

Bedingungen und Probleme betrieblich initiiertes Humanisierungsmaßnahmen: Bd. II, Neue Arbeitsformen und Betriebsrat

Altmann, Norbert; Binkelman, Peter; Düll, Klaus; Mendolia, Raimondo; Stück, Heiner

Veröffentlichungsversion / Published Version

Forschungsbericht / research report

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Altmann, N., Binkelman, P., Düll, K., Mendolia, R., & Stück, H. (1981). *Bedingungen und Probleme betrieblich initiiertes Humanisierungsmaßnahmen: Bd. II, Neue Arbeitsformen und Betriebsrat*. München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. ISF München. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-100871>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

BMFT-FB-HA 81-007
Bundesministerium für Forschung und Technologie

Forschungsbericht HA 81-007

Humanisierung des Arbeitslebens

Bedingungen und Probleme betrieblich
initiiertter Humanisierungsmaßnahmen

Band II

Neue Arbeitsformen und Betriebsrat

von

Norbert Altmann
Peter Binkelman
Klaus Düll
Raimondo Mendolia
Heiner Stück

Institut für sozialwissenschaftliche Forschung e. V., München

April 1981

BERICHTSBLATT

1. Berichtsnummer BMFT-FB-HA 81-007 (2)	2. Berichtsart Abschlußbericht	3.
4. Titel des Berichts Bedingungen und Probleme betrieblich initiiertener Humanisierungsmaßnahmen. Band I: Neue Arbeitsformen und betriebliche Strategie		
5. Autor(en) (Name, Vorname(n)) Altmann, Norbert; Binkelmann, Peter; Düll, Klaus; Mendolia, Raimondo; Stück, Heiner		6. Abschlußdatum September 1980
		7. Veröffentlichungsdatum April 1981
8. Durchführende Institution (Name, Adresse) Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. Jakob-Klar-Straße 9 8000 München 40		9. Ber.Nr./Auftragnehmer
		10. Förderungskennzeichen 01 HA 016/ TAP 0015
		11. Seitenzahl 1263 (Bd. I - IV)
		13. Literaturangaben 87
12. Fördernde Institution (Name, Adresse) Bundesministerium für Forschung und Technologie (BMFT) Postfach 20 07 06 5300 Bonn 2		14. Tabellen 63
		15. Abbildungen
16. Zusätzliche Angaben Dieser Bericht besteht aus 4 Bänden.		
17. Vorgelegt bei (Titel, Ort, Datum)		
18. Kurzfassung (Gliederung s. Hinweise) <u>Inhalt:</u> Untersuchung von betrieblich initiierten Humanisierungsmaßnahmen in drei Perspektiven: (1) Analyse der betrieblichen Bedingungen von und Interessen an der Gestaltung neuer Arbeitsformen; (2) Beteiligung der betrieblichen Interessenvertretung; (3) Einschätzung durch die betroffenen Arbeitskräfte. <u>Methode:</u> Fallstudien in 9 Betrieben der Metallindustrie (20 Maßnahmen); Befragung der betroffenen Industriearbeiter (373 Einzelinterviews, 101 Arbeiter in 14 Gruppendiskussionen). Ergänzende Kurzfallstudien in 12 weiteren Betrieben. <u>Ergebnisse:</u> (1) Betriebe führen neue Arbeitsformen ein, um betriebliche Probleme zu lösen, die sich aus Grenzen der Nutzung von Arbeitskraft ergeben. Die betrieblichen Interessen an der Gestaltung neuer Arbeitsformen - Gruppenarbeit, modifizierte Fließarbeit, Einzelarbeit - richten sich zentral auf die Erweiterung der abgeforderten Leistung. Die Strategien der Leistungsabforderung blockieren weitgehend die Humanisierungseffekte für die Arbeitskräfte, aber auch Leistungseffekte für die Betriebe. (2) Die Betriebsräte sind kaum eingeschaltet; ihre Aktivitäten richten sich nicht auf die speziellen Probleme der Veränderungsmaßnahmen. (3) Die Beurteilung der neuen Arbeitsformen durch die Industriearbeiter verweist auf ambivalente Auswirkungen (Belastungsverschiebung u.ä.) sowie auf Defizite bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen.		
19. Schlagerörter Humanisierungsmaßnahmen; Arbeitsformen: Betriebe; Betriebsrat; Industriearbeiter: Interessenvertretung, Fallstudien, Metallindustrie;		
20.	21.	22. Preis DM 142,80 + MwSt.

Vertrieb und Verkauf nur durch Fachinformationszentrum Energie, Physik, Mathematik GmbH, Kernforschungszentrum, 7514 Eggenstein-Leopoldsdafen 2

DOCUMENT CONTROL SHEET

1. Berichtsnummer BMFT-FB-HA 81-007 (2)	2. Berichtsart final report	3.
4. Titel des Berichts Plant level conditions and problems in introducing new forms of work organization initiated by enterprises. Volume I: New Forms of Work Organization and Managerial Policy		
5. Autor(en) (Name, Vorname(n)) Altmann, Norbert; Binkelman, Peter; Düll, Klaus; Mendolia, Raimondo; Stück, Heiner		6. Abschlußdatum September 1980
		7. Veröffentlichungsdatum April 1981
8. Durchführende Institution (Name, Adresse) Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. Jakob-Klar-Straße 9 8000 München 40		9. Ber.Nr.Auftragnehmer
		10. Förderungskennzeichen 01 HA 016/ TAP 0015
		11. Seitenzahl 1263 (Vol. I-IV)
		13. Literaturangaben 87
12. Fördernde Institution (Name, Adresse) Bundesministerium für Forschung und Technologie (BMFT) Postfach 20 07 06 5300 Bonn 2		14. Tabellen 63
		15. Abbildungen
16. Zusätzliche Angaben This report is published in 4 volumes.		
17. Vorgelegt bei (Titel, Ort, Datum)		
18. Kurzfassung (Gliederung s. Hinweise) Contents: Study of measures introduced by enterprises to humanize work: (1) Analysis of the plant level conditions and the various interests in creating new forms of work; (2) Participation of the worker representatives on the plant level; (3) Evaluation of the measures by the workers affected by the measures. Methods: Case studies of 20 measures taken in 9 plants of the metal working industry; survey of workers affected, including 373 individual interviews and 14 group discussions with a total of 101 workers. Supplementary short case studies in 12 additional establishments. Results: (1) Enterprises introduce new forms of work to tackle problems emerging from limitations of utilizing human resources. Managerial interests in using the new forms of work (individualized work, modified assembly line work) are centrally directed towards extending the possibilities for higher worker effort (or productivity levels). Yet, the applied strategies of increasing levels of human effort to a large degree turn out to forestall the humanization of work as well as the expected effects on achievement.(2) The Works Council as the workers' agent on the plant floor is rarely involved in special features of the changes made. (3) From the workers' point the new forms of work are ambivalent and deficient in terms of the resulting working conditions.		
19. Schlagwörter Measures to humanize work; work organization; enterprises; works council; industrial workers; representation of interests; case studies; metal industry;		
20.	21.	22. Preis DM 142,80

For sale only by Fachinformationszentrum Energie, Physik, Mathematik GmbH, Kernforschungszentrum, D-7514 Eggenstein-Leopoldshafen 2

INHALT

BAND I: NEUE ARBEITSFORMEN UND BETRIEBLICHE STRATEGIE

Vorbemerkung	9
KAPITEL I: Fragestellung und Ansatz der Untersuchung	11
A. Ausgangspunkte, Fragestellung und Struktur der Untersuchung	13
B. Zu den theoretischen Ausgangspunkten	31
KAPITEL II: Neue Arbeitsformen und betriebliche Strategie	49
A. Betriebliche Bedingungen, betriebliche Probleme und strategische Ansatzpunkte bei neuen Arbeitsformen	51
B. Betriebliche Interessen an Qualifikation und Kooperation: Traditionelle Formen der Gruppenarbeit	93
C. Betriebliche Interessen an der Verbindung von Kooperation und Fließorganisation: Veränderter Arbeitseinsatz an Fließarbeitsplätzen	165
D. Betriebliche Interessen an der individuellen Einzelleistung: Errichtung von Einzelarbeitsplätzen	219
E. Betriebliche Interessen an der Verbindung von individueller Einzelleistung und Fließorganisation: Entkoppelte Fließarbeitsplätze	333
F. Betriebliche Interessen an technischen Lösungen zur Aufhebung restriktiver Arbeit	389
G. Zur Ambivalenz der Auswirkungen neuer Arbeitsformen	409

KAPITEL III: Umstellungsprozesse bei der Gestaltung neuer Arbeitsformen	419
A. Problemdefinitionen und Konzeptionen des Managements bei Umstellungsprozessen	421
B. Umstellungstyp I: Systematische Arbeitsstrukturierung	429
C. Umstellungstyp II: Pragmatische Arbeitsstrukturierung	471
D. Umstellungstyp III: Veränderungen in kleinen Schritten	495
E. Folgerungen	509
Zitierte Literatur	515

BAND II: NEUE ARBEITSFORMEN UND BETRIEBSRAT

KAPITEL IV: Neue Arbeitsformen und Betriebsrat	
A. Fragestellung und Vorgehen	517
B. Beteiligung des Betriebsrates an der Einführung neuer Formen der Arbeitsgestaltung	527
C. Schwerpunkte der Betriebsratsaktivitäten	565
D. Einige Rahmenbedingungen der Betriebsratsaktivitäten	603
E. Aufgaben des Betriebsrats in der Sicht der Arbeitskräfte	627
F. Probleme der Arbeitskräfte und Effekte der Maßnahmen in der Sicht der Betriebsräte	639
G. "Humanisierung der Arbeit" in der Sicht der Betriebsräte	679
H. Wahrnehmung und Beurteilung der Betriebsratsaktivitäten durch die Arbeitskräfte	691
Zitierte Literatur	721

BAND III: NEUE ARBEITSFORMEN IN DER SICHT DER
BETROFFENEN INDUSTRIEARBEITER

KAPITEL V: Neue Arbeitsformen in der Sicht der
betroffenen Industriearbeiter

A. Fragestellung und Vorgehen	723
B. Anlernung und Einarbeitung	735
C. Lohn und Leistung	765
D. Zur Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsumgebung in den neuen Arbeitsformen	837
E. Arbeitsaufgaben und Kooperation	877
F. Stellung im Betrieb und auf dem Arbeits- markt	953
Tabellen	983
Zitierte Literatur	1047

BAND IV: ANHANG

I. Grundzüge des methodischen Vorgehens	1051
II. Kurzübersichten über die Untersuchungsbetriebe	1089
III. Kurzbeschreibungen der untersuchten Maßnahmen	1101
IV. Übersicht über die Kurzfallstudien	1237

Lesehinweise:

Die einzelnen Bände dieses Berichts sind auch jeder für sich lesbar. Bestimmte Zusammenhänge zwischen betrieblichen Rahmenbedingungen, betrieblichen Vorgehensweisen, Handeln der Betriebsräte und Reaktionen der Arbeitskräfte sind dann allerdings nur noch skizzenhaft erfaßt.

In jedem Falle empfiehlt es sich, den Band IV, Anhang, beim Lesen der Berichtstexte zur Hand zu haben. Dort finden sich, teils zu schematischen Übersichten verdichtet, die Hinweise auf die Art der Betriebe und Maßnahmen, die wir im Text aus Darstellungsgründen nur mit Code-Ziffern oder kurzen Hinweisen antippen konnten.

Großbuchstaben A bis H bezeichnen Betriebe; zweistellige Ziffern je dazugehörige Maßnahmen; der Buchstabe Z mit entsprechender Ziffer verweist auf Betriebe, in denen Kurzfallstudien durchgeführt wurden.

Kapitel IV

Neue Arbeitsformen und Betriebsrat ⁺⁾

⁺⁾ Federführung: Norbert Altmann

A. Fragestellung und Vorgehen

1. Ausgangspunkte

(1) Die hohe Thematisierung der "Humanisierung der Arbeit" und die - ziemlich unzusammenhängenden, aber zahlreichen - Veröffentlichungen von "Erfahrungen", "Ergebnissen" mit betrieblichen Humanisierungsmaßnahmen sowie die großen, öffentlich geförderten Humanisierungsprojekte (zu deren Aufbereitung vgl. Altmann, Düll 1978) führten zwar einerseits zu der eher skeptisch zu verstehenden Ausgangsfrage dieser Studie, wie denn und unter welchen Voraussetzungen im betrieblichen Alltag technisch-organisatorische Veränderungsmaßnahmen mit positiven Effekten für die Reproduktion der Arbeitskräfte in Gang kämen (vgl. Kapitel I); andererseits überschätzten aber auch wir zunächst - zu Beginn der Explorationsphase - zwar nicht den Umfang und die Bedeutung solcher Maßnahmen, wohl aber den Grad an Bewußtheit und "Außendarstellung", unter dem solche Maßnahmen von den Betrieben durchgeführt und von den Arbeitnehmervertretungen als solche wahrgenommen wurden.

Sehr schnell mußten wir zu unserer eigenen älteren These zurückkehren, daß auch derart auf Teilaspekte von individueller Reproduktion bezogene "neue" technisch-organisatorische Maßnahmen in kleinen Schritten, im Gewande alltäglicher betrieblicher "Normalität" und mit verdeckten und ambivalenten Effekten für die Arbeitskräfte einhergehen. (Vgl. Böhle, Altmann 1972, S. 17 ff; Altmann, Böhle 1976, S. 174 ff.)

In der vorliegenden Teilfragestellung unserer Studie durften also vor allem die "neuen" Anforderungen an die betriebliche Interessenvertretung der Arbeitskräfte nicht überzogen werden.

Dies lag nahe, weil die Gewerkschaften vor allem für die öffentlich geförderten Projekte eine starke Beteiligung des Betriebsrates bei der "Arbeitsstrukturierung" und ähnlichen Maßnahmen

forderten, und weil programmatisch für die Gestaltung neuer Arbeitsformen auch bestimmte Forderungen fixiert waren (Keil, Oster 1976, Seite 150 ff; Helfert 1976). Aber solche Überlegungen zur Einflußnahme auf Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation waren zum Zeitpunkt der Untersuchung ohnehin noch nicht in die Handlungskonzepte von Betriebsräten eingegangen. Sie sind inzwischen auch seitens der Gewerkschaften teils auf engere arbeitswissenschaftliche Forderungen zentriert, teils in übergreifende tarifpolitische und/oder technologiepolitische Zusammenhänge eingeordnet worden. (Vgl. zum Beispiel "menschengerechte arbeitsgestaltung", 2. Informationsschrift des DGB, ÖGB, SGB 1978, besonders S. 24 ff; Janzen 1979.)

(2) Damit - bzw. mit den empirischen Situationen, die wir vorfanden - traten naheliegende Fragestellungen in den Hintergrund. Zunächst die Frage nach "neuen Konzepten" oder "erweiterten" Voraussetzungen für Eingriffe und Aktivitäten des Betriebsrats in die Veränderungsmaßnahmen:

(a) Bereits in der explorativen Phase der Studie wurde klar, daß die gewerkschaftlichen Programmatiken zur "Humanisierung der Arbeitswelt" noch zu wenig diskutiert, zu wenig strukturiert oder gar operationell gefaßt waren, als daß sie für die Betriebsräte überhaupt handlungsleitend hätten sein können (selbst wenn sie ihnen bekannt gewesen wären). Betriebsratsmitglieder, die einschlägige Schulungen, Informationen etc. erhalten hatten, fanden wir in unseren empirischen Fällen kaum vor. Die DGB-Konferenz zur Humanisierung der Arbeit (1974) hatte mit Recht die Fortführung traditioneller Aufgaben der Gewerkschaften als zentral für die Humanisierung der Arbeit in den Mittelpunkt gestellt. Die besonderen Formen "neuer Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung" und ihre Auswirkungen für Betriebe und Arbeitskräfte (wie sie etwa aus Italien, Skandinavien zahlreich berichtet wurden) waren noch nicht ins Blickfeld der Betriebsräte selbst gerückt. (Sehr richtig hatte deshalb der deutsche wissenschaftliche Vertreter auf der DGB-Konferenz auch die generellen Entwicklungen der Arbeitsbedingungen in den Mittelpunkt gestellt. - Siehe Vetter 1974, S. 41; Schumann 1974.) Die generelle Frage nach den machtmäßigen Voraussetzungen der Interessenvertretung bei Veränderungsmaßnahmen, die durchaus relevant zu behandeln gewesen wäre, konnte nicht Gegenstand unserer auf einen schmalen Ausschnitt betrieblichen Handelns bezogenen Untersuchung sein.

(b) Weiter schien es auch nicht sinnvoll, im Rahmen unserer Gesamtfragestellung die traditionelle Frage nach dem Verhältnis von (gesetzlicher) Norm und (betrieblicher) Realität zu stark in den Mittelpunkt zu stellen. Das Betriebsverfassungsgesetz von 1972, und insbesondere die auf "neue Formen der Arbeitsgestaltung" hinausgehenden Mitbestimmungs- bzw. Mitwirkungsrechte des Betriebsrates nach den §§ 90 und 91, die die "gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse" als Maßstab für die Humanisierung der Arbeit einsetzten, konnte zum Untersuchungszeitpunkt noch kein wirklich beherrschtes Instrument zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen durch die Betriebsräte sein. (Das Regierungsprogramm zur "Humanisierung der Arbeitswelt" war ja nicht zuletzt in Gang gesetzt worden, um Voraussetzungen zu schaffen, das Gesetz einzulösen; unstrittige "arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse" liegen bis heute kaum vor.) Auch erschien eine differenzierte und ausführliche gewerkschaftlich orientierte "Handlungsanleitung zur menschengerechten Arbeitsgestaltung nach den §§ 90 und 91 BetrVG" für Betriebsräte erst 1976 (Birkwald, Pornschlegel 1976). Andere gesetzliche Regelungen, die für die Betriebsratsarbeit eine große Rolle spielten (so die §§ 87 - 89 BetrVG, das Arbeitssicherheitsgesetz, die Unfallverhütungsvorschriften etc.), waren in unseren Untersuchungsfällen nicht konzeptionell auf neue Formen der Arbeitsgestaltung bezogen. Fragen in dieser Richtung hätten sehr viel enger auf konkrete Einzelregelungen bezogen werden müssen, hätten auch eine gewisse Repräsentativität erfordert, die in unserer Gesamtfragestellung nicht angestrebt und nicht möglich war¹⁾; solche Analysen wären auch methodisch (Verlaufsanalysen!) und dem Umfang nach nicht mit unserer Studie zu verbinden gewesen.

