die Strukturen geprägt haben. Der Bezugspunkt von Betriebsratstätigkeit hat sich also massiv verändert. Bezugspunkt betriebsrätlicher Regelungstätigkeit müßten die Gesamtrationalisierungsstrategien des Unternehmens und des Betriebes sein und diesbezüglich liegen kaum Konzepte vor. Gesamtrationalisierungsstrategien heißt mehr als Einsatz neuer Technologien, sie schließen die gesamte Marktpolitik, die Produktpolitik, die Investitionspolitik und die Personalpolitik eines Unternehmens ein. Für solche Analysen gibt nur wenig exemplarische Erfahrungen und keinen analytischen Ansatz in Deutschland. Der Anstoß durch die Analyse von "Neuen Produktionskonzepten" seitens Kern/Schumann könnte hier Aktivitäten in die richtige Richtung anstoßen. Die Aufnahme dieser Diskussion kann aber nicht so kurzatmig und funktional vor sich gehen, wie sie von einem Teil der Gewerkschafter vollzogen wurde. Da hatte man den Eindruck, daß sie mit dem Nachweis der Soziologen zufrieden waren, daß aufgeklärte Unternehmensleitungen durchaus Rationalisierungsstrategien fahren, bei denen qualifizierte Arbeitsplätze für die Beschäftigten und Einbeziehung von Betriebsräten gewährleistet sind. Eigene Strategiebildung und Mobilisierung in diesen Fragen erscheint dann kaum noch notwendig.

Wir sehen aufgrund unserer Analyse des betrieblichen Konzeptualisierungsprozesses erhebliche Eingriffspotentiale für die Betriebsräte, die sich aber nicht von allein auftun - im Gegenteil. Nur wenn Einschätzungen der Gesamtrationalisierungsstrategien des Unternehmens existieren, wenn die laufenden Projekte darin eingeordnet werden und die diesbezüglichen Verhandlungsspielräume erkannt und offensiv genutzt

werden, dann kann sich potentiell das einlösen, was als gewerkschaftliche Gestaltungspolitik programmatisch eingefordert wird.

Bei der Kontrolle im engeren Sinne handelt es sich um die Vorplanung, Steuerung und Überwachung von Arbeitstätigkeit und Verhalten einschließlich der Erhöhung der Transparenz über den Auftragsdurchlauf, Abteilungsleistungen, Maschinenleistungen, Gruppenleistungen bis hin zur Einzelarbeitsleistung. Die Kontrollmechanismen haben etwas von ihrer eindeutigen Form verloren, die sie früher in Form von personeller Kontrolle oder technischer Kontrolle hatten und wachsen in der Tendenz zu einer Kombination "systemischer Kontrolle" zusammen. Unter diesen Begriff gehören eine Vielzahl von schwer kalkulierbaren und schwer durchschaubaren Sachverhalten zur Beurteilung der relevanten Veränderung durch z. B. PPS-Systeme. Dazu einige Anmerkungen.

Die Auswirkungen von PPS-Systemen in den verschiedenen Dimensionen von Arbeitsbedingungen und Arbeitssituationen sind umstritten. So gibt es bei den Industriesoziologen sehr unterschiedliche Einschätzungen z. B. bezüglich der Qualifikationswirkungen - angefangen von Thesen der Dequalifizierung über die Umqualifizierung bis hin zur Höherqualifizierungsthese. Dies ist nur ein Aspekt, zu dem Fragen der Belastung, der Kommunikation etc. hinzukommen. Betriebsräte haben zwar einen mehr oder weniger breiten Einblick in die betrieblichen Veränderungsprozesse und haben nach unseren Erhebungen mehrheitlich Dequalifizierungsprozesse beobachtet; sie können sich aber für eine tiefere, handlungsleitende Analyse der stattfindenden Prozesse kaum auf eindeutige Aussagen z. B. der Sozialwissenschaften stützen.