(c) Schließlich erwies es sich bereits in der Explorationsphase als wenig sinnvoll, eine dritte Fragestellung, die wir für wichtig hielten, zu weit zu treiben: Sie richtete sich auf die Möglichkeit der Artikulation der von den Betriebsräten wahrgenommenen Interessen der (von derartigen Veränderungsmaßnahmen betroffenen) Arbeitskräfte im Rahmen bestehender Institutionen und Normen, auf die darauf aufbauende "Verallgemeinerung" solcher Interessen zu neuen Forderungen, auf die Frage ihrer (rechtlichen, verhandlungsmäßigen, machtmäßigen) Durchsetzung und Absicherung unter gegebenen betrieblichen Bedingungen. Wie im einzelnen noch zu zeigen sein wird, war es auf der Ebene der untersuchten Fälle aber notwendig, bereits beim ersten Schritt der "Wahrnehmung" (des Erkennens) der Probleme der Arbeitskräfte durch den Betriebsrat stehen zu bleiben, um die Spannung zwischen den besonderen Problemen der Arbeitskräfte in den Veränderungsmaßnahmen und den betriebsbezogenen Perspektiven im Handeln des Betriebsrats deutlich zu machen. - Solche Anspruchsreduktionen müssen im Rahmen empirischer Studien unvermeidlich in Kauf genommen werden.

1) Vgl. z.B. die auf solche Ziele hin angelegte Studie des Sozialforschungsinstituts Göttingen zum Lohnrahmen II der Metallindustrie in Nordwürttemberg/Nordbaden (Dabrowski u.a. 1977 oder die Studie vom ISO Saarbrücken, Mittler u.a. 1977).

2. Fragestellung

Demgegenüber blieb die grundsätzliche Frage nach den Bedingungen der betrieblichen Interessenvertretung bzw. den Handlungsvoraussetzungen der Betriebsratsarbeit im Mittelpunkt unserer Fragestellung. Sie konzentrierte sich - der Gesamtfragestellung der Studie entsprechend - auf den komplexen Zusammenhang verschiedener betrieblicher Bedingungen bei der Einflußnahme auf neue Formen der Arbeitsgestaltung¹⁾, einschließlich insbesondere der sozialen Struktur, (Arbeits-)Situation und Problemsicht der betroffenen Arbeitskräfte sowie der (an der Stoßrichtung faktischen Handelns identifizierten) Handlungskonzeption der Betriebsräte²⁾. Die von uns aufgenommenen Handlungsvoraussetzungen wurden stets im Zusammenhang mit den betrieblichen Maßnahmen bzw. den hinter ihr stehenden betrieblichen Strategien begriffen. Durch den Bezug auf die

-
- 1) Es sei daran erinnert, daß wir auch in diesem Kapitel die Worte "neue Arbeitsformen", "neue Formen der Arbeitsgestaltung" benutzen für die betrieblich intendierten oder im nachhinein entsprechend interpretierten betrieblichen Veränderungen, die zumindest einige Merkmale einbegreifen, die Voraussetzungen verbesserter Reproduktion von Arbeitskräften bedeuten können. Reproduktion meint hierbei die Sicherung des individuellen Arbeitsvermögens im unmittelbaren Arbeitsprozeß (z.B. gegen Verschleiß), durch verbesserte Stellung im Betrieb (z.B. größere Verhandlungsmacht), durch verbesserte Stellung auf dem Arbeitsmarkt (z.B. durch übertragbare Qualifikation) und - hier nicht behandelt - verbesserte Lebenschancen im privaten Bereich (vgl. weitergehend Kap. I).
 - 2) Im Rahmen dieser Studie war es nicht möglich, generell systematisch (analytisch) Handlungsvoraussetzungen des Betriebsrats herauszuarbeiten und methodisch in einer ausreichend differenzierten Weise etwa Handlungsverläufe zu verfolgen (vgl. hierzu die Darstellung der einschlägigen Probleme und den eindrucksvollen, wenn auch bewußt pragmatisch eingeschränkten Ansatz im HdA-Projekt "Handlungsprobleme bei Maßnahmen zur HdA (K.Krahn)", 2. Zwischenbericht von Brötz u.a. 1978, insbesondere S. 54 ff. - Die ausführliche Freiburger Studie konnte nicht mehr einbezogen werden.

Problemsicht der Arbeitskräfte¹⁾ und die Arbeitsbedingungen im weitesten Sinne (entsprechend den Expertenerhebungen) kann auch versucht werden, Defizite der Interessenvertretung bei neuen Formen der Arbeitsgestaltung und ihre Ursachen sichtbar zu machen.

Da die Studie auf die betrieblichen Bedingungen und Probleme neuer Arbeitsformen zentriert war und keinesfalls eine generelle Analyse der Betriebsratsaktivitäten in den Untersuchungsbetrieben überhaupt vorsah, konzentrierte sich unsere Arbeit auf folgende Fragen:

Inwieweit nehmen die Betriebsratsaktivitäten in besonderer Weise auf die untersuchten Maßnahmen als - wie auch immer - eingegrenzte "neue" Formen der Arbeitsgestaltung Bezug, die neben neuen Effekten für den Betrieb auch neue und ambivalente Auswirkungen für die betroffenen Arbeitskräfte mit sich bringen?

Welche generelle betriebliche Aktivitäten des Betriebsrates werden in diesen Maßnahmen wirksam? Welchen Einfluß haben nicht-maßnahmespezifische Aktivitäten auf neue, verbesserte Reproduktionsmöglichkeiten und neue Reproduktionsrisiken der Arbeitskräfte in den veränderten Arbeitssituationen? Welche betriebliche Rahmenbedingungen sind für den Zusammenhang zwischen den Aktivitäten des Betriebsrates und seinen Einfluß auf die Veränderungsmaßnahmen bedeutsam?

Welche von den betroffenen Arbeitskräften artikulierten Probleme nimmt der Betriebsrat wahr? Welche positive und negative Auswirkungen der Veränderungsmaßnahmen auf die Arbeitskräfte sieht der Betriebsrat, wie beurteilt er dementsprechend solche Maßnahmen?

1) Wir benutzen in diesem Kapitel durchweg den etwas sperrigen, aber neutralen Begriff "Arbeitskräfte" anstelle von Arbeiter, Belegschaft, Kollegen u.ä. Er nimmt keinen Bezug auf den theoretischen Begriff "Arbeitskraft".

Welche Erwartungen haben die betroffenen Arbeitskräfte an den Betriebsrat? Welche seiner Aktivitäten nehmen sie wahr und wie beurteilen sie diese in Zusammenhang mit ihrer neuen Arbeitssituation?¹⁾

3. Vorgehen

Die Befragung der Betriebsräte selber war in dreierlei Perspektiven eingeschränkt; das vorliegende Material muß in diesem Sinne als durchaus begrenzt betrachtet werden (über das Vorgehen selber, die quantitative Seite etc., vgl. Anhang, Abschnitt Vorgehen)²⁾

Ein wesentlicher Zusammenhang, der für die inhaltlichen Analysen im Auge behalten werden muß, ergibt sich daraus, daß sich die Betriebsratsaktivitäten nicht in besonderer Weise auf die arbeitsstrukturierenden Veränderungsmaßnahmen beziehen. Es gibt keine spezifisch auf die Veränderungsmaßnahmen bezogenen Betriebsratsaktivitäten. Diese richten sich vielmehr an Schwerpunkten aus, die von den Betriebsräten in den einzelnen Betrieben traditionell als wesentlich betrachtet werden, und sie sind in ihren Stoßrichtungen (auf Lohnfragen, bestimmte Komplexe von Arbeitsbedingungen) überbetrieblich sehr homogen. Die besonderen Interessen (und Strategien), die sich mit den Maßnahmen seitens der Betriebe verbinden und die besonderen Probleme, Potentiale und Risiken, die sich

- 1) Diese Fragestellungen setzen voraus, daß bei ihrer Bearbeitung Ergebnisse der Fallanalysen und der Befragung der Arbeitskräfte gemeinsam herangezogen werden. Es ist dadurch nochmals betont, daß die Behandlung der Betriebsratsarbeit in dieser Studie sich eng auf den Ausschnitt der untersuchten Maßnahmen beschränkt und keine generellen Aussagen über die Betriebsratsarbeit in den Betrieben angestrebt sind.
- 2) Eine Befragung von Vertrauensleuten erfolgte nicht. Zum einen wollten wir unsere Fragestellung auf die betriebsverfassungsmäßige Interessenvertretung beschränken; allerdings wären in einem Teil unserer Fragestellungen Ergänzungen durch Vertrauensleute interessant gewesen. Wir hätten sie - zum anderen - aber auch in pragmatischer Perspektive nicht einbeziehen können, da sich in der Vorphase der Studie rasch zeigte, daß sich dadurch erhebliche Zugangsschwierigkeiten zu den Betrieben ergeben hätten, und zwar sowohl von seiten der Unternehmensleitungen wie von seiten der Betriebsräte.

für die betroffenen Arbeitskräfte ergeben, sind in den von uns untersuchten Maßnahmen nicht oder nur sehr begrenzt zum Gegenstand besonderer Aktivitäten des Betriebsrates geworden. Dies bedeutet einen erheblichen Unterschied zu den öffentlich geförderten Humanisierungsmaßnahmen. Damit deuten sich auch gewisse Probleme der Interessenvertretung der betroffenen Arbeitskräfte an. Dieser Zusammenhang spielt für die Analyse eine zentrale Rolle.

Zum einen brachte das Vorgehen der Betriebsfallstudie mit sich, daß der Betriebsrat offiziell angesprochen werden mußte, uns also auch "offiziell", und das heißt als Institution, gegenübertrat. Wir hatten dabei - im Rahmen unserer Betriebsfallstudie - wenig Einfluß auf die Form, in der der Betriebsrat "auftreten" wollte. Grundsätzlich bestand in allen Betrieben der Betriebsrat darauf, daß wir zumindest ein erstes Gespräch mit zwei oder mehr Betriebsratsmitgliedern, darunter dem Vorsitzenden oder seinem Stellvertreter, führten. Grundsätzlich fanden auch weitere Gespräche mit mindestens jeweils zwei Betriebsräten gleichzeitig statt (Ausnahme: Betrieb E-II); in manchen Fällen bestanden die Betriebsräte auf einem (ersten) Gespräch in größerem Kreis, in einem Fall mit 15 Betriebsratsmitgliedern. Damit ergab sich nahezu zwangsweise, daß wir die Betriebsratsinterviews als Gruppendiskussionen führten, wozu auch unser Leitfaden angelegt war. Sachlich ist dieses Vorgehen durchaus angemessen, weil das Gruppendiskussionsverfahren in hohem Maße der Entwicklung von Meinungen, Beurteilungen etc. im Rahmen der normalen Betriebsratsarbeit entspricht.

In einer zweiten Perspektive bedeutete dies allerdings, daß wir keine "Fraktionen", keine systematisch abweichenden Meinungen (über die Maßnahmen, über mögliche Vorgehensweisen, über Effekte) weiterverfolgen konnten. Die Einbeziehung aller Betriebsratsmitglieder mittels Einzelinterviews hätte auf dem Hintergrund der Gruppendiskussionen nicht nur ergänzende Meinungen und Beurteilungen erbringen können, sondern u.U. auch die Information über das konkrete Vorgehen des Betriebsrats, das uns dargestellt wurde, modifiziert. (Wo es die Sachlage erforderte, bestanden wir allerdings auf die Einbeziehung ausländischer Betriebsratsmitglieder, was - soweit möglich - durchweg erfolgte; allerdings spielten diese dann in den Gruppendiskussionen, sicherlich nicht nur aus Sprachschwierigkeiten, im allgemeinen eine marginale Rolle.) Immer aber konnten - durch die Informationen aus der gesamten Betriebsfallstudie - allzu "offizielle" oder "formale" Darlegungen der Betriebsratsarbeit sehr schnell abgefangen werden.

Schließlich ist festzuhalten, daß wir die Betriebsräte nur in Ausnahmefällen "als Experten" analog zu den betrieblichen Experten, die an einer Veränderungsmaßnahme beteiligt waren, befragen konnten. Wir fanden kaum Betriebsräte vor, die selbst in den betroffenen Umstellungsbereichen tätig waren (mit Ausnahme der Betriebe B und H, wo die Betriebsräte teilweise als Vorgesetzte oder Funktionsträger - Arbeitsvorbereiter, Fertigungssteuerer - be-

troffen waren und des Betriebs C, wo der freigestellte Betriebsrat aus dem entsprechenden Arbeitsprozeß kam.) Auf dieses Strukturproblem wird noch einzugehen sein.

Wir differenzieren im folgenden dementsprechend nur in Ausnahmefällen die Meinungen und Urteile des Betriebsrats innerhalb eines Betriebs und stellen diese im allgemeinen als geschlossene Meinung oder Einstellung dar. Wir sprechen dementsprechend in diesem Kapitel auch immer formal vom "Betriebsrat", nicht von Betriebsratsmitgliedern (was die Anerkennung der faktischen Bedeutung subjektiver Handlungsvoraussetzungen der Interessenvertreter nicht einschränken soll).

Die Informationen über das konkrete Vorgehen des Betriebsrats in bezug auf die Maßnahmen stützen sich ebenfalls auf die (Gruppen-) Gespräche mit dem Betriebsrat. Diese Informationen werden zum einen abgesichert durch die Darlegung in der Gruppensituation selber; ferner durch die überwiegend mehrfachen Gespräche mit unterschiedlichen Paaren oder Gruppen von Betriebsräten, wie auch durch gezielte Nachfragen bei einzelnen Betriebsratsmitgliedern; schließlich haben wir uns das konkrete Vorgehen der Betriebsräte auch von den Mitgliedern des betrieblichen Managements schildern lassen, z.B. hinsichtlich der Einflußnahme auf die Lohngestaltung durch die Personal- und Lohnexperten des Betriebes oder hinsichtlich der Unfallverhütung durch die Sicherheitsfachkräfte des Betriebes¹⁾.

4. Überblick zum gesamten Kapitel IV

(1) In den folgenden Ausführungen wird das Material in verschiedenen Perspektiven analysiert. Deshalb ist es unvermeidlich, daß der eine oder andere Fall unter verschiedenen Blickwinkeln mehrfach aufgegriffen wird. Wir haben versucht, jeweils die wesentlichen Analyserichtungen deutlich zu machen. Es sei auch hier wieder zunächst darauf verwiesen, daß der Leser den Anhang mit der Skizze der Maßnahmen und Betriebe zur Hand nehme, soweit er den weiteren Kontext einer Maßnahme berücksichtigen will; deren Einzelheiten werden auch in diesem Kapitel nicht mehr aufgegriffen.

1) Es konnten nur in Ausnahmefällen Dokumente (Betriebsvereinbarungen, Sitzungsprotokolle u.ä.) herangezogen werden. Wir halten allerdings eine systematische Dokumentenanalyse im Rahmen von Betriebsfallstudien auch für methodisch sehr problematisch (Zugang, Vollständigkeit, "taktische" Fassungen solcher Papiere etc.).

(2) Der folgende Abschnitt B behandelt die Beteiligung des Betriebsrates an der Einführung der untersuchten Veränderungsmaßnahmen. Er greift die in Kap. III geschilderten Typen der Umstellungsprozesse auf und beschreibt zunächst die Einschaltung des Betriebsrates im Rahmen dieser Umstellungstypen (2.). Anschließend werden einige strukturelle Aspekte dieser Einschaltung - Information, Konzepte, Bedeutung von Fachwissen, Formen der Zustimmung, erste "Evaluierung" - analysiert (3.).

Im Abschnitt C werden die Schwerpunkte der Betriebsratsaktivitäten aufgegriffen, also Aktivitäten, die sich nicht auf die Umstellungsprozesse beziehen, sondern auf die neuen Maßnahmen bzw. - als generelle betriebliche Aktivitäten - die Maßnahmen mit betreffen. Behandelt werden Aktivitäten zu verschiedenen Formen der Gestaltung des Lohn-Leistungs-Verhältnisses (1.) und zur Einflußnahme auf Arbeitsbedingungen i.w.S. (2.).

Im Anschluß daran werden einige Rahmenbedingungen dieser Betriebsratsaktivitäten untersucht (Abschnitt D), und zwar die Notwendigkeit, aktuelle und zentrale Risiken für die Arbeitskräfte unter Hintanstellen anderer wesentlicher Vertretungsinteressen zu bewältigen (2.); ferner werden skizziert die Bedeutung der betrieblichen Arbeitsmarktsituation (3.), die Rolle organisierten Expertenwissens in den Betrieben (4.), die Probleme des Zugriffs zur technischen und organisatorischen Gestaltung der Maßnahmen (5.) und die personelle Struktur des Betriebsrats (6.).

Mit dem Abschnitt E werden Ergebnisse der Arbeitskräftebefragung und der Gruppendiskussionen aufgenommen: Es werden die Aufgaben des Betriebsrates in der Sicht der Arbeitskräfte dargestellt (Erwartungen, Vorstellungen vom Inhalt seiner Aufgaben, Verbesserungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz - 2., 3., 4.).

Nachdem hier bestimmte Strukturen der Sichtweise seitens der Arbeitskräfte dargelegt sind, wird umgekehrt gefragt, welche Probleme der Arbeitskräfte in den neuen Arbeitsformen von den Betriebsräten wahrgenommen werden (Abschnitt F, 3.) und welche Ef-

fekte der Maßnahmen die Betriebsräte für die Arbeitskräfte sehen (4.). Dies ist zugleich eine Gesamtzusammenfassung der Einschätzung der Veränderungen durch den Betriebsrat. Vorangesetzt ist diesem Abschnitt ein Exkurs (1.), der auf eher theoretischer Ebene das Problem der Artikulation von Interessen aufgreift und die Allgemeinheit bzw. Verallgemeinerung von besonderen Interessen als Basis gesellschaftlicher (normativer) Lösungen aufzeigt.

Danach folgen die Vorstellungen der Betriebsräte zu einer "Humanisierung der Arbeit", abgehoben von den konkreten Veränderungsmaßnahmen (Abschnitt G).