Eine zweite Schwierigkeit besteht darin, daß die Auswirkungen solcher Systeme bei den verschiedenen Beschäftigtengruppen und Abteilungen höchst unterschiedlich sind. Es gibt in bezug auf Belastung, Qualifikation, Flexibilitätsanforderun-

gen etc. sehr unterschiedliche Auswirkungen in den unterschiedlichen Abteilungen. Zum Beispiel konzentrieren sich die Personaleinsparungen über moderne PPS-Systeme auf die arbeitsvorbereitenden Abteilungen. Bedeutsam in diesem Zusammenhang ist, daß viele Veränderungen durch neue Informationssysteme sich als Veränderung der Kompetenzverteilung zwischen verschiedenen Positionen und Funktionen darstellen. Das heißt, daß die traditionell gewachsene Kompetenzverteilung im Falle eines PPS-Systems z. B. zwischen Meister, Arbeitsverteiler und Fertigungssteuerung in Frage gestellt wird. Dies kann in Richtung der Stärkung der arbeitsvorbereitenden Abteilungen, aber auch in Richtung der Stärkung der werkstattnahen Positionen verlaufen.

Das heißt, was dem einen weggenommen wird, wächst dem anderen zu. Es ist für den Betriebsrat dann ausgesprochen schwierig, Positionen in der Frage zu beziehen, wer eine bestimmte Kompetenz bekommen soll, wer z. B. rückmelden soll, wer Arbeitsgänge umstellen kann, wer Korrekturen in den Arbeitsplänen und Terminen vornehmen darf - soll das der Meister machen, soll das der Einrichter machen, soll das der Mann im Leitstand machen? Und genau solche Fragen, die Umverteilung von Kompetenzen und von Kontrollmechanismen, bilden das Hauptveränderungspotential von PPS-Systemen.

Die eigentliche Arbeitsgestaltung war in der Vergangenheit nur dann Gegenstand betriebsrätlicher Tätigkeit, wenn sie eingruppierungsrelevant war. Wenn also Veränderungen der Tätigkeit oder der Tätigkeitszusammensetzung eine Aufwertung der Tätigkeit nach dem vereinbarten Arbeitsbewertungssystem nahelegten bzw. umgekehrt, das Unternehmen mit einer Abgruppierung wegen Entwertung von Tätigkeiten drohte, dann haben Betriebsräte in den letzten Jahren verstärkt Maßnahmen der Arbeitszusammenlegung und der Arbeitssystembildung gefördert, um Eingruppierungsniveaus zu erhöhen und zu stabilisieren. Wenn dieser Eingruppierungsbezug nicht relevant war, waren Betriebsräte i. d. R. auch keine

Arbeitsgestalter. Und deshalb dürfte die programmatische Aufforderung zu einer betriebsrätlichen Gestaltungsinitiative von diesen auch mehrheitlich als Zumutung empfunden worden sein. Es wird von gewerkschaftlicher Seite durchaus zugestanden, daß die Betriebsräte sich häufig stur gestellt haben und auf ihrem Tätigkeitsfeld beharrt haben, das sich jahrzehntelang eingespielt hatte und immer wieder von den Gewerkschaften bestätigt worden war. Den Gewerkschaften ist vorzuhalten, daß sie die - wie in diesem Refereat aufgezeigt werden sollte - umfangreichen Voraussetzungen für solche Gestaltungstätigkeiten von Betriebsräten nicht vorgearbeitet und häufig noch nicht einmal thematisiert haben.