Der Abschnitt H greift wiederum Material aus der Befragung und den Gruppendiskussionen mit Arbeitskräften auf. Gefragt wird, wie diese die Aktivitäten der Betriebsräte wahrnehmen (2.) und beurteilen (3., 4.). Vertretungsdefizite erweisen sich hier als Ausgangspunkt zum Teil sehr kritischer Einschätzungen der Betriebsräte und ihrer Aktivitäten¹⁾²⁾.

1) Wesentliche Hinweise für dieses Kapitel verdanken wir Hans Pornschlegel, Dortmund.

2) Ein Hinweis: Von unmittelbar genutzter Literatur abgesehen erfolgen in diesem Kapitel überwiegend Hinweise auf Arbeiten aus dem Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) München. Dies in der Absicht, auf weiterführende oder detailliertere eigene Arbeiten zu verweisen, die hier nicht weiter erläutert werden.

B. Beteiligung des Betriebsrates an der Einführung neuer Formen der Arbeitsgestaltung

1. Überblick

(1) Der Einschaltung der betrieblichen Interessenvertretung bereits vor der Einführung von technisch-organisatorischen Veränderungen wird sowohl vom Gesetzgeber (insbesondere im BetrVG §§ 89 und insbesondere 90) als auch von den Gewerkschaften erhebliche Bedeutung zugemessen¹⁾. Auch von verschiedenen Wissenschaften, die sich mit solchen Veränderungen befassen, wird die Notwendigkeit frühzeitiger Einschaltung der Betroffenen bzw. ihrer Repräsentanten in Initiierung und Planung von Veränderungsmaßnahmen betont²⁾. Entgegen solchen Regelungen und Forderungen zeigen unsere empirischen Erhebungen über die Umstellungsprozesse bei den von Betrieben selbst initiierten Veränderungsmaßnahmen, daß die Beteiligung des Betriebsrates am Umstellungsprozeß außerordentlich begrenzt ist.

Die Konzentration unserer Erhebungen auf ausgewählte neue Formen der Arbeitsgestaltung erlaubte es nicht, der Frage der Einschaltung und Beteiligung des Betriebsrates bei betrieblichen Veränderungen generell nachzugehen. Aber zwei - sehr allgemeine - Annahmen sind vorweg möglich: Zum einen muß man annehmen, daß in den von uns untersuchten Betrieben die Betriebsräte bei anderen von den Betrieben selbst initiierten technisch-organisatorischen Veränderungen nicht strukturell anders eingeschaltet und beteiligt sind als bei den von uns ausgewählten Maßnahmen. Zum anderen kann man im Rahmen unseres Materials zeigen, daß die Betriebsräte gerade auch bei diesen neuen Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung nur sehr begrenzt eingeschaltet sind.

1) Hinsichtlich der öffentlich geförderten Maßnahmen zur Humanisierung der Arbeit vgl. etwa Gerlach, Trautwein-Kalms 1978, S. 33 ff.

2) Vgl. zusammenfassend Gaugler u.a. 1977, S. 200 ff.

(2) Es wurde schon eingangs erwähnt, daß die Aktivitäten der Betriebsräte sich nicht speziell auf die Veränderungsmaßnahmen richten, sondern deren Probleme nur im Rahmen der allgemeinen Stoßrichtung ihrer auf den gesamten Betrieb bezogenen Arbeit aufgreifen; dieser Zusammenhang wird die Darstellung der Betriebsratsaktivitäten insgesamt prägen. Dabei beeinflußt eine Vielzahl besonderer Bedingungen die Einschaltung in die Umstellung.

Diese Erfahrung aus den Gesprächen in der Vorphase der Studie legte es nahe, nicht formal normative Kataloge oder idealtypisierte Verlaufsraaster abzuklopfen, sondern - wie in der gesamten Studie - vom Kontext der betrieblichen Bedingungen und von der Maßnahme auszugehen. - Beispielsweise wäre es ganz unsinnig gewesen, die betriebsverfassungsrechtlich vorgesehenen Informationsrechte/-pflichten systematisch abzudecken (also etwa die Nutzung der §§ 80, 92, 106, 111 BetrVG bzw. die entsprechenden Sanktionsregelungen). Aus unseren maßnahmebezogenen qualitativen Erhebungen geht eindeutig hervor, daß - beispielsweise - die genannten Regelungen von keinem Betriebsrat - und womöglich noch kombiniert - zur Anmahnung von Informationen systematisch genutzt wurden.

Wir akzentuieren hier deshalb nicht das generelle Problem der Einschaltung in die Einführung der Veränderungsmaßnahmen, sondern einen besonderen Sachverhalt: Wie nehmen die Betriebsräte auf den Einführungs- und Umstellungsprozeß von Maßnahmen Bezug, die neue Momente der Arbeitsgestaltung einbegreifen und damit möglicherweise neue (betriebliche und arbeitskräftebezogene) Probleme und Effekte mit sich bringen¹⁾.

(3) Obwohl die Probleme und Formen der Einschaltung der Betriebsräte durchweg sehr ähnlich sind, gehen wir bei der Darstellung doch zunächst von den "Umstellungstypen" aus, die wir in Kap. III beschrieben haben: Einerseits beeinflussen diese Typen die objektiven Beteiligungsmöglichkeiten der Betriebsräte; andererseits sind auch die Effekte der Einschaltung (oder Nichteinschaltung) in diesen Typen in der Sicht der betroffenen Arbeitskräfte unterschiedlich. Wir haben die Beschreibung der Beteiligung der Betriebsräte an der Umstellung in dieses Kapitel übernommen und nicht zusammen mit der Beschreibung und Analyse des betrieblichen Umstellungsprozesses dargelegt, was nahegelegen hätte. Dies des-

1) Zu diesem ganzen Abschnitt vgl. auch die sehr viel spezieller ausgerichteten Ausführungen von Mittler u.a. 1977, S. 210-231, die in vielen Aspekten sehr eng mit unseren Ergebnissen übereinstimmen.

halb, weil - ganz allgemein formuliert - der Einfluß der Beteiligung der Betriebsräte auf den betrieblichen Umstellungsprozeß minimal oder nicht vorhanden und insofern zum Verständnis des betrieblichen Umstellungsprozesses nicht erforderlich war. Dadurch wird es hier nun möglich, immanente Probleme der Betriebsratsbeteiligung dichter an der Materialdarstellung aufzugreifen. Um den Überblick über das Vorgehen des Betriebsrates aber nicht zu zerreißern, haben wir dabei die Beschreibungen ohne weitere Analyse vorangestellt (Abschnitt 2.). Die übergreifenden Probleme wie auch die Folgerungen, die sich für die Betriebsratsarbeit ergeben, werden dann in Abschnitt 3. zusammengefaßt. - Der Akzent der Darstellungen in diesem Abschnitt liegt auf der Einschaltung in den Umstellungsprozeß. Diese läßt sich nicht immer einwandfrei von der Darstellung der Betriebsratsaktivitäten nach der Einführung abgrenzen. Die Übergänge sind in der Praxis fließend.

2. Einschaltung des Betriebsrats bei den drei Typen der Umstellung (Beschreibung)

a) Einschaltung bei Umstellungstyp I: Systematische Arbeitsstrukturierung

Die Stichworte für die Kennzeichnung dieses Typs waren (siehe oben, Kap. III): Initiierung und Planung weitgehend systematisch durch produktionsferne, hierarchisch hochstehende Instanzen; Verfügung über Expertenwissen und entsprechende Instanzen; ausdrückliche Bezugnahme auf Konzepte zur "Humansierung der Arbeit"; Modellcharakter; formalisierte Entscheidungsprozesse; bezogen auf größere und funktional wichtige Arbeitsbereiche; Ansätze zur systematischen Ergebnisverbesserung; erkennbare Phasen der Initiierung, Planung und Einführung.

Im Betrieb A war neben der technischen und organisatorischen Neustrukturierung eines Montageprozesses (Maßnahme A 11) die Einführung eines Gruppenprämienlohnverfahrens das eigentliche Instrument, mit dem die Unternehmensleitung ihr Konzept von den "selbststeuernden Gruppen" realisieren wollte. Hierzu war eine Änderung des Entlohnungsgrundsatzes und der Entlohnungsmethode erforderlich. Es wurde im Hinblick auf § 87 (1) Ziff. 10 BetrVG ein gemeinsamer Ausschuß von Unternehmensleitung und Betriebsrat gebildet, in den die zuvor durch die technisch-betriebswirtschaftliche Abteilung entwickelten generellen Überlegungen sowie die vorgesehenen Verfahren der Zeitermittlung in praktisch fertigem Zustand den beteiligten Betriebsratsmitgliedern vorgelegt wurden. Die

Hauptaktivität des Betriebsrats richtete sich auf die Prüfung der vorgesehenen Vorgabezeiten (Planzeiten, die der zuständige LR-Tarif gestattet) und auf die Lohneingruppierungen für die zunächst in Angriff genommene Maßnahme (A 11). Dabei erfolgte enge Zusammenarbeit mit der Lohnkommission. Parallel dazu wurden die betroffenen Betriebsräte seitens der Unternehmensleitung in der Anwendung des vorgesehenen Entlohnungsverfahrens in mehrfachen Sitzungen geschult. Änderungen des Verfahrens selbst wurden vom Betriebsrat nicht vorgeschlagen. Danach wurde der gesamte Betriebsrat informiert. Nachdem der Betriebsrat - auch nach Rücksprache mit den örtlichen Gewerkschaftsvertretern - den Eindruck gewonnen hatte, daß sowohl mit Höhergruppierung als auch mit steigenden Löhnen durch das Prämienverfahren zu rechnen sei, wurde eine Betriebsvereinbarung für die vorgesehene Maßnahme abgeschlossen, die das Berechnungsverfahren fixiert. - Etwa ein Jahr später wurde dem Betriebsrat auf einer außerordentlichen Betriebsrats-Unternehmensleitungs-Sitzung vorgeschlagen, eine Rahmenvereinbarung zur Einführung des Gruppenprämienlohnverfahrens für alle Betriebsteile, in denen dieses Verfahren möglich sei, zu beschließen. Dabei wurde auch das Konzept der "selbststeuernden" Gruppen erläutert und dargelegt, daß alle Fertigungsabläufe und Einzelarbeitsplätze auf Gruppenarbeit umgestellt und grundsätzlich von Einzelakkord zu Gruppenprämienlohn im Betrieb übergegangen werden sollte. Neben organisatorischen Vorteilen wurde gegenüber dem Betriebsrat insbesondere die Verbundarbeit, die Einbeziehung betrieblicher Randgruppen (Transportarbeitskräfte u.ä.), die Bedeutung der Gruppenverantwortung für die Qualitätsverbesserung und die damit mögliche Lohnsteigerung betont. Der Betriebsrat, der mittlerweile Erfahrungen durch die Maßnahme A 11 gesammelt hatte, machte Bedenken geltend, insbesondere hinsichtlich nicht erfolgter Höhergruppierungen sowie hinsichtlich der Probleme mit leistungsschwachen (älteren) Arbeitskräften in den Gruppen und der Gefahr, daß diese aus der Gruppe herausgedrückt würden. Die Unternehmensleitung wies dagegen auf die (Lohn-)Belastung der leistungsstärkeren und "willigeren" Arbeitskräfte durch das "Mitschleppen" der Leistungsschwächeren hin. Der Betriebsrat wollte bei dieser Gelegenheit durchsetzen, daß die Einarbeitungszeit für Neue der Gesamtvorgabezeit für die Arbeitsgruppen zugeschlagen

würden. Konkret versuchte er für die anstehenden Umstellungen (zunächst Maßnahme A 12) zusätzliche Zeiten für die "ersten" und "zweiten Leute" zur Anlernung der Hilfskräfte herauszuholen, was mißlang. - Jede Diskussion über die Besetzung der Anlagen wurde von der Unternehmensleitung mit dem Hinweis, daß dies nicht mitbestimmungspflichtig sei, abgelehnt. Die Rahmenbetriebsvereinbarung wurde beschlossen. Sie beinhaltet das Prinzip des Gruppenprämienlohnverfahrens für den gesamten Betrieb, wobei allerdings jeweils gesonderte Betriebsvereinbarungen für jeden Bereich abgeschlossen werden müssen, sobald er einbezogen wird. - Im Rahmen seiner laufenden Aktivitäten erreichte der Betriebsrat dann noch einige Verbesserungen bei der Gestaltung neuer Handhabungssysteme und hinsichtlich der Arbeitssicherheit. Diese Angelegenheiten wurden schon im Rahmen des Umstellungsprozesses angesprochen. Erreicht wurden sie allerdings erst durch sukzessive Korrekturen der Veränderung; dabei wurde der § 91 BetrVG nicht ausdrücklich herangezogen. In der eigentlichen Einführungsphase war er jedoch - im Anlauf - indirekt dadurch eingeschaltet, daß er sich um individuelle Umsetzungen, Versetzungen, Eingruppierungen zu kümmern hatte, insbesondere, weil - auch schon bei Maßnahme A 11 - Personalreduktionen erfolgten.

Im Betrieb E I (Übergang von Fließarbeit zu Einzelarbeitsplätzen mit Komplettmontage, Beibehaltung des Entlohnungsgrundsatzes und der Entlohnungsmethode) erfolgte die Information des Betriebsrates indirekt und global dadurch, daß die Maßnahme (E I 41) Bestandteil der jährlichen Investitionsplanung war. Einen ersten näheren Hinweis auf den eher modellhaften Humanisierungs-Bezug erhielt der Betriebsrat durch einen Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat. Hierauf erfolgte jedoch keine Initiative des Betriebsrats, in die Planung einbezogen zu werden. Die sehr detaillierten Planungen des Betriebs waren auf die besonderen Umstellungsprobleme dieses besonderen Betriebsteils zugeschnitten (kurze Übergangszeit, Raumprobleme). Die betrieblichen Informationen - zum Teil in Form von Arbeitspapieren der Stabsabteilungen - nahmen explizit Bezug auf den Rationalisierungseffekt, aber auch auf die Vorteile der neuen Arbeitsform für die Arbeitskräfte. Hierbei erfolgte ein expliziter, wenn auch stark modifizierter

Anschluß an ausländische Arbeitsstrukturierungsmodelle (Volvo). Deshalb wurde einigen (freigestellten) Betriebsräten auch Gelegenheit gegeben, sich auf Auslandsreisen in Betrieben gleicher Branche über die Vorbilder der neuen Montageweise zu informieren. Die Zustimmung erfolgte "glatt" (Betriebsrat, Protokoll E I 9.2.). Es wurde nicht versucht, auf die betriebliche Planung oder Umstellung Einfluß zu nehmen. Auch hier spielte die - tatsächlich durchgeführte - Höhergruppierung der Arbeitsplätze eine wesentliche Rolle in den Vorgesprächen. Dadurch konnten die bisherigen Lohnhöhen - nach Abbau von Belastungszulagen - gehalten werden. Der Entlohnungsgrundsatz (eingefrorener Gruppenakkord) stand beim Übergang vom Fließsystem zum Einzelarbeitsplatz nicht zur Debatte. Dieser galt innerhalb des gesamten Betriebs zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung als "tabu". - Im übrigen lag die Veränderung auf der Linie des Betriebsrats, der generell insbesondere durch Technisierung Arbeitsbelastungen abbauen möchte. (Aktuell stand die Gefahr von Freisetzungen nicht an - hohe Fluktuation, expansiver Markt u.ä.) Der zuständige Hallenbetriebsrat (nicht freigestellt) war in die Vorbereitung der Maßnahme nicht eingeschaltet und wurde praktisch gleichzeitig vom geschäftsführenden Betriebsrat und dem zuständigen betrieblichen Vorgesetzten kurz vor der Umstellung informiert. Dieser Betriebsrat sah vorwiegend Arbeitserleichterungen in dieser Umstellung, aber auch Rationalisierungseffekte. - In der Anlaufphase wurden vom Hallenbetriebsrat beträchtliche technische Anlaufschwierigkeiten registriert, in die er sich nicht einschaltete. Eingeschaltet war der Betriebsrat in dieser Phase - nur formal und informativ - in Umsetzungen bzw. primär Versetzungen, da die zunächst eingesetzten Arbeitskräfte aufgrund der gestiegenen Anforderungen überwiegend ausgewechselt (versetzt) wurden. Dies ging problemlos und im allgemeinen eher auf Verlangen der Arbeitskräfte - oder durch Fluktuation - vor sich. Folgerungen auf weiterreichende Anlernerfordernisse wurden vom Betriebsrat daraus nicht gezogen. (Ähnlich erfolgte die Einführung der Maßnahme E II 43; auch dort war der zuständige Hallenbetriebsrat nicht informiert und hatte keinen Einfluß auf die Veränderungsmaßnahme.)

Im Betrieb B war der Betriebsrat in die Initiierung und in die Planung nicht eingeschaltet. (Dieser Teilbetrieb ist wesentlich kleiner als die Betriebe A, E und G; das Humanisierungskonzept und die Vorgehensweise war insbesondere durch die Person des Werksleiters und seines Beraters geprägt.) Durch die Aktivitäten externer Berater im Betrieb und eine erste experimentelle Umstellung eines Bandes wurde der Betriebsrat von sich aus aufmerksam. Auf Anfragen des Betriebsratsvorsitzenden hin wurde er in groben Zügen vom Werksleiter informiert und mit dessen und des Beraters Absichten vertraut gemacht ("Einführung flexibler motivierender Arbeitsstrukturen"). Die Nicht-Einschaltung war laut Betriebsrat "nicht tragisch, da hat sich einer auf den anderen verlassen, daß ich informiert werde" (Prot. B 9.1). Da die Konzeption der Werksleitung und des Beraters auch ergonomische Verbesserungen, eine Höherqualifizierung der Arbeitskräfte und eine höhere Lohn-eingruppierung zumindest als Möglichkeit vorsah, gab es keinerlei Widerstände seitens des Betriebsrates gegen die Maßnahme B 52. Sie wurde etwa zwei Jahre nach den ersten Planungen der Werksleitung und etwa ein Jahr nach den ersten Experimenten durchgeführt. In die technisch-organisatorische Umstellung selbst schaltete sich der Betriebsrat nicht ein: "Da muß man zuerst mal sehen, was herauskommt" (Prot. B 9.1). Die nachträglichen Darlegungen der Werksleitung vermitteln den Eindruck starker Aktivität schon lange vor den ersten Umstellungen. Diese Aktivitäten sind aber eher zu verstehen als laufende Industrial-Engineering-Maßnahmen, die sich in der Vorstellung der Werksleitung selbst erst nach und nach als Vorläufer der Umstellungen darstellten. Insofern hatte der Betriebsrat auch keine greifbaren konkreten Ansatzpunkte für eine Einschaltung. - Die vorgängigen Experimente wurden, da sie wesentlich kleinere Gruppen und einen anderen Montagebereich betrafen, auch nicht als Erfahrungshintergrund genutzt. Sie wurden, durchaus angemessen, eher als "übliche" betriebliche Umstellungen betrachtet. Der publizistische Aufwand der Werksleitung (Artikel in Fachzeitschriften, Reden) wurde zunächst nicht besonders ernst genommen und eher als besondere Marotte des Werksleiters betrachtet. Gegenüber den wissenschaftlichen Beratern und deren schriftlichen Berichten (die dem Betriebsrat zur Verfügung standen) bestand eine beträchtliche Reserve; insbesondere ihre Interpreta-

tion der betrieblichen Mitarbeiter-Interessen, ihrer möglichen Motivierung etc., wurde nicht geteilt. Es wurde aber auch nichts unternommen, um auf diese Interpretation Einfluß zu nehmen; die Haltung war passiv. - Auch in die Planung wollte man sich nicht einschalten, "da kann man doch nur Vermutungen anstellen" (Prot. B 9.1). Der Betriebsratsvorsitzende erkundigte sich allerdings bei Betriebsbegehungen während der Umstellungsphase über die Eindrücke der Arbeitskräfte. Der Betriebsrat als Ganzer informierte sich teils über Vertrauensleute, teils waren die Betriebsratsmitglieder selbst (als Vorarbeiter oder Einrichter und Instandhalter) über die Experimente informiert. Dabei entstand beim Betriebsrat auch die Hoffnung, über die vorgesehenen Puffersysteme die von ihm angestrebte Gleitzeitregelung erreichen zu können. Der Werksleiter betonte, daß der Betriebsrat in die Planung nicht eingegriffen habe, da er "nicht genügend Fachwissen" im Bereich der Arbeitsstrukturierung besitze. - Nachdem Werksleitung und Berater beschlossen hatten, die Arbeitsstrukturierungsmaßnahme B 52 auch öffentlich bekannt zu machen und als Humanisierungsmaßnahme auszuweisen, wurde der Betriebsratsvorsitzende unmittelbar vom Werksleiter detailliert informiert und in die Überlegungen, die zu dieser Maßnahme führten, eingewiesen (interne Arbeitspapiere für Vorgesetzte und Betriebsrat). Der Betriebsratsvorsitzende schaltete darauf zunächst einschlägig erfahrene Mitglieder seiner Gewerkschaft ein, die das Konzept im Prinzip billigten. Er vertrat dann selbst dieses betriebliche Konzept auch öffentlich. Danach kam es zur Überführung der ursprünglich nur in einem kleinen Experiment und nur teilweise realisierten Konzepts in eine größere Umstellung (Maßnahme B 52). Formale Vereinbarungen wurden dazu nicht getroffen. Die vom Betriebsrat angestrebte Gleitzeitregelung konnte nicht durchgesetzt werden, wurde als Möglichkeit von der Werksleitung aber offengehalten. Nach der Umstellung kontrollierte der Betriebsrat lediglich die Arbeitssicherheits-situation. Eingruppierungsveränderungen erfolgten nicht. In der Anlaufphase nahm dann der Betriebsrat aufgrund der eintretenden Probleme eine eher skeptische Haltung ein; es kam zum Konflikt mit der Werksleitung. (Das mittlere Management hatte eher dieselbe distanzierte Auffassung wie der Betriebsrat aufgrund laufender organisatorischer Friktionen; die unteren Vorgesetzten waren

- im Gegensatz zur Absicht und auch Annahme der Werksleitung - nur global über das Konzept informiert und keineswegs auf die Umstellung vorbereitet): Die nicht funktionierende flexible Montage (Typenwechsel) und die technisch-organisatorischen Probleme (mangelnde Fertigungsreife der Konstruktion) führten zur Notwendigkeit von Überstunden, zu Urlaubssperren etc. Die Hoffnung des Betriebsrates, daß sich durch flexiblen Einsatz auch die angestrebte Gleitzeit realisieren ließe, wurde hinfällig. Damit war auch Unruhe bei den Arbeitskräften verbunden und hohe Fluktuation.

- In dieser Phase distanzierte sich der Betriebsrat von der Veränderungsmaßnahme, ohne auf deren Korrektur Einfluß zu nehmen. (Die Maßnahme wurde später rückgängig gemacht. Die Gruppenmontage blieb erhalten; die Besetzung wurde im Verhältnis zur Stückzahlreduktion noch stärker verringert, wodurch längere Arbeitszyklen entstanden. Unter einer neuen Werksleitung war der Betriebsrat maßgeblich in die mit der Rücknahme der Maßnahme verbundenen Versetzungen und den Personalabbau eingeschaltet.) - Eine besondere Situation ergab sich dadurch, daß das Konzept die Position von "Gruppensprechern (-innen)" vorsah. Obwohl das Konzept deren Wahl vorsah, waren in der ersten Experimentierphase vor der Umstellung der Maßnahme B 52 diese praktisch von der Betriebsleitung eingesetzt: "Die hatten nur die Funktion, bei ihren Kolleginnen durchzusetzen, was der Betrieb wollte" (Prot. B 9.2). Dennoch befürchtete der Betriebsrat bei Einführung der Maßnahme keinerlei Konkurrenz für seine Aufgaben als Interessenvertretung, obwohl das Konzept auch diese Funktion für die Gruppensprecher vorsah und Wahlen erfolgten (die allerdings entscheidend durch ethnische Beziehungen bestimmt waren: die jeweils stärksten Ausländergruppen wählten ihre Landsleute). Im Betriebsrat wurden Überlegungen angestellt, ob sich einige der Gruppensprecherinnen gegebenenfalls als Vertrauensleute eignen würden. Aber: "Sie können aber auch dem Arbeitgeber seine Vertrauensleute werden ..." (Prot. B 9.2). Insgesamt wurde diese Frage vom Betriebsrat nicht besonders ernst genommen, man wollte auch dieses "abwarten". - Das Konzept der Gruppensprecher kam nicht zum Tragen und wurde mit der Aufhebung der Maßnahme B 52 aufgelöst.

Im Betrieb G (Übergang von Gruppenarbeit mit Gruppenakkord zu Einzelarbeit mit Einzelakkord, teilweise langen Zykluszeiten - Maßnahme G 72; teilweise kurzen Zykluszeiten - Maßnahme G 73) wurde der Betriebsrat nach Abschluß der betrieblichen Planungsarbeiten im Rahmen routinemäßiger Sitzungen informiert. Die erheblichen Probleme bei der Gruppenarbeit, insbesondere ungleiche Belastungsverteilung, ungleiche Anforderungen an verschiedenen Arbeitsplätzen, Konflikte wegen des Mitziehens von Leistungsschwächeren, Gleitzeitprobleme etc. und das Interesse der (weiblichen, ausländischen) Arbeitskräfte, "für sich selber zu arbeiten" (alles nach Meinung des Betriebsrates), bewogen den Betriebsrat, einer Einzelarbeitsplatzlösung zuzustimmen, inklusive der Veränderung des Entlohnungsgrundsatzes. Zentral für ihn war, "von der Bandarbeit wegzukommen" (Prot. G 9.1), auch wenn man die Gefahren des Einzelakkords ("Selbstüberforderung") als hoch einschätzte. Im Rahmen der Verhandlungen über die Zustimmung brachte er auch eine wiederholt vorgebrachte ältere Forderung nach zusätzlichen Erholzeiten ein. Diese konnte er für die betroffenen Bereiche durchsetzen (2 x 8 Min. am Tag). Eine Betriebsvereinbarung hierzu und zum Entlohnungsgrundsatz wurde geschlossen. - Eine irgendwie geartete Einflußnahme auf die technische und organisatorische Gestaltung erfolgte nicht. Die Information wurde umgehend - d.h. also kurz vor der tatsächlichen Umstellung - an die Bereichsbetriebsräte weitergegeben. Die Informationswege sind routinemäßig festgelegt, insbesondere seitdem der § 90 BetrVG gültig ist. Die Information funktioniert nach Meinung des Betriebsrats allerdings nur bei großen Projekten, bei kleineren Veränderungen "vergessen die Ingenieure manchmal die Vereinbarung und sagen uns nicht Bescheid" (Prot. G 9.1). - Bereits in der Anlaufphase gehen die Betriebsräte davon aus, daß mit der Maßnahme Verbesserungen verbunden sind. Allerdings besteht nach ihrer Meinung der Leistungsdruck (insbesondere das Arbeitstempo) weiter und (bei Maßnahme G 73) auch die Arbeitsinhalte seien nicht wesentlich erweitert worden. Der Leistungsdruck wird vom Betriebsrat mit Kürzungen bzw. Verschlechterungen von Vorgabezeiten in Verbindung gebracht, die nach seiner Ansicht mit der Umstellung verbunden waren. - Der Betriebsrat sah und sieht keine Möglichkeiten, im Rahmen der Gestaltung neuer Arbeitsformen initiativ

zu werden oder auch nur einzugreifen: Dazu sei er weder zahlenmäßig in der Lage noch von seinen Kenntnissen und Erfahrungen her ausreichend vorbereitet. Die dauernden Veränderungen machten insbesondere erforderlich, "bei Zeitaufnahmen dem Betrieb auf die Finger zu schauen" (Prot. G 9.1). Schon damit sei ein Großteil seiner Arbeitskapazität verbraucht. Außerdem sei das Betriebsverfassungsgesetz unzureichend, weil die Aktivitäten dem Betriebsrat nicht im einzelnen vorgeschrieben seien, z.B. insbesondere, wie die §§ 90 und 91 zu handhaben seien. Know-how über Probleme neuer Arbeitsformen, über Folgen bestimmter Technologien, aber auch einer kombinierten Nutzung gesetzlicher Regelungen besteht nicht. Hier ergibt sich eine beträchtliche Lücke insbesondere im Vergleich zu den traditionellen Kenntnisbereichen des Betriebsrats zur Vertretung der "sozialen Belange" nach § 87: "Wir haben zwar gute Rechte, aber wir können nicht alle wahrnehmen, deshalb muß man halt Vertrauen zu der Betriebsleitung haben; wenn man in einer solchen Situation auf die Gesetze ganz hart zurückgreift, ist man schon verloren" (Prot. F 9.1).

b) Einschaltung bei Umstellungstyp II: Pragmatische Arbeitsstrukturierung

Kennzeichnend für diesen Typ waren Initiierung und Durchführung durch produktionsnahe Instanzen; geringe Formalisierung der Planung; Koordination auf mittlerer hierarchischer Ebene; eher versuchsweises und schrittweises Vorgehen ohne erkennbare formale Phasen; pragmatische Absicht, ohne ausdrücklichen Bezug auf Konzeptionen zur Humanisierung der Arbeit; nachträgliche Interpretation von Humanisierungseffekten durch Vergleich mit als "neue Formen der Arbeitsgestaltung" definierten Maßnahmen.

Im Betrieb F (Umstellung von Bandarbeit auf Einzelarbeitsplätze, von Gruppenakkord auf Einzelakkord, Maßnahme F 62) wurde der Betriebsrat im Rahmen einer routinemäßigen gemeinsamen Sitzung von Betriebsrat und Unternehmensleitung über die vorgesehene Umstellung informiert und zwar nach Abschluß aller Planungen seitens des Betriebs und unmittelbar vor der vorgesehenen Umstellung,

die dann wegen verzögerter Lieferung von Ausstattungen erst einige Zeit später erfolgte. Eine formale Mitbestimmung des Betriebsrats bestand nach § 87 (10) BetrVG, da der Entlohnungsgrundsatz verändert wurde. Darüber hinaus wies die Unternehmensleitung auf Verbesserungen für die Arbeitskräfte hin, insbesondere die Lösung vom Band, die erweiterten Arbeitsinhalte, die Möglichkeit zur "Selbsteinteilung" von Arbeitsrhythmen und Arbeitstempo. All dies sei auch im Sinne gewerkschaftlicher Vorstellungen. - An neuen Zeitermittlungen war keine der beiden Seiten interessiert. Das Management sah eine reine Addition der bisher arbeitsteiligen Operationen und der entsprechenden Vorgabezeiten vor. Der Betriebsrat hielt insbesondere die einbezogenen Vorgabezeiten für die Kontrollarbeiten für "gut" und befürchtete bei neuen Zeitaufnahmen eher Verschlechterungen. Deshalb wurde diese Frage gar nicht weiter aufgegriffen. Obwohl der Betriebsrat nach eigener Aussage "unsicher war", stimmte er der Veränderung ohne weitere Diskussion zu. - Im nachhinein erklärte der Betriebsrat seine rasche Zustimmung insbesondere damit, daß er gleichzeitig durch den laufenden Personalabbau in diesem Betrieb und die Erstellung von Sozialplänen enorm belastet gewesen sei (vgl. unten B 4. b). Auch habe er "nicht genug Fachwissen", um in Fragen der technischen und organisatorischen Arbeitsgestaltung eingreifen zu können, mit Ausnahme von Sicherheitsfragen, die in diesem Zusammenhang keine große Rolle spielten. Gerade hinsichtlich der "Arbeitsstrukturierung" und Fragen wie erweitertem Arbeitsinhalt u.ä. habe er keinerlei Erfahrung. Generell und auch in diesem Fall suchte er über möglichst viele Einzelgespräche mit verschiedenen betrieblichen Experten sich Informationen zu verschaffen und eine Meinung zu bilden: "Da muß man sich auf die Aussagen der Kollegen von der AV verlassen" (Prot. F 9.2; bei diesen Rückfragen trat der Betriebsrat nicht mit dem "Umstellungsteam" des Werkes in Kontakt, sondern mit einzelnen vertrauten Personen, mit Arbeitsvorbereitern und WF-Spezialisten u.ä.). Für eine formale und womöglich konfliktuelle Auseinandersetzung mit dem betrieblichen Management über technische und organisatorische Veränderungen reichen solche Informationen und Kenntnisse nach Meinung des Betriebsrats allerdings nicht aus. Ein Eingriff in die Arbeitsgestaltung erfolgte demgemäß nicht. - (Es besteht übrigens ein enger Kontakt

des Betriebsratsvorsitzenden zur örtlichen Gewerkschaftsorganisation. Dieser war aber zu der Zeit der Umstellung - neben allgemeinen Gewerkschaftsfragen - wesentlich bezogen auf die Zusammenarbeit bzw. Mithilfe der Gewerkschaft bei der Erstellung der Sozialpläne.) - Erst in der Anlaufphase registriert der Betriebsrat Probleme mit der neuen Arbeitsform. Insbesondere schienen ihm dann die addierten Bandvorgabezeiten als zu knapp, weil Variantenwechsel und Umsetzungen die Arbeitskräfte nicht auf Leistung kommen ließen; die "guten" Vorgabezeiten für Kontrollarbeiten wurden zur Montage selbst genutzt (Montage- und Kontrollarbeiten waren an den neuen Einzelarbeitsplätzen zusammengefaßt). Erholzeiten wurden nicht wahrgenommen aufgrund der Leistungsfreigabe im Einzelakkord. Die Einarbeitungszeiten schienen dem Betriebsrat zu kurz (14 Tage). Anlernung erfolgte nicht bzw. in begrenztem Umfang, da leistungsstarke und erfahrene Arbeitskräfte aus anderen Bereichen herausgeholt und an diese Arbeitsplätze gesetzt wurden. Diese "nachträglichen Erfahrungen" versucht der Betriebsrat teilweise im Rahmen seiner allgemeinen Aktivitäten anzugehen (siehe unten). - Insgesamt kann von einer Einschaltung, die über das Informiertwerden und die Zustimmung zur Änderung des Entlohnungsgrundsatzes hinausgeht, nicht die Rede sein. Die später registrierten Probleme führten allerdings zu Aktivitäten insbesondere im Lohnbereich (s. unten).