Auf der anderen Seite muß festgestellt werden, daß gewerkschaftliche Gestaltungsvorschläge - soweit entwickelt - i. d. R. die Ebene der Betriebe gar nicht erreichen. Wenn der Betriebsrat hier intervenieren und gestalten soll, dann ist es wichtig, daß er über die Äußerungen der Betroffenen und seine eigene persönliche Meinung hinausgehend einen gewerkschaftlichen Bezugsrahmen von Orientierungen hat, z. B. in welcher Weise die verschiedenen Arbeitsplätze durch PPS-Systeme verändert werden und welche Veränderungen sinnvoll und anstrebenswert sind. Für bestimmte Bestandteile der Arbeitssituation gibt es klare Orientierungen, z. B. wichtige Programmteile für CNC-Werkzeugmaschinen auch in der Werkstatt erstellen zu lassen. Für die Fragen des Dispositionsrechts des Werkers bzw. der Maschinen-Gruppe über Auftragsvorrat und Arbeitsreihenfolge an den Maschinen gibt es keine so klaren Orientierungen. Ein industriesoziologisches Projekt des SOFI hat vor Jahren die These vertreten, daß die Größe des Arbeitsvorrates und insbesondere die Festlegung der Arbeitsreihenfolge die entscheidenden Variablen der Arbeitssituation sind, die durch PPS-Systeme beeinflußt werden. Wir haben auch in unserer Untersuchung gefragt, inwieweit diese Variablen humanisierungs- und sozialrelevant sind und haben von den verschiedenen Facharbeitern, Meistern und Betriebsräten überhaupt

kein einheitliches Votum bekommen. Im Gegenteil, viele haben argumentiert, daß ein großer Arbeitsvorrat keinen Vorteil gegenüber einem kleineren, über PPS disponierten Arbeitsvorrat bedeute und daß auch die eigene Festlegung der Arbeitsreihenfolge, die ja auch nur bei einem größeren Arbeitsvorrat möglich ist, ebenfalls keinen eindeutigen Vorteil bezüglich der Interessantheit der Arbeit garantiere. Bei dermaßen disparaten Einschätzungen und dem Fehlen einer gewerkschaftlichen Diskussion u. a. über diese Fragen, die dem Betriebsrat eine Orientierung geben könnte, ist es verständlich, wenn er in solchen Fragen erst gar nicht aktiv wird.

Beiden arbeitsrelevanten Veränderungen muß zwischen solchen unterschieden werden, die traditionell bei Rationalisierungsmaßnahmen angesprochen werden und bezüglich derer ein entwickelter Regulierungsmodus besteht (Rationalisierungsschutzabkommen) und den oben bereits angedeuteten indirekten Auswirkungen. Das Interessante an dem von uns untersuchten Betriebstyp war, daß die traditionellen Zentralthemen von Betriebsratsarbeit, nämlich Arbeitsplatzsicherheit, Einkommenssicherung und Qualifizierungsmaßnahmen i. d. R. ohne größere Konflikte von den Unternehmensleitungen zugestanden bzw. gewährleistet wurden. Durch diese Gewährleistung entsteht der Eindruck, als wenn mit diesen Technologien gar keine gravierenden Beeinträchtigungen der Situation der Beschäftigten und des Betriebsrats verbunden wären. Oben wurde aber ausgeführt, daß mit solchen Systemen auch andere Regelungsbereiche vordeterminiert werden, die nicht unmittelbar Gegenstand des Einführungsprozesses sind. Ein typisches Beispiel dafür ist die Lohnform Akkord. Wir haben eine Reihe von Betrieben vorgefunden, in denen die Unternehmensleitung ohne Verringerung des individuellen Einkommens den Akkord abgeschafft und Monatslohn eingeführt hat mit den Argumenten, daß

erstens individuelle Leistung nicht mehr wie früher kalkuliert werden kann, daß

zweitens die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten nicht durch Akkordkonflikte gestört werden soll und

drittens, daß die Lohnkosten nur noch einen geringen Anteil an den Maschinenstundensätzen ausmachen.

Hinzu komme, daß die Akkordrechnerei ungeheuren Aufwand erfordere und gleichzeitig durch Akkorderhöhungen und Veränderungen kaum noch etwas herauszuholen sei.

Somit haben die Unternehmensleitungen etwas vollzogen, was die Gewerkschaften eigentlich immer gefordert haben: die Abschaffung des Akkords. In der Angst vor einer schwer zu kontrollierenden Steigerung und Individualisierung des Leistungsdruch fordern nun im Gegenteil einigen Gewerkschaften möglichst beim Akkordsystem zu bleiben, das sie im Laufe jahrzehntelanger Auseinandersetzungen und Tarifierungen so gut verregelt haben, daß sie sich hier vor Leistungsverdichtung weitgehend geschützt fühlen. Mit der Einführung der neuen Technologien hat also faktisch ein Wechsel der historisch fortschrittlichen Positionen von den Gewerkschaften hin zu den Unternehmenleitungen stattgefunden. Vielleicht ist dies symptomatisch auch für andere Bausteine der traditionellen gewerkschaftlichen Betriebspolitik.

Zu den neuen Themen, die sich erst langsam mit dem Aufbau von CIM-Systemen in den Betrieben entwickeln, gehören neue Formen der Kontrolle von Tätigkeit und Verhalten. Da gibt es einmal Informationstechnologien, die ganz eindeutig auf personelle Kontrolle abzielen wie z. B. Personalinformationssysteme, Ein- und Ausgangskontrollen und bestimmte Auslegungen von Betriebsdatenerfassungssystemen. Hier haben die Gewerk-

schaften frühzeitig reagiert und mit dem Bild des "gläsernen Menschen" auf Gefährdungen der Persönlichkeitsrechte im Betrieb aufmerksam gemacht. Dieser begrenzte Zugriff auf Kontrolle reicht aber zur Beurteilung der Kontrollpotentiale z. B. von PPS-Systemen nicht aus. Gemeint ist die Vorstellung, daß mit der Trennung von Arbeitsablauf- und Personendaten eine personelle Zurechnung unmöglich gemacht wird und - wie es in vielen Betriebsvereinbarungen steht - "eine Kontrolle von Personen nicht stattfindet". Kontrolle läuft nun aber extensiver und intensiver indirekt über die Transparentmachung aller betrieblichen Abläufe und Zustände, faktisch zu dem Zeitpunkt, an dem sie stattfinden oder gegeben sind. Gegenüber diesen Formen der indirekten, "systemischen" Kontrolle, die mindestens ebenso einschränkend auf die Verhaltensmöglichkeiten im Betrieb einwirken, gibt es bisher noch keine adäquate Antwort. Im Gegenteil, weil diese Prozesse der Durchsetzung systematischer Kontrolle nicht so augenscheinlich und klar zu fassen sind, sind sie derzeit auch nicht Gegenstand gewerkschaftlicher Strategiediskussion. Die wenigen Betriebsräte, die eine Vorstellung von diesen Gefahren entwickelt haben, haben große Probleme, ihre Sichtweise im Betrieb darzulegen und die Unterstützung der Kollegen für ihre Position zu gewinnen. Gerade bei diesem Thema ist der Rückhalt für solche Betriebsräte äußerst gering, die Kontrollgefährdungen grundsätzlich anzugehen suchen.

Die Unfähigkeit von Betriebsräten, den Sachverhalt der Kontrolle durch Informationssysteme richtig zu bewerten und als Gefährdung aufzugreifen, liegt auch darin begründet, daß die bisher vertretenen gewerkschaftlichen Positionen zu Leistungsmessung und -bewertung genau auf der Transparenz und Meßbarkeit von Leistungen beruhen, die durch den Einsatz von Informationstechnologien noch gefördert werden. Das heißt, daß die Gewerkschaften traditionell in ihrer Belastungsschutz- und Leistungsregulierungspolitik eine Position der Meßbarkeit und Kontrollierbarkeit vertreten haben, die es ihnen schwer macht, jetzt gegen unternehmerische Leistungs-

politiken zu opponieren, die auf einer genaueren Erfassung von Arbeitsprozeß- und Leistungsdaten beruhen.

Schlußbemerkung

Insgesamt gesehen, wenn man die Veränderungsbreite und Veränderungstiefe durch Informationstechnologien und neue Rationalisierungsstrategien der Unternehmer betrachtet und wenn man gleichzeitig den programmatischen Anspruch der sozialen Gestaltung durch die Betriebsräte einbezieht, dann fällt die Bilanz betriebsrätlicher Tätigkeit auch in Betrieben mit hohem Organisationsgrad und in einer gewerkschaftlich starken Region schwach aus.