Im Betrieb H (Übergang von taktgebundener Bandarbeit - H 81 - über entkoppelte Bandarbeit - H 82 - zu Einzelarbeitsplätzen mit Transportband und Puffern; Übergang von Gruppenakkord zu Einzelakkord; Maßnahme H 83) wurde nach Abschluß von Planungs- und Entwicklungsarbeiten das vorgesehene Fördersystem und die vorgesehene Montageorganisation von der Abteilung Arbeitsvorbereitung und Fertigungsvorbereitung/Planung der Werks- und Montageleitung und dem Betriebsrat in einer gemeinsamen Sitzung vorgestellt. Schon vorher hat die Werksleitung sich auf dem laufenden gehalten, ihre Zustimmung war sicher. Auch die Montageleitung war informiert, ebenso der Betriebsrat, da zwei seiner Mitglieder als Mitarbeiter der AV bzw. Fertigungsvorbereitung unmittelbar in die Planung der Veränderungsmaßnahmen eingeschaltet waren. Es kann aber nicht festgestellt werden, daß die vorgesehenen technischen und organi-

satorischen Veränderungen im Betriebsrat diskutiert wurden und - über die genannten Betriebsratskollegen - Einfluß auf die Planung und Entwicklung genommen wurde. Die Arbeitsgestaltung selbst war kein Gegenstand der Diskussion. Entscheidend für den Betriebsrat war die Einführung des freien Einzelakkords, der den Arbeitskräften nach seiner Meinung ermöglichen würde, einen höheren Verdienst zu erzielen. Der Betriebsrat stützte sich dabei - ebenso wie die Fertigungsplanung und die Werksleitung - auf die Erfahrungen mit einer modifizierten Montagelinie (Entkoppelung von Taktbindung; Puffer; Einzelakkord, Maßnahme H 82), in der sowohl Leistungssteigerungen wie Steigerungen des Verdienstgrades registriert wurden. Auch der Hinweis der Werksleitung auf die Selbstbestimmung von Arbeitsrhythmus und Arbeitstempo wurde vom Betriebsrat als Positivum vermerkt. Die neue Arbeitsgestaltung erfolgte durchweg nach MTM-Gesichtspunkten, was von den Betriebsräten ebenfalls als Verbesserung betrachtet wurde (s. unten). Die formale Zustimmung zur Änderung des Entlohnungsgrundsatzes erfolgte ohne Diskussion. - Trotz eines formal ähnlichen Ablaufs wie bei Betrieb F ist festzustellen, daß hier das Expertenwissen nicht bei der Werksleitung allein zentriert war (in diesem Zweigwerk gab es keine Stabsabteilungen, sondern nur die für die Produktion unmittelbar notwendigen Angestelltenabteilungen, also auch keine Forschungs-/Entwicklungsabteilungen oder ähnliches. Die Abteilung AV/FP hatte praktisch eine Monopolstellung, was Arbeitsgestaltung bzw. Arbeitsstrukturierung betraf). Der allein freigestellte Betriebsratsvorsitzende konnte zwar als angelernter Arbeiter fachlich nicht in die Arbeitsgestaltung eingreifen, aber zwei seiner Betriebsratskollegen waren stark in die Vorbereitung der Maßnahme integriert. Ein weiteres Betriebsratsmitglied war Meister in der Montage, wodurch auch unmittelbare Erfahrungen mit der sukzessiven Änderung (über Maßnahme H 82) in die Gestaltung eingingen. Dennoch gab es im Betriebsrat keinerlei durch gewerkschaftliche Programmatiken, die öffentliche Diskussion oder die Rückkoppelung mit den betroffenen Arbeiterinnen im Betrieb geprägten eigenen Vorstellungen über die neue Arbeitsgestaltung. Hinsichtlich der unmittelbaren Arbeitsplatzgestaltung war der gesamte Betriebsrat - durch eine vorgängige allgemeine Unternehmenspolitik - vollkommen auf MTM eingeschworen. (Es liegt eine Vorstandsdirrektive vor,

die die Gestaltung aller Arbeitsplätze nach MTM vorsieht.) Alle Betriebsratsmitglieder hatten sich im Laufe der Zeit einer MTM-Schulung unterzogen. Bei der Umstellung war bereits vorgesehen, auch die Lohnermittlung auf MTM-Basis umzustellen. Als Problematisch wurde nur die Bestimmung des Korrekturfaktors betrachtet. Die laut MTM des Tarifbereichs erforderliche Zuziehung der Tarifvertragsparteien bei Lohnfindung nach MTM war noch nicht erfolgt und wurde vom Betriebsrat nicht spontan erwähnt. (Dieser Zusammenhang und die MTM-Orientierung des Betriebsrats wird im Rahmen der Diskussion über Lohnfragen näher dargestellt.)

c) Einschaltung des Betriebsrats bei Umstellungstyp III: Verbesserungen in kleinen Schritten

Hier handelt es sich um einen Typ eher punktueller, aber laufender und schrittweiser Versuche des Betriebes, besondere betriebliche Probleme zu lösen oder auch traditionelle Arbeitsformen in besonderer Weise zu nutzen, wobei die arbeitskräftebezogenen Effekte technischer und organisatorischer Maßnahmen im nachhinein als Humanisierung konstatiert werden.

Im Betrieb C (traditionelle Gruppenarbeit bei Facharbeitern; nachträgliche Definition der Arbeitsform als humanisierungsorientierte Maßnahme, Maßnahmen C 25 und 27) fand - vgl. hierzu die Struktur des Umstellungstyps III - keine "Umstellung" im eigentlichen Sinne statt, sondern eher eine Konturierung, Verstärkung und Aufrechterhaltung der Merkmale dieser existierenden Arbeitsform. Eine neue Werksleitung machte allerdings den Versuch, durch erweiterte Arbeitsvorbereitung und Fertigungssteuerung erhöhte Transparenz und erhöhten Durchgriff auf die "black box" der Gruppenarbeit, also ihre im einzelnen für die Unternehmensleitung undurchschaubare Arbeits- und Vorgehensweise, zu erlangen. Dem Betriebsrat erschien diese Arbeitsform als selbstverständlich und "menschenentsprechend". Seine generellen Aktivitäten richteten sich zwar auf verschiedene Probleme wie Arbeitssicherheit, Abbau von Arbeitsumweltbelastungen etc. (vgl. dazu unten). In der analytischen Perspektive der Umstellung - hier also konkret: der Sicherung der Merkmale der Gruppenarbeit und vergleichsweise hoher

Autonomie der Arbeitskräfte in der Disposition ihrer Arbeit - sah er eine Hauptaufgabe darin, diese Arbeitsform gegenüber der Werksleitung zu sichern. Dies war zwar ein weniger "bewußtes" Ziel als etwa die erklärte Absicht, die Regelungen der Arbeitsstättenverordnung durchzusetzen; es läßt sich daran aber erkennen, daß der Betriebsrat auf Eingriffe in die "Gruppenautonomie" reagierte, und daß er "Bedrohungen" dieser Arbeitsform registrierte. Alle Aktivitäten sind dabei als kleine und kleinste Schritte aufzufassen; sie folgen keinem systematischen Konzept. - Hinsichtlich des Leistungslohns versucht er die betriebliche "Daumenpolitik und Schätzungen" aufrechtzuerhalten, die "ungenauen" Arbeitsanalysen und Bewertungen nicht zu verändern. Aufgrund der sehr kleinen Stückzahlen und langen Bearbeitungszeiten und auch des Interesses des (früheren) Managements an "Zeitpolstern", nämlich um Eilaufträge zwischenschieben zu können, konnte er sich damit durchsetzen und vor allem die zeitlichen Spielräume weitgehend in der Verfügung der Arbeitskräfte belassen. - Bei der Lohneingruppierung wird die "Fähigkeit zur Gruppenarbeit" auf Druck des Betriebsrats mitberücksichtigt. Individuelle Personalbeurteilung wird abgelehnt, weil die Gruppe der eigentliche Leistungsfaktor sei. - Der Betriebsrat wendet sich auch gegen das Bestreben des (neuen) Managements zur Ausweitung des Leistungslohns mit dem Argument, damit werde die Qualität reduziert und die Arbeitsvorbereitung - aufgrund der besonderen Struktur des Produkts und der Montagearbeiten - zu stark aufgebläht. Intern betont er jedoch, daß er dadurch Leistungskontrollen verhindern will. - Massiv argumentiert der Betriebsrat auch gegen den Ausbau der Arbeitsvorbereitung und Fertigungssteuerung: Hier werde ein aufgeblähter Apparat entstehen, der die "Gruppenautonomie" (Dispositionsfreiheit in zeitlicher und sachlicher Hinsicht innerhalb der Arbeitsgruppe) reduziere. Auch hier arbeitet er mit Argumenten, die auf das Interesse des Betriebs zielen: Die genauere Kenntnis der Arbeitsvorgänge, der Besonderheit der einzelnen Maschinen etc. auf seiten der Arbeitskräfte erlaube eine rationellere Vorgehensweise im Arbeitsablauf als sie durch die Arbeitsvorbereitung und die Fertigungsplanung möglich sei. Insoweit die Arbeitsvorbereitung und Fertigungssteuerung auf Druck des Managements trotzdem personell ausgebaut wird, versucht er

vertrauenswürdige "alte Hasen" aus der Fertigung als Sachbearbeiter dorthin zu bringen. - Mißlungen ist dem Betriebsrat, die notwendige Weiterbildung für die Arbeitskräfte durchzusetzen und damit die Fähigkeit zur eigenständigen Disposition der Arbeiten zu erhalten bzw. auszubauen. Auch ist ihm nicht durchweg gelungen, als Belastung betrachtete negative Momente der Gruppenarbeit (z.B. "gemeinsam eine Sache auch bei Hetze durchzuziehen") durch Einflußnahme auf die Arbeitskräfte abzubauen. - Insgesamt glaubt er, daß in Anbetracht des betrieblichen Arbeitsprozesses (kleine Serien, hohe Qualitätsanforderungen, Flexibilitätserfordernisse etc.) die Gruppenautonomie nicht reduziert wird. So stimmte er auch einer Veränderungsmaßnahme zu, bei der (Kunden-)Reparaturarbeiten aus den Montagegruppen, die diese Arbeit früher zwischendurch erledigt hatten, herausgezogen und zentralisiert wurden: In beiden Fällen blieb die Arbeitsform der Gruppenarbeit bestehen, es entfielen auch keine Arbeitsinhalte, aber die Hetze (durch zwischengeschobene Eilarbeit) wurde - nach Ansicht des Betriebsrats - reduziert. Zugleich werde dadurch die Reaktionsfähigkeit des Betriebes erhöht, seine Marktstellung und damit die Sicherheit der Arbeitsplätze verbessert. - Eine Schwächung der eigenen Position durch die Gruppenautonomie sieht der Betriebsrat nicht. Er versucht, gute Kontakte zu den Arbeitskräften zu halten. Die Interessensolidarität in der Gruppe sei hoch und auch im Sinne des Betriebsrates einsetzbar.

Der Betriebsrat äußert sich generell zur Frage der Einschaltung in technische und organisatorische Veränderungen (was wir hier aufgreifen, weil es am Fall der untersuchten Maßnahme nicht gezeigt werden kann) folgendermaßen: Obwohl er die Alltagsprobleme im Griff habe, sieht er sich erstens bei größeren Veränderungen - insbesondere im Zusammenhang mit den §§ 90/91 BetrVG - "in unseren Kenntnissen und zeitlichen Möglichkeiten stark überfordert". Insbesondere "neue" Belastungen seien für ihn nicht absehbar. Hier helfe nur, Fragen an Werksarzt, Sicherheitsingenieur oder auch Personalabteilung heranzutragen. Zweitens könne er die Investitionsplanungen, die ihm im Wirtschaftsausschuß vorgelegt würden, nicht beurteilen: "Wir kriegen die Sache auf den Tisch und sagen ja, ich sehe da keinen Ausweg". Er könne weder Unfall-

probleme noch Belastungs- oder Qualifikationsanforderungen aus diesen Angaben über neue Maschinen oder neue Arbeitsprozesse überhaupt folgern: "Hier arbeiten wir schlapp" (Prot. C 9.1 und 9.2).

Im Betrieb D (Mechanisierung sehr kurztaktiger Bandarbeit und Aufbau ergänzender Einzelarbeitsplätze, Maßnahme D 32; Einführung einer neuen technischen Anlage, Kurzfallstudie Z 12 im gleichen Betrieb) wurde die neue Transfermontagestraße ohne vorherige Information des Betriebsrats aufgestellt. Obwohl damit auch zuvor ausgelagerte Arbeiten (während einer Konjunkturflaute) zurückgeholt wurden, wurde diese Umstellung vorher nicht besprochen. Nach Aufstellung der Anlage fand ein einziges Informationsgespräch hierzu zwischen Werksleitung, Betriebsrat und Sicherheitsingenieur statt. Durch diese Maßnahme wurden auch einige Personalabgänge verursacht: Einigen älteren Arbeitskräften wurde - mit Hinweis auf die Konjunkturlage, nicht auf die Maßnahme - von der Werksleitung "nahegelegt", frühzeitig in Rente zu gehen, und es wurde eine Abfindung gezahlt. Auch dieses Vorgehen war nicht mit dem Betriebsrat abgesprochen. (Es ist unklar, ob dabei die Regelungen des § 102 BetrVG verletzt wurden, weil die Form des "Nahelegens" nicht rekonstruiert werden konnte. Es wurde vom Betriebsrat auch nicht widersprochen.) - Ähnlich ging man auch in der Vergleichsmaßnahme D 33 vor: Dort wurde ohne Rücksprache mit dem Betriebsrat und ohne eine Regelung gemäß § 87 (1) Ziff. 2 BetrVG anstelle einer Hausfrauenschicht (vormittags und nachmittags - Zweischichtbetrieb) eine Normalschicht eingeführt mit dem Effekt, daß die Mehrzahl der Frauen kündigte; die Stellen wurden nicht neu besetzt. Ebenso wurde der Werksbus für eine Frühschicht gestrichen, so daß es auch dort zu Kündigungen kam; ebenfalls ohne Information des Betriebsrats. Der Betriebsrat betonte, daß die Werksleitung immer wieder auf die Erfordernisse des Betriebsverfassungsgesetzes hingewiesen werden müsse, aber immer wieder dagegen verstoße. Informationen aus dem Wirtschaftsausschuß, die der Gesamt-Betriebsrat und der örtliche Betriebsratsvorsitzende habe, würden vielfach nicht zu den nichtfreigestellten Betriebsräten im Betrieb vordringen.

Eine etwas andere Situation gab es hinsichtlich der Maßnahme Z 12 (Umstellung der Galvanik auf eine neue, technologisch verbesserte Anlage höherer Kapazität, höherer Produktqualität, mit geringeren belastenden Emissionen sowie mit erhöhter Sicherheit für die Arbeitskräfte). Auch hier wurde der Betriebsrat erst nach Abschluß aller Planungen eingeschaltet: "Rechtzeitig ist, wenn man zu überlegen anfängt. Aber den Leuten fällt irgendwann erst ein, daß der Betriebsrat einzuschalten sei und dann ist es zu spät für uns" (Prot. D 9.3). Jedenfalls wurde der Betriebsrat erst informiert, als alle Konstruktionspläne bereits vorlagen. Er entwickelte daraufhin einen ausführlichen Frage- und Forderungskatalog hinsichtlich der neuen Anlage, der jedoch von der Lieferfirma nicht berücksichtigt wurde. Der Widerstand gegen diese und weitere Veränderungsvorschläge durch die technische Betriebsleitung und den Bereichsleiter wurde durch Aussagen der Lieferfirma, daß Änderungen nicht möglich seien, unterstützt. Erst als während der Einrichtung der Anlage bei Probeläufen und später in der Anlaufphase erhebliche technische und qualitative Mängel auftraten, und die (gestiegenen) Belastungen auch zu Schwierigkeiten mit den Arbeitskräften führten (Beschwerden, Unruhe, Fehlzeiten, Sicherheitsprobleme), wurde der Betriebsrat seitens der Betriebsleitung regelmäßig in die Besprechungen eingeschaltet. In diesem Zusammenhang setzte er zunächst die Beteiligung des Sicherheitsingenieurs, die Einberufung des Arbeitsschutzausschusses und, als auch vom Sicherheitsingenieur reklamierte Absaugprobleme von der Lieferfirma nicht bewältigt werden konnten, auf der Basis des § 80 (3) BetrVG, die Hinzuziehung von Experten des TÜV durch. Deren Vorschläge zu weiteren Veränderungen und damit zunehmenden Verbesserungen für die Arbeitskräfte wurden später übernommen. Gleichzeitig wirkte der Betriebsrat "beruhigend" auf die Arbeitskräfte ein. - Im weiteren Verlauf der Anlaufphase wurde der Betriebsrat laufend eingeschaltet, insbesondere in die Arbeit der Arbeitsvorbereitung, wobei seine Vorschläge aber nur zum Teil aufgenommen wurden. Umgekehrt blockte er die Absicht der Betriebsleitung ab, eine "Qualitätsprämie" einzuführen, und zwar zugunsten weiterer Verbesserungen der Anlage, die Arbeitserleichterungen bedeuteten. Mit diesen Aktivitäten kam der Betriebsrat allerdings in die Zwickmühle, daß die Eingruppierung in die Lohngrup-

pe 3 (incl. Belastungsstufe) möglicherweise nicht aufrechterhalten werden konnte, so daß er seinerseits eine besondere Erschwer-
niszulage (für Dämpfe) anvisierte. Zum Zeitpunkt der Erhebung
wollte allerdings die Werksleitung diese Belastung weiter abbau-
en und ließ sich auf diese Erschwerniszulage nicht ein.

d) Umstellungstypen und Einschaltung des Betriebsrates

Wie eingangs erwähnt, verbinden sich die Umstellungstypen der Be-
triebe selbst nicht mit typisch unterschiedlichen Strukturen in
der Beteiligung des Betriebsrats. Allerdings sind in einem stark
stilisierenden Überblick einige Gesichtspunkte vorab festzuhal-
ten, die unterschiedliche Voraussetzungen und Folgen der Ein-
schaltung des Betriebsrats im Zusammenhang mit den betrieblichen
Umstellungstypen betreffen:

Die Information der Betriebsräte folgt bei

- o Typ I (systematische Arbeitsstrukturierung) eher den normativ-
formalen Regelungen. Sie nimmt dabei eher auf die Konzeptionen
(Ziele, wissenschaftliche Grundlagen, "begründete" Annahmen
über die Effekte für die Arbeitskräfte etc.) Bezug als auf
technisch-organisatorische Momente des Arbeitsprozesses selber.
- o Bei Typ II (pragmatische Arbeitsstrukturierung) erfolgt forma-
le Information insbesondere deshalb, weil hier durchweg mitbe-
stimmungspflichtige Veränderungen des Entlohnungsgrundsatzes
stattfinden. Das pragmatische Vorgehen verdeckt dabei aber neu-
artige Probleme weitgehend. Prozeß- und arbeitskraftrelevante
Informationen - etwa über Effekte für die Arbeitskräfte - sind
den betrieblichen Instanzen im Vorlauf selbst nicht voll trans-
parent. Für Betrieb und Betriebsrat sind hier klischeehafte Er-
wartungen angelegt.
- o Beim Typ III (Verbesserungen in kleinen Schritten) wird das
Vorgehen des Betriebes unmittelbar vor Ort für den Betriebsrat
wahrnehmbar; er muß aber die Informationen von sich aus einho-
len. Formale Information erfolgt kaum.

Die Form der Einschaltung unterscheidet sich, wie später noch aufzugreifen sein wird, in typischer Weise (wenn auch durchweg nach Abschluß der Planungen):

- o Beim Typ I erfolgt sie zunächst im "Vorfeld" (in Ausschüssen, auf höherer Ebene, nur für Teile des Betriebsrates). Sie bringt längere Abstimmungen mit betrieblichen Stabsabteilungen mit sich; die Einwirkungen des Betriebsrates und die erzielten Regelungen (im allgemeinen nur den Lohn betreffend) sind für die betroffenen Arbeitskräfte, oft auch für die unmittelbar betroffenen Betriebsräte, unsichtbar, nicht erkennbar (siehe unten).
- o Beim Typ II erfolgt im allgemeinen überhaupt keine Einschaltung, sondern es bleibt allein bei der Vereinbarung über veränderte Entlohnungsgrundsätze.
- o Beim Typ III bedeutet Einschaltung praktisch die unmittelbare Reaktion des Betriebsrates vor Ort; diese ist unsystematisch wie die Maßnahme selber, aber sichtbar und erkennbar für die betroffenen Arbeitskräfte.