Die Substanz der Untersuchungsergebnisse scheint mir in folgenden Punkten zu liegen:

1. Die Planung und Einführung von integrierender, informationstechnologischer Rationalisierung unterscheiden sich grundsätzlich von traditionellen Rationalisierungsprozessen. Die Vorgabe eines definitiven und detaillierten Managementkonzepts wird durch die Organisierung eines teamförmigen Konzipierungsprozesses durch das Management ersetzt.
2. Daraus folgt, daß zu Projektbeginn viele Komponenten der System-Auslegung einschließlich wichtiger sozialer Folgen nicht determiniert sind, sondern erst in einem politischen Prozeß der Konzeptfindung festgelegt werden. Hinzu kommt, daß die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge bei verknüpften informationstechnologischen Systemen weitgehend entkoppelt sind. Beide Faktoren weisen darauf hin, daß die frühzeitige und ausreichende Information des Betriebsrates durch die Unternehmensleitung zwar eine wichtige Vorbedingung der Einmischung darstellt, entscheidend aber die Intervention in den betrieblichen Konzipierungsprozeß wird.
3. Hinter dem Argument der Informationszurückhaltung durch das Management sind eine Reihe von strukturellen Defiziten der Betriebsratsarbeit aufgedeckt, die den gewerkschaftlichen Gestaltungsanspruch unter gleichbleibenden Bedingungen zum nicht einlösbaren Anspruch werden lassen.

4. Einfluß auf die betrieblichen Auswirkungen der informationstechnologischen Rationalisierung und d. h. auch eine die Erhaltung alter und die Besetzung neuer interessenpolitischer Felder ist zunehmend nur über die Beteiligung am betrieblichen Gestaltungsprozeß möglich. In der Herausbildung neuer Formen des Projektmanagements, d. h. der Organisation teamförmiger Konzipierung unter Einbeziehung maßgeblich der technologischen Elite des Betriebs, besteht das Risiko, daß das Management dieses Feld kooperativer Gestaltung allein besetzt und bestimmt.

Es wurde versucht, diesen Nachholbedarf an Politikentwicklung und Durchsetzungsfähigkeit bei Betriebsräten und Gewerkschaften auf eine Reihe von objektiven Konstellationsänderungen insbesondere durch neue Technologie in Form von CIM-Systemen zurückzuführen und einzelne Elemente neuer Anforderungen herauszuarbeiten. Es wurden auch fallweise erste Schritte geschildert, wie diese Weiterentwicklung gewerkschaftlicher Betriebsratspolitik anzugehen ist. Beispiele waren veränderte Betriebsratsrekrutierung, Gründung betriebsrätlicher Ausschüsse, Nutzung externer Experten etc. All diese Schritte sind wichtig und müßten verallgemeinert werden, um die Betriebsräte als gewichtige und akzeptierte Verhandlungspartner bzw. Kontrahenten von Unternehmensleitungen zu erhalten und betriebsrätliche Gestaltungspolitik überhaupt erst zu ermöglichen. Was zur Zeit stattfindet, ist Etikettenschwindel: Fortführung des klassischen Rationalisierungsschutzes unter dem neuen Aushängeschild der "Technik-Gestaltung".

In betrieblichen Erhebungen lassen sich natürlich nur solche Veränderungen von Betriebsratspolitik beobachten, wie sie im Rahmen gegebener Bedingungen möglich sind. Das Ergebnis unserer Erhebungen weist deshalb darauf hin, daß entscheidend die Rahmenbedingungen betriebsrätlicher Tätigkeit verändert werden müssen, also z. B. schlicht die Zahl der (freigestellten) Betriebsräte, die angebotenen Schulungsmöglichkeiten, die Ausbildung und Zurverfügungstellung inter-

ner und externer Experten, die Entwicklung von Analysekonzepten für Rationalisierungsstrategien und Gestaltungsorientierung etc.

Eine Weiterverfolgung dieses Strangs ist hier nicht möglich. Sie kann auch nicht nur in Richtung auf eine qualitative und quantitative Ausdehnung der Betriebsratstätigkeit gehen - dann würde man die bestehende Funktionsüberlastung des Betriebsrates nur verstärken. Vielmehr ist auch nach neuen oder auch alten Strategien der Entlastung der Betriebsräte zu suchen, z. B. durch neue Formen der Standardisierung und Verallgemeinerung von Regelungen, z. B. durch eine Schulung von Betriebsräten dafür, gezielt und professionell Expertenkenntnisse zu nutzen.

Eine spezifische Form von Entlastung findet bereits durch den Einfluß von Betriebsräten auf den Einführungsprozeß in Form eines Verzögerungseffekts durch betriebsrätliche Beteiligung statt. Die Forderung nach Informationen, nach Verhandlungen, nach Qualifizierung der Betriebsräte mit den entsprechenden Abstimmungsprozessen führt ganz sicher dazu, daß der Prozeß der Einführung langsamer wird. Bei der Komplexität und der Einführungsgeschwindigkeit dieser neuen Informationstechnologien dürfte für eine angemessene soziale Gestaltung dieser Verzögerungseffekt nur positiv zu bewerten sein. Obwohl nur ein Nebeneffekt des Einschaltens der Betriebsräte und Gewerkschaften, sollte man diese Auswirkung nicht als "kontraproduktives Resultat" der Mitbestimmung und Mitwirkung diskreditieren lassen.

Uns ist aufgefallen, daß die Bedeutung der Betriebsräte bei betrieblichen Gestaltungsprozessen von der Managementseite eher überbetont wurde als realistisch eingeschätzt. In unserem Betriebstyp handeln die Unternehmensleitungen nach der Maxime, daß sie sich ihre Betriebsräte erhalten wollen als wichtige betriebspolitische Figuren. Die Betriebsräte sollen das Vorhandensein und die Erhaltung einer Art Kräftegleichge-

wichts in den industriellen Beziehungen signalisieren, dessen Beibehaltung für das Betriebsklima erhebliche Bedeutung beigemessen wird. Sicher haben wir auch Vorgehensweisen beobachtet, die intentional eine partielle Schwächung von Betriebsräten bedeutet haben, aber in keinem der Betriebe wurde eine Strategie gefahren, um die Betriebsräte offensiv auszuschalten. Daß die neuen Technologien hierzu Möglichkeiten bieten und es durchaus auch Unternehmensstrategien gibt, die direkt auf eine Schwächung bis hin zur Ausschaltung von betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenvertretung zielen, dazu gibt es insbesondere im Ausland ausreichende Beispiele.

Die Anerkennung der Betriebsräte als "betriebspolitische Figur" ist nicht gleichzusetzen mit einer Anerkennung der Betriebsräte als kompetente Gesprächspartner. In dieser Hinsicht hatten wir den Eindruck, daß in der Mehrzahl der Betriebe eine extensive Beteiligung des Betriebsrats an der Konzipierung z. B. von PPS-Systemen nicht unbedingt forciert wird, zum anderen aber auch aufgrund der geringen fachlichen Kompetenzen des Betriebsrats auch gar nicht für möglich gehalten wird. Das Kompetenzgefälle wird sicher durch die dozierte Informations- und Weiterbildungspolitik der Unternehmensleitungen verlängert, wesentlich aber auch durch die Zurückhaltung der Betriebsräte selbst aufrechterhalten.

Abschließend soll noch einmal die Bedeutung der Betriebspolitik hervorgehoben werden. Ich habe dargestellt, daß es in den von uns untersuchten Betriebstypen mit der Einführung von Informationstechnologie zu einer erheblichen Verschiebung im betrieblichen Akteurssystem und in den betrieblichen Politikfeldern kommt. Die Werkstatt und der Meisterbereich verlieren häufig an Einfluß. Es entstehen teilweise sehr starke DV-Abteilungen, teilweise werden sie zu reinen Dienstleistungsabteilungen ausgestaltet; es werden sehr starke Fertigungssteuerungsabteilungen konzipiert, und es werden auch Konzepte realisiert, nach denen die Fertigungssteuerung

in die Fertigungsabteilungen dezentralisiert wird. Die traditionell dominierende Rolle des Betriebsrats wird durch die "fachliche Beteiligung" einer Art neuer technischer Elite im Betrieb und durch die Verschiebung der relevanten Themenfelder eher geschwächt. Das Gewicht von Betriebspolitik steigt aufgrund der relativen Offenheit und des Prozeßcharakters der Technikeinführung. Von entscheidender Bedeutung wird sein, wie die Gewerkschaften und die Betriebsräte mit diesen Veränderungen umgehen, und hier scheint mir ein entscheidendes Hemmnis im gewerkschaftlichen Verständnis von Betriebspolitik vorzuliegen.