Das auf neue Arbeitsformen bezogene Fachwissen des Betriebsrats wird in den verschiedenen Umstellungstypen in unterschiedlicher Weise gefordert:

- o Im Typ I ist es bei betrieblichen Instanzen praktisch monopolisiert, obwohl gerade hier der Betriebsrat (durch überwiegend großbetriebliche Strukturen) einen breiteren Unterbau (Freistellung, Ausschüsse, Schulung etc.) hat. Spezielles Fachwissen besteht beim Betriebsrat aber gerade für die ausdrücklich "wissenschaftlich" konzipierten "neuen" Maßnahmen nicht. Bei der Umsetzung ist ein Eingriff der dann betroffenen Betriebsräte kaum noch möglich.
- o Beim pragmatischen Vorgehen in Typ II könnte u.U. gleichwertiges "Fachwissen" beim Betriebsrat vermittelt oder aktualisiert werden. Hier ist aber die quantitative (personelle) Kapazität der Betriebsräte (Freistellungen) begrenzt.

- o Bei Typ III besteht praktisch beiderseits kein "Fachwissen", aber der unmittelbare Bezug zur Arbeitssituation läßt die praktisch-konkrete Qualifikation der Betriebsräte wirksamer werden als in den Typen I und II, womit arbeitskraftrelevante Effekte zumindest thematisiert werden.

3. Strukturen der Einschaltung des Betriebsrats in den Umstellungsprozeß

Im folgenden greifen wir einige Strukturmomente der Einschaltung des Betriebsrates in den Umstellungsprozeß auf, die für die Aufgabe der Interessenvertretung gerade bei "neuen Arbeitsformen" von besonderer Bedeutung sind. Wir behandeln Fragen der Information, der Humanisierungskonzepte, das "Fachwissen", das Zustimmungproblem und die Kontrolle der Effekte der Umstellung hinsichtlich der mit diesen Fragen verbundenen Bedingungen der Betriebsratsarbeit im Umstellungsprozeß.

a) Information des Betriebsrats

In allen Fällen, in denen der Betriebsrat überhaupt vom Betrieb aktiv informiert wurde (sechs von neun Fällen), erfolgte die Information erst nach Abschluß der betrieblichen Planungen für die Veränderungsmaßnahmen. Dabei wurden die Betriebsräte stets mit praktisch endgültigen Planungsunterlagen konfrontiert. In keinem Fall war ein Betriebsrat (als Institution) in die Initiierung und Planung einbezogen.

Die Frage nach der "Rechzeitigkeit" stellt sich deshalb eigentlich gar nicht im Sinne einer "Frist": Nach Abschluß der Planung ist ein Eingriff de facto praktisch kaum noch möglich bzw. nur noch unter den besonderen Umständen gemäß § 91 BetrVG. Inhaltliche Eingriffe seitens des Betriebsrats erfolgten dementsprechend auch nicht. Angaben über Fristen zwischen Information und Umstellung ergäben ein sehr unterschiedliches und ohne Kenntnis der betrieblichen Rahmenbedingungen nicht beurteilbares Bild. Die empirisch von uns vorgefundene "übliche" Informationsfrist für den Betriebsrat ist die, die in einem Betrieb und in Abhängigkeit von der Art der Veränderungsmaßnahmen zwischen Planungsabschluß einschließlich betrieblicher Entscheidung und Beginn der konkreten Umstellungen vergeht.

In drei von neun Fällen wurde der Betriebsrat erst durch die beginnenden konkreten Umstellungen von sich aus auf die Veränderungsmaßnahmen aufmerksam (Betriebe B, C, D). In diesen Betrieben lagen durchweg besondere Situationen vor: eher kontinuierliche kleinere Eingriffe in eine bereits funktionierende Arbeitsform (Betrieb C); eher experimentelle Vorgehensweisen und unsichere Entscheidungslage (Betrieb B); eher subjektive Versäumnisse der Werksleitung (Betrieb D). In allen diesen Fällen handelt es sich um mittelbetriebliche Strukturen. Nach Anmahnung durch den Betriebsrat erfolgte durchwegs eine Information. Diese allgemeinen Feststellungen müssen differenziert werden.

Information erfolgte immer dann, wenn Veränderungen des Entlohnungsgrundsatzes oder der Entlohnungsmethode mit der Veränderungsmaßnahme verbunden waren. Die Bestimmung des § 87 (1) Ziff. 10 und 11 BetrVG sind in diesem Zusammenhang durchweg eingehalten worden.

(2) Der Umfang, die Differenziertheit und die Intensität der betrieblichen Informationen über die technischen und organisatorischen Strukturen der vorgesehenen Veränderung (etwa nach den §§ 87 (1) Ziff. 6., 89 und 90 BetrVG, auch als Basis für Aktivitäten nach § 91) läßt sich anhand des uns zugänglichen Materials und im nachhinein nur schwer beurteilen. Die Palette reicht von mündlichen Erläuterungen anhand oder mit nachgeschobenen schriftlichen, sehr generell gehaltenen Unterlagen (z.B. Betrieb F, B) über fertige Konstruktionszeichnungen (z.B. Betrieb D, Z 12) bis hin zur Möglichkeit, sich anhand bereits installierter (näherungsweise) Vorbilder von technischen Entwicklungen auf Auslandsreisen zusätzlich zu informieren (z.B. Betrieb E I). Die Problematik dieser Informationen liegt indessen nicht nur in Art und Umfang der Unterlagen; dies kann sogar sekundär sein. In den untersuchten Fällen lag das Problem allemal darin, daß weder die vorliegenden Informationen noch die Qualifikation und Erfahrung der Betriebsräte es erlaubten, Folgerungen auf die individuellen und kollektiven (Reproduktions-)Effekte der Veränderungen für die Arbeitskräfte zu ziehen.

(3) Dabei muß der Struktur der betrieblichen Informationen besonderes Augenmerk gewidmet werden: In den Fällen des Umstellungstyps I (Betrieb A, B, E, weniger bei G) hat die Information einen - grob gesprochen - "wissenschaftlich"-argumentativen Aufbau: Sie zieht systematisch Erfahrungen (Modellbeispiele), theoretische Behauptungen (Motivation als Funktion bestimmter Arbeitsformen oder typische Wirkungen kooperativer Arbeit o.ä.) oder Konzepte ("sozio-technischer Ansatz" z.B.) in die Information ein. Die Information ist eher auf Darlegung von Konzeptionen (im Sinne "neuer Arbeitsformen") als auf konkrete Fakten ausgerichtet (auch wenn sie gängige betriebliche Unterlagen, z.B. Investitionsrechnungen, bereitstellt).

In den eher pragmatisch orientierten, nachträglich als humanisierungsrelevant definierten Umstellungen nach Typ II enthalten die (eher informellen) Informationen überwiegend nur Mutmaßungen über die Auswirkungen auf die Arbeitskräfte, entsprechend dem Kenntnisstand der betrieblichen Initiatoren selber. Die Informationen über die eher experimentellen und schrittweisen technischen und organisatorischen Veränderungen selbst waren dabei für den Betriebsrat durchaus unmittelbar zugänglich.

In den Fällen des Umstellungstyps III sind die (bereits konkreten) Veränderungen sichtbar, so daß die "Information" für den Betriebsrat unmittelbar faßbar wird und auch ihre sozialen Folgen (Belastungen etc.) überschaubar werden (die Folgen sind sozusagen schon eingetreten!).

Wesentlich ist, daß die Struktur und die Akzentuierung der Informationen selbst Bedingungen setzen für die Beurteilungsfähigkeit und die Akzeptierung durch den Betriebsrat.

Generell sind die Informationen auch dort, wo sie ausdrücklich Humanisierungseffekte für die Arbeitskräfte betonen, immer auch verbunden mit Argumenten, die das betriebliche Interesse deutlich werden lassen. Diese auf Rationalisierungs-, Produktivitäts-, Qualitäts- und andere Effekte hinauslaufenden Momente der Argumentation werden von den Betriebsräten durchwegs als selbstverständlich akzeptiert. Damit entwickelt sich zwar eine durchaus ambivalente Haltung zu den "humanisierungsorientierten" Argumenten des Betriebes. Aber damit verbundene Bedenken können - bei

grundsätzlicher Anerkennung des Rationalisierungserfordernisses - im vorhinein und in handhabbarer, in Forderungen oder Aktivitäten umsetzbarer Form kaum geltend gemacht werden.

(4) Wesentlich erscheint, daß eine Reihe formaler, meist sehr allgemeiner oder indirekter Informationen, die dem Betriebsrat vorliegen (Investitionsplanungen, Darlegungen über allgemeine Entwicklungen im Wirtschaftsausschuß etc.), von diesem nicht auf mögliche konkrete technische und organisatorische Veränderungen "übersetzt" werden können. Dies gilt insbesondere für die von uns untersuchten Mittelbetriebe mit wenig freigestellten und/oder wenig geschulten und spezialisierten Betriebsräten (z.B. Betrieb C, B, F). Vor allem können solche Informationen nicht auf die besonderen Probleme "neuer Arbeitsformen" bezogen werden. Die Einschätzung der Folgen verbleibt hier auf genereller betrieblicher Ebene oder wird beurteilt hinsichtlich übergeordneter oder als besonders wichtig erachteter Probleme des Betriebsrats (Personalentwicklung, Freisetzung etc.). In den größeren Betrieben, in denen Handlungskonzepte beim freigestellten Betriebsrat vorliegen und in denen die Informationsspanne zwischen den Arbeitnehmern in Aufsichtsräten und den freigestellten Mitgliedern des Betriebsrats einerseits und den Hallen- oder Bereichsbetriebsräten andererseits zu bedenken ist, treten zusätzliche Informationsschwellen auf. In den letztgenannten Fällen waren die betroffenen (nicht freigestellten) Betriebsräte vor Ort im allgemeinen wesentlich schlechter, selektiver und später informiert als die freigestellten Betriebsräte.

Eigenständige Kommissionen für solche Umstellungen unter Beteiligung des Betriebsrates, die Informationen hätten aufarbeiten können, fanden wir bis auf einen Fall nicht (also etwa Kommissionen zur Wahrnehmung des § 90 BetrVG; Ausnahme war der Betrieb A).

Die Information der Betriebsräte hängt auch ab vom Umfang, der "Größe" der Veränderungsmaßnahmen, gemessen an der (betrieblich relativen) Investitionssumme bzw. an der unterschiedlichen Art der Arbeitsplätze vor oder nach der Umstellung (also z.B. Komplettmontage versus Bandmontage einerseits, Modifikationen von Bandarbeit andererseits). Hier entsteht eine erhebliche Grauzone

für die Betriebsräte, inwieweit Informationen nach § 90 BetrVG überhaupt abforderbar sind (etwa im Vergleich der Fälle A und B)¹⁾.

(5) Die Möglichkeiten des Betriebsrats, sich über die offiziellen Informationen des Betriebes hinaus selbst aktiv Informationen zu schaffen, sollen nicht unterschätzt werden. Derartige Aktivitäten erfolgten in den von uns untersuchten Fällen in unterschiedlichem Maße. In keinem dieser Fälle wurden hierzu normative Regelungen als Druckmittel herangezogen (etwa gemäß §§ 80, 92, 106, 111 BetrVG) oder Gremien gebildet (etwa nach § 28 BetrVG). Häufig wurde allerdings angemerkt, daß man ganz allgemein die Betriebsleitung auf ihre verschiedenen gesetzlichen und/oder tarifvertraglich geregelten Informationspflichten hinweisen müsse. Die Selbstinformation erfolgte vielmehr durchwegs informell. Dazu diente vor allem der Kontakt zu Mitarbeitern (auch Betriebsratskollegen) in den zuständigen Abteilungen, insbesondere der Arbeitsvorbereitung, der Fertigungsplanung, der Fertigungssteuerung, des Personalwesens und zu den unmittelbar betroffenen Betriebs- oder Abteilungsvorgesetzten. Grundsätzlich aber muß festgehalten werden, daß die dort eingeholten Informationen bestenfalls umfangreicher oder detaillierter waren, aber strukturell keine andersartigen Informationen erbrachten, z.B. im Sinne von Hinweisen auf alternative technisch-organisatorische Lösungen u.ä. Auch diente diese Informationsbeschaffung primär zur Bewältigung ohnehin zur Diskussion vorgeseher Aspekte wie Lohnabsicherung, Einarbeitungszeit etc. und nicht der Absicht, sich in technische und/oder organisatorische Fragen einzuschalten.

1) Vgl. z.B. auch Mittler u.a. 1977, S. 228: "Daraus läßt sich schließen: Unterrichtung und Beratung im Sinne des § 90 BetrVG werden überwiegend praktiziert, wenn es sich um Investitionsmaßnahmen größeren Umfangs handelt. Kleinere Planungsprojekte, z.B. die Neu- oder Umgestaltung von Arbeitsplätzen, werden entweder in der Wahrnehmung der Gesprächspartner nicht dem Mitwirkungsfall nach § 90 BetrVG zugeordnet, da es sich hier u.U. um die alltägliche Praxis und nicht um spektakuläre Planungsmaßnahmen handelt, oder es erfolgt keine Unterrichtung und Beratung, jedenfalls in formalisierter und bewußt auf § 90 BetrVG hin bezogener Weise, soweit es um Planungsprojekte kleineren Umfangs geht. Überhaupt vermitteln zahlreiche Aussagen der Gesprächspartner beider Seiten den Eindruck, daß sie auf einen Sachverhalt hin befragt werden, den sie im betrieblichen Alltag und in der Praxis der Kooperation zwischen Geschäfts-/ Betriebsleitung und Betriebsrat nicht klar identifizieren können."

Abgesehen von Veränderungen im Lohnbereich, im Hinblick auf Um- und Versetzungen und hinsichtlich der Arbeitssicherheitssituation muß davon ausgegangen werden, daß die Betriebsräte und insbesondere die Betriebsratsmitglieder vor Ort (der Maßnahmen) über die besonderen Probleme von Veränderungsmaßnahmen zur Gestaltung neuartiger Arbeitsformen, insbesondere die möglichen Auswirkungen auf die Arbeitskräfte, nur sehr formal und sehr spät unterrichtet waren. Sie waren auf dieser Basis auch nur begrenzt in der Lage, Informationen an die betroffenen Arbeitskräfte weiterzugeben.

(6) Durchweg muß aber auch festgehalten werden, daß alle Betriebsräte auf die Notwendigkeit hingewiesen haben, mehr und besser durch Information in betriebliche Veränderungsmaßnahmen eingeschaltet zu werden und daß sie hierin ein besonderes und permanentes Problem ihrer Arbeit gesehen haben.

b) Konzepte zu "neuen Formen der Arbeitsgestaltung"

(1) In keinem der von uns untersuchten Fälle hatte der Betriebsrat auch nur andeutungsweise ein (systematisches) Konzept, das für seine Vorgehensweise, seine Verhaltensweise oder seine Ziele bei der Umstellung von Bedeutung gewesen wäre. Diese Aussage bezieht sich sowohl auf Umstellungsprozesse von Technik und Organisation überhaupt als auch auf - wie immer reduzierte - "neue Formen der Arbeitsgestaltung" (wir beziehen uns hier ausschließlich auf den Umstellungsprozeß und nicht auf die Bewertung der Maßnahmen und die generellen Vorstellungen des Betriebsrats zur Humanisierung der Arbeit; vgl. dazu gesondert unten).

Um Mißverständnisse auszuschließen: Es konnte von vornherein nicht erwartet werden, daß solche Konzepte vorhanden seien. Die Frage mußte immerhin geprüft werden, nachdem in der gewerkschaftlichen Schulung wie auch in entsprechenden Handlungsanleitungen den Betriebsräten bestimmte Verfahrensweisen bei derartigen Um-

stellungen nahegelegt werden¹⁾. Überraschend ist nicht, daß Betriebsräte solche Vorgehensweisen bei Umstellungen (noch) nicht kennen oder praktizieren; wesentlich ist vielmehr, daß sie bei den von uns untersuchten Umstellungen seitens Unternehmens- oder Betriebsleitungen mit Konzepten oder zumindest Argumentationszusammenhängen bezüglich der Auswirkungen solcher Maßnahmen für die Arbeitskräfte konfrontiert werden, die im Umstellungsprozeß von den Betriebsräten nicht systematisch wahrgenommen und beurteilt werden können. Betriebsräte beziehen ihre Kenntnisse über neue Formen der Arbeitsgestaltung und ihre möglichen (Reproduktions-)Folgen vom Management, nicht von der Organisation der Interessenvertreter.

(2) Dieser Sachverhalt beinhaltet - von Wissensvoraussetzungen und von normativen Eingriffsmöglichkeiten ganz abgesehen - zunächst zwei grundsätzliche Probleme:

Im Vergleich zu "normalen" Veränderungen von Technik und Organisation, die von den Betriebsleitungen nicht unbedingt mit Hinweisen auf neue Effekte für die Arbeitskräfte verbunden werden, scheinen diese Veränderungsmaßnahmen "zusätzliche" oder "besondere" positive Effekte ("selbst gesteuerte Gruppenarbeit", "größere Arbeitsinhalte" etc.) im Sinne der zu vertretenden Arbeitskräfte zu versprechen. Die betrieblichen, sozialen und individuellen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen, die für ihre Einlösung wichtig sind, sind den Betriebsräten aber unklar oder unbekannt (wie durchwegs dem Management auch). Das heißt, daß mögliche positive Effekte solcher Maßnahmen von Betriebsräten vorweg nur sehr schwer durchschaubar sind und deshalb auch nicht gefördert oder abgestützt werden können: So wird etwa in keinem Falle bei der Ankündigung von erweiterten Arbeitsinhalten, steigenden Qualifikationsanforderungen u.ä. im Prozeß der Umstellung

1) Vgl. etwa Gerlach/Trautwein - Kalms 1978, S. 71 ff., wo solche Verfahrensvorschläge für öffentlich geförderte betriebliche HdA-Projekte skizziert werden, oder Birkwald/Pornschlegel 1976 zum Vorgehen nach den §§ 90/91 BetrVG.

auf flankierende Maßnahmen (etwa zur Qualifizierung) hingearbeitet, sondern bestenfalls eher defensiv die traditionelle Frage nach der Einarbeitungszeit (zur Lohnsicherung bis zum Zeitpunkt der vollen Leistungserbringung) aufgeworfen.