Man kann beobachten, daß eine Reihe von neuen betrieblichen Entwicklungen von der gewerkschaftlichen Diskussion bewußt ausgeklammert bzw. als eindeutig negativ und als von den Gewerkschaften abzulehnen definiert werden. Ein Beispiel dafür sind die Qualitätszirkel. Auch hier haben wir es mit einem Beispiel zu tun, wo im Umfeld von neuen Produktionsstrategien neue Tätigkeitsfelder und -formen entstehen, neue Beteiligungsformen von Unternehmensseite angeboten und kontrolliert werden; wo Gestaltungsfelder durch Unternehmensleitungen besetzt werden, die traditionell die Gewerkschaften für sich eingefordert hatten. Der Sachverhalt, daß das Management Themenfelder für sich vereinnahmt, die alten gewerkschaftlichen Forderungen entsprechen, führt teilweise dazu, daß die Gewerkschaften diese Forderungen jetzt als pure Unternehmerideologie bekämpfen.

Die Folgen davon sind, daß in diesen neuen Gestaltungsfeldern nur sehr zögernde und ambivalente gewerkschaftliche Initiativen und keine konzipierten Alternativen seitens der Gewerkschaften entstehen. Genau dies scheint auch bezüglich der Gestaltungsfelder einzutreten, die wir am Beispiel der Projektteams und ihrem Beitrag zur Konzipierung und Ausdifferenzierung von PPS-Systemen angesprochen haben. Das Auffinden dieser Gestaltungsfelder ist u. E. nur möglich, wenn man betriebliche Politik nicht nur als alltäglichen Vollzug

des Ausbeutungsverhältnisses interpretiert (wie das häufig offiziell von Gewerkschaftsseite geschieht), sondern anerkennt, daß es breite gemeinsame Interessenbereiche gibt und daß es betriebliche Aushandlungsprozesse gibt, die in gegenseitigen Kompromissen und Konsensen enden. Gerade bei realistischer Anerkennung der massiven betrieblichen Machtverhältnisse und Einflußstrukturen bestehen solche Gestaltungsspielräume im Vorfeld der unmittelbaren Einführung neuer Technologien, die aufgedeckt und genutzt werden sollten. Solche Spielräume wurden traditionell häufig in der Form genutzt, daß sich Betriebsräte auf halboffene bis verdeckte Verhandlungen mit der Unternehmensleitung, pragmatische Kompromisse auf Gegenseitigkeit etc. einließen. Gerade die Widersprüchlichkeit der Sicht von Betriebspolitik: der Vollzug des Lohnarbeit-Kapital-Verhältnisses als maßgebend für alle betriebliche Politik auf der einen Seite, die faktisch sehr pragmatische Verhandlungspolitik der Betriebsräte in den Betrieben andererseits machen u. E. eine strategisch angelegte, offensive Gestaltungspolitik weitgehend unmöglich. Es kann dann höchstens Einzelfälle von besonders geschickten Betriebsräten geben, die mit ihrer Betriebspolitik Ergebnisse erreichen, die als ganz spezifisch und eigenartig gelten und somit für eine verallgemeinerbare Gewerkschaftspolitik keine Rolle spielen. Damit wird nicht die Schwierigkeit geleugnet, die durch die zunehmende Verbetrieblichung für Interessenpolitik entsteht. Es ist notwendig, daß ein Bewegungsraum für einzelbetriebliche Lösungen existiert, der gewerkschaftlich weder vorgeplant werden kann noch sollte.