Ebenso werden auch mögliche negative Folgen für die Arbeitskräfte zum Zeitpunkt der Information bzw. Durchführung, die sich gerade mit den besonderen Merkmalen der neuen Maßnahmen verbinden, nur sehr begrenzt wahrgenommen und durch entsprechende Eingriffe abgefangen: so z.B. der sozial isolierende Effekt von Einzelarbeitsplätzen, der desolidarisierende Effekt bestimmter Formen der Gruppenentlohnung oder die (eventuellen) Eingriffe in Vertretungsrechte durch Gruppensprecher. Ganz besonders gilt dies natürlich für die (flankierenden) Eingriffe in die technisch-organisatorische Lösung selbst: z.B. die Diskussion der Zeitspannen, für die Puffer bereitstehen müßten, um tatsächlich individuelle Arbeitsrhythmen angemessen steuern zu können.

In einigen Punkten und mit wachsender Erfahrung mit den neuen Arbeitsformen werden von den Betriebsräten solche Aspekte zwar eingebracht (siehe dazu noch unten). Entscheidend ist indessen, daß neuartige positive und negative Potentiale solcher Veränderungsmaßnahmen nicht systematisch aufgegriffen werden können und ihre Ambivalenz verdecken. Dies führt unmittelbar zum nächsten Punkt.

c) "Fachwissen" als Problem"

(1) In der Mehrzahl der untersuchten Betriebe betont das Management, daß der Betriebsrat nicht das "Fachwissen" habe, um sich in die Planung und Gestaltung neuer Arbeitsformen einzuschalten. Zahlreiche Betriebsräte betonen und bestätigen dies ihrerseits. "Fachwissen" wird in beiden Fällen als theoretisches und faktuelles Wissen über neue Formen der Arbeitsgestaltung (zumeist vom Management formuliert als "Arbeitsstrukturierung") verstanden. Die Betriebsräte laufen dabei Gefahr, sich - ähnlich wie bislang nur gegenüber ökonomischen und/oder ingenieurwissenschaftlichen Sachzwangargumentationen bei gängigen technisch-organisatorischen Veränderungen bzw. Rationalisierungsmaßnahmen - in eine neue wis-

senschaftlich begründete Abhängigkeit zu begeben¹⁾: Dies gilt insbesondere gegenüber aktuellen "Theorien" zur Arbeitsstrukturierung, die ihnen direkt (durch wissenschaftliche Berater, durch geschulte betriebliche Experten, etwa beim Umstellungstyp I) oder indirekt (durch sukzessive Übernahme der Überlegungen betrieblicher Instanzen, etwa bei Umstellungstyp II) nahegelegt werden. In dieser Situation reagiert der Betriebsrat in drei Richtungen:

Zum einen transformiert er die für ihn absehbaren Probleme in jene Bereiche, die den herkömmlichen Stoßrichtungen seiner Orientierungen bzw. Aktivitäten und eingeübten normativen Handhabungen bzw. vorhandenen normativen Instrumentarien entsprechen: Er "transformiert" Umsetzungsprobleme in Lohnabsicherung, Qualifizierungsprobleme in bessere Akkordverdienstmöglichkeiten, Abdrängen von Leistungsschwächeren in individuelle Statussicherungen usw.

Zum anderen tendiert der Betriebsrat dazu, nach Regelung der Lohnfrage, der Regelung bestimmter - je nach seiner Einschätzung relevanter - Umgebungsbedingungen und der Arbeitssicherheit, eine abwartende Haltung einzunehmen, "erst zu sehen, was kommt", Auswirkungen positiver oder negativer Art erst nach der Umstellung bzw. in der Anlaufphase zu identifizieren. Diese Tendenz zum "Abwarten" scheint um so stärker, je systematischer, wissenschaftlicher und expertenhafter die arbeitskräftebezogenen Auswirkungen der Veränderungsmaßnahmen vom Management begründet sind. Sie stellt aber einen Grundzug der Orientierung des Betriebsrats bei allen Umstellungen mit Ausnahme des Typs III dar (in dem seine Einschaltung im allgemeinen ja unmittelbar durch Effekte auf die Arbeitskräfte hervorgerufen wird und eine relativ enge Verknüpfung zu den Arbeitskräften besteht). Darauf wird noch einzugehen sein.

1) Wir vertreten allerdings nicht die These, daß Betriebsräte über fachliche Qualifizierungen diese Abhängigkeit bewältigen bzw. dieses Interessenvertretungsproblem lösen können (vgl. dazu unten).

Schließlich läuft der Betriebsrat Gefahr, insoweit er sich "wissenschaftlichen" Argumentationen anschließt, einem in der Arbeitsstrukturierungsdebatte typischen Klischeedenken zu unterliegen (wie auch die Betriebe selber): nämlich - ohne Rückkoppelung auf bestimmte betriebliche Bedingungen und ohne die besonderen Merkmale der "neuen Arbeitsformen" zu berücksichtigen - bestimmten Arbeitsformen bestimmte Effekte für die Arbeitskräfte zuzumessen ("job-enlargement führt zu Qualifizierung", "Rotation entlastet" etc.). Auch dies wird noch aufzugreifen sein.

Das Problem ist hier nicht die "fachliche (In-)Kompetenz" des Betriebsrates, sondern die selektive Wahrnehmung von möglichen künftigen Problemen für die Arbeitskräfte. Das Vorgehen des Betriebsrates ist nicht auf die Besonderheiten einer Veränderungsmaßnahme bezogen, sondern immer geprägt durch seine notwendigerweise am gesamten Betriebszusammenhang ausgerichteten Orientierungen und Aktivitätsstoßrichtungen (vgl. dazu unten). Dadurch geraten aber mögliche positive und negative Auswirkungen für die Arbeitskräfte im Zeitpunkt des Umstellungsprozesses nur begrenzt in sein Blickfeld: Nur jene Probleme und Potentiale (Effekte) werden vorherbedacht, die in den Rahmen seiner herkömmlichen Aktivitäten bzw. in den Rahmen seiner üblicherweise genutzten normativen Regelungen fallen.

(2) Die eigentliche Kompetenz des Betriebsrates in dieser Phase kommt dort zum Ausdruck, wo die betreffenden Maßnahmen weniger wissenschaftlich, abstrakt, konzeptionell geprägt sind (Umstellungstypen II und III): Je weniger die Veränderungsmaßnahme in einer abstrakt-theoretischen Weise auf potentielle Reproduktionseffekte von Arbeitskräften Bezug nimmt und je mehr der Betriebsrat, zum Teil bedingt durch formale Mängel der Information, von sich aus auf die Umstellung (die Maßnahme) Bezug nimmt, um so spezifischer und arbeitskräftebezogener werden seine Forderungen im Rahmen des Umstellungsprozesses und um so eher wird der Betrieb gezwungen, auf spezielle Probleme der Arbeitskräfte in seiner Maßnahme einzugehen. Er kann dann in geringerem Maße auf die traditionellen Konfliktfelder der innerbetrieblichen Auseinandersetzung - z.B. Lohnregelungen - ausweichen.

Wir konnten diesen Druck auf spezifische Problemlösungen in unserem Material nur an Intentionen des Betriebsrats zeigen. Allerdings ist als entscheidend anzumerken, daß dieser unmittelbare Zugriff zur Veränderungsmaßnahme generell voraussetzt, daß die Veränderungsmaßnahme keine sprunghafte oder tiefgreifende technisch-organisatorische Veränderung bedeutet (Einsatz von Industrierobotern, flexiblen Fertigungssystemen u.ä.), die sich dem aktuell gegebenen Problemverständnis des Betriebsrates entzieht, daß keine entscheidenden Handlungsbedingungen des Betriebsrates dem entgegenstehen (z.B. die spezielle örtliche Lage am Arbeitsmarkt); daß andere - u.U. für die Reproduktion bedeutsamere - betriebliche Probleme die Kapazität des Betriebsrates voll auslasten.

d) Grundlagen der Zustimmung

(1) In allen untersuchten Fällen erfolgte unabhängig von Art und Zeitpunkt der Information und unabhängig davon, ob eine mitbestimmungspflichtige Veränderung vorlag oder nicht, die Zustimmung des Betriebsrats zu den betrieblichen Maßnahmen im wesentlichen oder vollkommen in der vom Betrieb geplanten Form.

Es ist selbstverständlich, daß diese Aussage keine quantitative Verteilung benennt, denn bei einer Ablehnung wäre die "Maßnahme" definitionsgemäß gar nicht Gegenstand unserer Studie geworden. Zentral ist das qualitative Moment der praktisch gegenüber den abgeschlossenen betrieblichen Planungen vollkommen unveränderten Akzeptierung.

Für die Zustimmung spielten die vom Betrieb avisierten Auswirkungen der Maßnahme für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Arbeitssituation durchweg nur eine sekundäre Rolle. Primär war immer die Lohnfrage: Die Lohnhöhe mußte gesichert bleiben oder Steigerungen absehbar sein.

(2) Das bedeutet nicht, daß die Betriebsräte in den untersuchten Betrieben generell und unabhängig von den untersuchten Veränderungsmaßnahmen nicht erhebliche Aktivitäten zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen, der Arbeitsumgebung etc. entfaltet hätten.

Wesentlich ist aber, daß gerade die mit den neuen Arbeitsformen (angeblich, potentiell oder faktisch) verbundenen Verbesserungen selbst nicht im Mittelpunkt der auf Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Arbeitssituation gerichteten Aktivitäten des Betriebsrates standen: Während also beispielsweise Arbeitssicherheitsfragen, Lärmschutz, Immissionsschutz, Durchsetzung der Regelungen der Arbeitsstättenverordnung u.ä. zentral die Arbeit des Betriebsrates außerhalb (und gegebenenfalls auch innerhalb) der vorgesehenen Maßnahme bestimmten, spielten die "neuen" Aspekte ("Steuerung des individuellen Arbeitsrhythmus", "Eigendisposition in der Arbeit", "Gruppenautonomie" u.ä.) bestenfalls eine zusätzliche Rolle, wenn dies argumentativ von den Betrieben in die Ankündigung der Umstellung eingebracht wurde.

Das durchgehend von den Betriebsräten (wie auch von den Arbeitskräften und vielfach auch von den Experten des Managements) kritisierte hohe Arbeitstempo oder die organisations- und friktionsbedingte Arbeitshetze wurden übrigens in diesem Zusammenhang durchweg als unvermeidliche Bestandteile des technisch-organisatorischen Prozesses selbst nicht in die Überlegungen zur Gestaltung neuer Arbeitsformen einbezogen (vgl. dazu unten).

Die von den Betriebsräten grundsätzlich als besonders wichtig erachtete Frage der Arbeitsplatzsicherung spielte in den untersuchten Umstellungsfällen unmittelbar keine Rolle. (Soweit die Zahl der eingesetzten Arbeitskräfte im Rahmen der Veränderungsmaßnahmen reduziert wurde, wurden keine Entlassungen als unmittelbare Folge der Maßnahme vorgenommen.) Die Gefahr, daß gerade die neuen Maßnahmen vielfach zur Selektion der leistungsfähigen Arbeitskräfte führten und damit leistungsschwächere Arbeitskräfte auf marginale, tendenziell von Freisetzung bedrohte Arbeitsplätze umgesetzt wurden, wurde von den Betriebsräten nicht aufgegriffen (relevant z.B. in den Betrieben A, B, E, F). Folgerichtig wurden in bezug auf diese Bedingungen auch keine Vereinbarungen getroffen.

(3) Grundlage der Zustimmung war hingegen immer die Klärung der Lohnfrage: sei es defensiv als Sicherung der vorherigen Lohnhöhe, sei es aktiv als gesicherte oder anvisierte Lohnsteigerung.

Dabei wurde beim Umstellungstyp I (5 von 9 Betrieben; A, B, E I, E II, G) eine Höhergruppierung von den Betrieben unter bestimmten Umständen avisiert (Arbeitserweiterung), de facto in den Maßnahmen aber nicht (bzw. nur an einzelnen Arbeitsplätzen) erreicht (Ausnahme Betrieb G: Übergang zu Einzelakkord). Bei Umstellungstyp II (2 von 9 Betrieben; F, H) wurde durchweg ein höherer Effektivverdienst durch Veränderung des Entlohnungsgrundsatzes zu freiem Einzelakkord avisiert (die Leistungsfreigabe war dort ein wichtiges Moment der Umstellung überhaupt) und zumindest teilweise erreicht. Beim Umstellungstyp III (Betriebe C, D) ergaben sich keine Veränderungen bzw. Höhergruppierungen nur bei einzelnen Tätigkeiten.

In den Umstellungstypen I und II spielte die mögliche Steigerung der Lohnhöhe eine wesentliche Rolle in den Gesprächen zwischen Unternehmensleitung und Betriebsräten und darf als entscheidend für die Zustimmung zur Veränderungsmaßnahme angesehen werden. Durchweg wurde auch die Lohnabsicherung in Übergangs- und Einarbeitungszeiten geregelt bzw. im Rahmen bestehender Regelungen abgesichert. Wo der Entlohnungsgrundsatz verändert wurde und nur dort und nur hierauf bezogen, wurden auch Betriebsvereinbarungen zu den Veränderungsmaßnahmen abgeschlossen.

Dabei muß auf einen wesentlichen Gesichtspunkt hingewiesen werden: Da die Auswirkungen der Maßnahmen auf die Arbeitskräfte, wie oben gezeigt, zum Zeitpunkt der Information und der Durchführung der Umstellung für die Betriebsräte nicht einschätzbar waren (von den individuellen Leistungssteigerungen bei Einführung des freien Einzelakkords abgesehen), wurden aktiv auch neue Arbeitsanforderungen (häufige Umsetzung; Beherrschung mehrerer Arbeitsplätze; Übernahme qualifizierterer Operationen wie Kontrollarbeiten u.ä.) nicht als lohnrelevant geltend gemacht (mit Ausnahme des Betriebs F, wo der Betriebsrat vergeblich versuchte, Höhergruppierung mit einer auf diese neuen Anforderungen bezogenen Argumentation durchzusetzen; umgekehrt wurde im Falle E I der Abbau einer Belastungsstufe durch Höhergruppierung ausgeglichen).

(4) Des weiteren muß darauf hingewiesen werden, daß nur in 3 von 9 Fällen seitens des Betriebsrats versucht wurde, im Rahmen der Umstellungsdiskussionen andere, generell anstehende Forderungen

einzubringen (Gleitzeit und Abbau der Betriebsurlaubsregelung mit negativem Erfolg im Betrieb B; Weiterbildungsmaßnahmen mit negativem Erfolg im Betrieb C; Erholzeiten mit positivem Erfolg im Betrieb G).

(5) Eine wesentliche Bedeutung muß der Prozedur zugemessen werden, den Verhandlungsformen zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung, die mit der Umstellung verbunden sind. Wir meinen dies hier in einem ganz bestimmten Sinne, nämlich dem, inwieweit die Verhandlungen und Auseinandersetzungen für die betroffenen Arbeitskräfte sichtbar und nachvollziehbar waren (also sich beispielsweise in Ausschüssen wie Betrieb A, Umstellungstyp I, abspielten oder unmittelbar am "Fall" selbst, wie z.B. in Betrieb D, Umstellungstyp III). Unabhängig von den konkret erzielten Erfolgen in bezug auf die Umstellung wird später zu zeigen sein, daß der Grad der Abgehobenheit der Verhandlungen von den betroffenen Bereichen und Arbeitskräften ganz entscheidend die Einstellung der Arbeitskräfte zum Betriebsrat und damit seine Beurteilung durch diese prägt.

e) Erste "Evaluierung"

(1) Mit Evaluierung bezeichnen wir hier die ersten und unsystematischen Reaktionen des Betriebsrates auf die Umstellung noch während der Anlaufphase. Eine systematische Evaluierung erfolgte nirgends, auch dort nicht, wo seitens des Betriebes tendenziell systematisch vorgegangen wird (Umstellungstyp I). Die ersten Reaktionen des Betriebsrats können dabei auf experimentelle Vorarbeiten Bezug nehmen (z.B. im Umstellungstyp I, Maßnahme A 12 versus A 11, Maßnahme B 52 versus vorhergehende experimentelle Maßnahmen, Maßnahme E I 41 versus ausländische Vorbilder, Maßnahme E II 43 versus E I 41) oder auf Erfahrungen in anderen Betrieben (insbesondere beim Umstellungstyp II Betrieb F; betriebsintern im Vergleich der Maßnahmen H 81, 82, 83). Im Umstellungstyp III ist die "Evaluierung" unmittelbarer Bestandteil des Reagierens überhaupt. Bei diesen ersten Reaktionen zeigten sich drei Probleme:

Erstens sind die Betriebsräte in der Anlaufphase im allgemeinen genauso wenig wie die betrieblichen Instanzen in der Lage, grundsätzliche Probleme der neuen Arbeitsform und Anlauffraktionen auseinanderzuhalten. Dies gilt sowohl für objektive Belastungsphänomene (z.B. bei der Bewältigung von Absaugproblemen) wie für organisatorische Mängel (z.B. Nichtnutzung individueller Arbeitsrhythmen, weil Störzeiten wieder herausgeholt werden müssen) und für subjektive Beanspruchung (etwa durch vergrößerte Arbeitsinhalte, Anpassungsprobleme bei Umsetzungen u.ä.). In dieser Phase wurden sowohl Transformationsaktivitäten (s. oben) wirksam (z.B. Druck auf Verlängerung der Einarbeitungszeiten) als auch die generelle Tendenz, noch abzuwarten, verschärft.

Zweitens fehlt in dieser Phase die gerade hier notwendige Rückkoppelung mit den betroffenen Arbeitskräften. Mit Ausnahme des Umstellungstyps III gibt es keine wirklich spürbaren, auch von den Betriebsräten als ständig und systematisch verstandenen Auseinandersetzungen mit den Reaktionen der Arbeitskräfte in der Anlaufphase. Überwiegend erfolgen pauschale Einschätzungen dieser Reaktionen: So etwa wird qualifikatorische Überforderung gesehen (ohne auf entsprechende flankierende Qualifizierungsmaßnahmen hinzuwirken) oder subjektive Überforderung zur Einkommenssteigerung (hier erfolgen dann etwa Appelle an die Kollegen) u.ä. In keinem Fall gibt es in dieser Phase eine systematische Evaluation auf der Basis der Reaktionen der Arbeitskräfte. Wesentlich ist auch, daß die unmittelbar zuständigen, im allgemeinen nicht freigestellten Betriebsratsmitglieder, durch zu große Bereiche zu wenig Informationen haben und auch über diese keine Rückkoppelung in den gesamten Betriebsrat erfolgt.

Drittens kennen die Betriebsräte kaum systematische Unterlagen im Sinne von handhabbaren Checklisten, um tatsächliche oder potentielle Effekte systematisch abschätzen zu können¹⁾ bzw. fehlen die entsprechenden Schulungen dazu. Es fand sich auch nirgends ein Hinweis darauf, daß solche Unterlagen vermißt werden. Im Gegenteil glaubt man, die Reaktionen der Belegschaften im Griff zu haben (vgl. dazu unten).

1) Vgl. etwa Gerlach, Trautwein-Kalms 1978, S. 72 f.

(2) In der Anlaufphase liegen die Schwerpunkte der Betriebsrat-aktivitäten insbesondere auf der Kontrolle der Arbeitssicherheit, auf der Meinungsbildung über die Vorgabezeiten und auf der Bewältigung individueller Probleme, insbesondere von Um- und Versetzungen. Darauf wird in den folgenden Abschnitten einzugehen sein. Lediglich im unsystematischen Umstellungstyp III erfolgen gerade in der Anlaufphase die Hauptaktivitäten des Betriebsrats, auch mit unmittelbarem Zugriff zu Belastungsfragen und organisatorischen Fragen.

(3) Generell verknüpft sich in der Anlaufphase das Syndrom des "Abwartens" mit wachsender Skepsis. Von Ausnahmen abgesehen, werden jetzt registriert die Nichteinlösung der Lohnsteigerung oder deren Verbindung mit subjektiver Überforderung; Gruppenprobleme, insbesondere das Herausdrücken der Leistungsschwächeren u.ä. Diese wachsende Skepsis gegenüber den neuen Maßnahmen ist der Ausgangspunkt der im folgenden zu behandelnden Aktivitäten des Betriebsrates.

C. Schwerpunkte der Betriebsratsaktivitäten

1. Zur Gestaltung des Lohn-Leistungsverhältnisses

a) Überblick

Wir haben an anderer Stelle die neuen Formen der Arbeitsgestaltung als Strategien der Nutzung von Arbeitsvermögen analysiert und interpretiert (Kapitel II). Hier nun stellt sich die Frage, inwieweit die Betriebsräte sowohl von ihrer Problemsicht wie von ihren normativen Handhaben her in der Lage sind, neue Formen der betrieblichen Leistungsabfrage in die Verhandlung des Lohn-Leistungsverhältnisses einzubringen, zum Verhandlungsgegenstand zu machen.

Obwohl die Sicherung der Einkommenshöhe für die von den Umstellungen betroffenen Arbeitskräfte bzw. die - absehbare, mögliche oder erwartete - Steigerung der Lohnhöhe im Mittelpunkt aller Betriebsratsaktivitäten stand, blieben die Verhandlungen um das Lohn-Leistungsverhältnis auch bei der Einführung neuer Formen der Arbeitsgestaltung gänzlich im Rahmen bisheriger und betriebsüblicher Lösungen. Davon abzuweichen erlaubten weder die Problemsicht der Betriebsräte noch ihre Verhandlungsmacht noch die geltenden gesetzlichen bzw. tarifvertraglichen Regelungen.

In der Perspektive der Lohnseite ist von folgendem auszugehen:

(1) Die herkömmliche Regelung des Lohn-Leistungsverhältnisses wurde im Zusammenhang mit den neuen Arbeitsformen vom Betriebsrat nicht in Frage gestellt; Anstöße zu neuen Regelungsformen (etwa Veränderungen des Entlohnungsgrundsatzes) oder Regelungs-inhalten (etwa Vereinheitlichung der Bewertung von Arbeitsplätzen innerhalb einer Gruppe mit rotierendem Einsatz) erfolgten nicht.

(2) Bei der Regelung des Lohn-Leistungsverhältnisses im Rahmen der neuen Maßnahmen konzentrierten sich die Bestrebungen des Betriebsrates auf die Steigerung der Lohnhöhe oder auf deren Sicherung.

(3) Der Entlohnungsgrundsatz stand nur dann zur Diskussion, wenn er auf Initiative des Managements verändert werden sollte (und somit formale Regelungen notwendig wurden; er wurde dann von den Betriebsräten primär unter dem Aspekt der zu erwartenden Lohnhöhe diskutiert). In allen Fällen setzten sich die vom Betrieb angestrebten Entlohnungsgrundsätze durch.

(4) Die wesentlichen Aktivitäten zur Verbesserung des Lohn-Leistungsverhältnisses richteten sich (angesichts der vorherrschenden Leistungslöhne und gemäß den hier gegebenen Mitbestimmungsmöglichkeiten) auf die Beeinflussung der Zeitermittlung bzw. die Sicherung der "Güte" der Vorgabezeiten. Dabei wurden keine neuen Argumente ins Spiel gebracht, die - im Hinblick auf die neuen Arbeitsformen - herkömmliche Verfahren und Inhalte der Zeitermittlung hätten beeinflussen oder in Frage stellen können (z. B. Zeitzuschläge bei erweiterten Arbeitsinhalten über die Addition von Zeitvorgaben für arbeitsteilig organisierte Operationen hinaus); zum Teil wurden bestehende Zeiten deshalb nicht in Frage gestellt, weil man gerade bei Veränderungen weitere Zeitverschärfungen befürchtete oder die Anlaufphase "abwarten" wollte.

(5) Eher sekundär waren Versuche zur Höhergruppierung, wobei das Problem neuer Leistungsinhalte ebenfalls nicht ins Spiel gebracht wurde. Höhergruppierungen konnten nur vereinzelt durchgesetzt werden.

(6) Tarifvertraglich und betrieblich vereinbarte Lohngarantien bei Umsetzung und/oder Einarbeitung wurden genutzt; die Prinzipien solcher für Umstellungsphasen generell wesentlicher Regelungen wurden allerdings nicht auf ihre Bedeutung für die entsprechenden kontinuierlichen Anforderungen neuer Maßnahmen (z. B. Entwicklung

ähnlicher Regelungen bei Arbeitsplatzwechsel, Habitualisierungsschwierigkeiten bei Typenmix etc.) hin überprüft.

In der Perspektive der Leistungsseite heißt dies:

(1) Gerade Anforderungen an das Arbeitsvermögen bzw. neue Leistungsinhalte, die sich durch die besonderen Merkmale der "neuen Arbeitsformen" ergaben (z. B. Rotation, Disponieren, Bewältigung erweiterter Arbeitsinhalte etc.) wurden bei der Verhandlung des Lohn-Leistungsverhältnisses vom Betriebsrat nicht oder nur begrenzt aufgegriffen.

(2) Damit blieben auch neue Belastungen, die subjektiv die Leistung der Arbeitskräfte und das objektive Leistungsergebnis unter gegebenen Lohnformen negativ beeinflussen konnten, weitgehend außer Betracht (z. B. sozialer Druck bei Gruppenarbeit, Isolation, Qualitätsmängel). Soweit sie vom Betriebsrat gesehen wurden, konnten sie durch seine Orientierung auf die Lohnseite kaum ausgeschaltet werden; die normativ gesicherten Möglichkeiten, die Leistungsseite zu beeinflussen, sind traditionell zu begrenzt, um hier Orientierungen und Aktivitäten anzustoßen.

(3) Die besonderen objektiven Leistungseffekte, die sich aus der Gestaltung des Lohns und aus den neuen Formen der Leistungsabfrage für die Betriebe ergaben, wurden vielfach nicht erkannt (erhöhte Verantwortung für das Produkt, Nacharbeiten für fehlerhafte Stücke in der Gruppe ohne gesonderten Lohnausgleich etc.). Sie wurden als eigenständige Verhandlungsargumente nicht genutzt oder konnten nicht genutzt werden (Arbeitsmarktlage, Verhandlungsmacht, normative Regelungen)¹⁾.

1) Auf Fragen der Lösungen in vergleichbaren geförderten "HdA-Projekten" und auf gewerkschaftliche, tarifpolitische Zielsetzungen kann im Rahmen dieses empirischen Berichtes nicht eingegangen werden. - Wir benutzen im folgenden den etwas abstrakten, aber neutralen Begriff "Aktivitäten" (des Betriebsrates), um seine Handlungen, Vorgehensweisen, Eingriffe, Einflußnahmen usw. im Hinblick auf die Veränderungsmaßnahmen zu kennzeichnen. - Aktivitäten im Rahmen des Umstellungsprozesses müssen z. T. nochmals aufgegriffen werden; im übrigen bezieht sich dieser Abschnitt auf die Anlauf- und Normallaufphasen.

b) Aktivitäten des Betriebsrates bei Maßnahmen mit (freiem)
Einzelakkord

Einzelakkordlöhne finden sich in den Maßnahmen F 61 und 62, G 72 und 73, H 82 und 83 ¹⁾.

Es handelt sich bei diesen Maßnahmen durchweg um die Umstellung von Bandarbeitsplätzen auf entkoppelte Bandarbeitsplätze oder Einzelarbeitsplätze (Maßnahmetypen III und IV). Sie verbinden sich mit teilweise wesentlichen Ausweitungen der Zykluszeiten, teilweise wesentlichen Vergrößerungen der Arbeitsinhalte bis zur Komplettmontage auf einfachem Niveau, Ermöglichung (teilweise sehr begrenzter) individueller Zeitdisposition u. ä. (vgl. die Maßnahmebeschreibungen; Ausnahme ist Maßnahme G 73).

Die Interessen der Betriebe an der Gestaltung derartiger Arbeitsplätze waren primär die Ausschaltung von Störungen der Leistungsabfrage bei Fließarbeit (durch Fehlzeiten, Leistungsdifferenzen, schwankenden Stückzahlabruf u. ä.) und die "Freigabe" individueller Leistungsmöglichkeiten (vgl. Kapitel II). Durchwegs waren diese Umstellungen mit dem Übergang von (eingefrorenem) Gruppenakkord zu freiem Einzelakkord verbunden.

Im Betrieb F (Maßnahme 61 und 62) wurde die Umstellung des Entlohnungsgrundsatzes vom Gruppenakkord zu Einzelakkord beim Übergang von Fließarbeit zu Einzelarbeitsplätzen vom Betriebsrat akzeptiert. Bei diesem Übergang, der in beiden Maßnahmen keine Veränderung, sondern nur eine Zusammenlegung bisheriger Arbeitsoperationen zu größeren Einheiten an den neuen (wie bisher mit gewissen Modifikationen nach MTM und WF gestalteten) Einzelarbeitsplätzen erbrachte, wurden die "alten" (Band-)Vorgabezeiten für diese Operationen übernommen und gemäß der neuen Zusammenfassung addiert (die Zeitermittlung erfolgte in den alten Prozessen nach REFA-Methoden).

1) Ferner bei einzelnen Arbeitsplätzen der Maßnahme D 32 und in Maßnahme C 25, was wir in diesem Zusammenhang nicht aufgreifen.

Grundsätzlich sieht der Betriebsrat die Hauptstoßrichtung seiner Verhandlungsmöglichkeiten in der Ermittlung der Vorgabezeiten. Er schätzt die Vorgabezeiten (einschließlich der persönlichen Verteilzeiten) als sehr knapp ein. Sie werden nach seiner Meinung aber immer knapper, sobald neue Zeitaufnahmen erfolgen. Deshalb bleibt er in dieser Angelegenheit inaktiv, obwohl er diese Stoßrichtung: Hinwirken auf bessere Vorgabezeiten als die zentrale Verhandlungsmöglichkeit im Lohnbereich überhaupt betrachtet. Die Übertragbarkeit der Zeiten auf die neuen Arbeitsformen hält er - ohne seine Bedenken zu konkretisieren - für nicht "ohne weiteres" möglich. Er sieht aber bislang keinen Anlaß einzugreifen, weil die Arbeitskräfte nicht von sich aus mit Beschwerden an ihn herangetreten sind, obwohl über ein Drittel der Arbeitskräfte an den Einzelarbeitsplätzen die Vorgabezeiten als "sehr knapp" bewertete (34 %; an den Bändern: 54 %). Die prekäre Arbeitsmarktsituation - erheblicher Personalabbau - ist für die gesamten Aktivitäten des Betriebsrates in diesem Betrieb zu berücksichtigen (s. u.). Grundsätzlich würde die Akkordkommission die Angelegenheit aufgreifen, wenn diese Kritik artikuliert würde. Eine Aktivierung der Arbeitskräfte in dieser Richtung erfolgte seitens des Betriebsrates nicht. Aufkommende Kritik sei von der Unternehmensleitung mit der Zahlung von Anlaufzuschlägen (wie sie bislang schon im Betrieb bei Produktveränderung und organisatorischen Umstellungen üblich waren) unterdrückt worden. - Die Absicherung von ihm als "gut" eingeschätzter Vorgabezeiten (für Kontrollarbeiten, die an den neuen Einzelarbeitsplätzen in die Montagearbeiten einbezogen wurden) hält er indes für recht gering, weil - durch die Neueinrichtung der Arbeitsplätze - die Vorgabezeiten neu aufgenommen werden könnten. Von sich aus treibt der Betriebsrat deshalb neue Zeitaufnahmen nicht voran.

Zum Untersuchungszeitpunkt versucht er lediglich, organisatorische Störungen im Arbeitsfluß, die in den Vorgabezeiten nicht berücksichtigt sind, im Interesse der Arbeitskräfte durch Einwirken auf die Vorarbeiter auszuschalten (sachliche Verteilzeiten sind in den Vorgabezeiten nicht enthalten, da die entsprechenden Arbeiten organisatorisch ausgegliedert sind! Damit verbinden sich

allerdings Friktionen im Arbeitsprozeß, die auf die Arbeitskräfte als Tempoanforderungen und Hetze zurückschlagen).

Der Betriebsrat akzeptiert deshalb stillschweigend das Durcharbeiten von Pausen, obwohl er negative Folgen sieht. Er weiß ferner, daß Vorgabezeiten für Kontrollarbeitsgänge für Montageoperationen genutzt werden; er greift auch hier nicht ein, damit die - als "gut" eingeschätzten - Vorgabezeiten für die Kontrolloperationen nicht neu aufgenommen werden.

Eine zweite Stoßrichtung seiner Arbeit in diesem Zusammenhang sieht er in Versuchen, eine Höhergruppierung der Tätigkeiten (alle Arbeitskräfte in Lohngruppe 2, eine Belastungsstufe) zu erreichen. Er setzt dabei nicht auf neue Belastungsmomente der neuen Arbeitsformen (z.B. wesentlich größere Arbeitsinhalte), sondern auf schon bisher mit der Unternehmensleitung diskutierte Belastungen, und zwar - in der Definition des einschlägigen Manteltarifvertrages - "der Sinne und Nerven" (hier: durch Bestückungsdichte). Trotz Vergleichsbeispielen aus Betrieben der gleichen Branche vermochte er sich gegen Argumente der Unternehmensleitung, die lediglich "physische Belastungen" sieht, die durch die gegebene Belastungsstufe I schon gedeckt sind, nicht durchzusetzen.

Festzuhalten ist noch, daß bei Versetzungen tariflich 14-tägige Lohnsicherungen vereinbart sind. Gegebenenfalls erfolgen betrieblich zu vereinbarende Ausgleichszahlungen über längere Fristen auf Veranlassung der Meister. Ähnliche Regelungen bestehen beim Anlauf neuer Produkte oder bei arbeitsorganisatorischen Umstellungen. Diese Maßnahmen sind nicht speziell auf die von uns untersuchten Veränderungsmaßnahmen bezogen.

Im Betrieb G (Maßnahme 72 und 73) wurde ebenfalls von Gruppenakkord (an Schiebetischen) zu Einzelakkord an Einzelarbeitsplätzen bzw. entkoppelten Fließarbeitsplätzen umgestellt. Dieser wurde unter anderem auch deshalb akzeptiert (insbesondere bei Maßnahme G 72), weil der Betriebsrat mit Bezug auf die größeren

Zykluszeiten annahm, daß die Arbeitskräfte "mehr Geld herausholen" könnten. Bei der Maßnahme G 73 (Zykluszeiten noch unter einer Minute) sieht man dagegen Probleme, individuell einen attraktiven Leistungsgrad zu erreichen. Dennoch wurde dem Entlohnungsgrundsatz Einzelakkord zugestimmt.

Auch hier ging es zunächst um die Einflußnahme auf die Vorgabezeiten: Teilweise erfolgten neue Zeitvorgaben (G 72: Vorkalkulation nach MTM, Zeitstudien nach REFA; G 73: zum Untersuchungszeitpunkt nach MTM, noch keine Zeitaufnahme); dabei geht man grundsätzlich davon aus, daß Kürzungen bzw. Verschlechterungen abzusehen sind. Teilweise wurden Vorgabezeiten aus den früheren Fließarbeitsplätzen - bei gleichbleibenden Operationen an den Einzelarbeitsplätzen - unmittelbar übernommen. Dies wird nach Meinung des Betriebsrats dem Habitualisierungsproblem der Arbeitskräfte bei größeren Arbeitszyklen (Maßnahme G 72) nicht gerecht und führt zu Einbußen hinsichtlich erreichbarer Leistungsgrade. Der Betriebsrat versucht, wenigstens eine Verbesserung der Erholzeiten zu erreichen. Insgesamt sieht man sich in den Prozeß der Zeitermittlung zwar ordnungsgemäß eingeschaltet, aber am kurzen Hebel. Verbesserungen wurden nicht erzielt.

Weil man durch permanente technische und organisatorische Umstellungen hier weitere Verschlechterungen befürchtete, richtete man seine Bemühungen tendenziell - "wenn alle Stricke reißen" - auf Höhergruppierungen. Die bisherigen Anstrengungen, die Eingruppierung um eine Stufe anzuheben, wurden weniger mit Qualifikations- und Belastungsargumenten geführt als mit dem Argument, daß der Betrieb bei der Umstellung durch den Abbau von Abtaktverlusten die Lohnsumme in den betroffenen Bereichen um 18 % senken konnte. Ein wesentlich geringerer Prozentsatz der Lohnsumme würde aber nach Schätzung des Betriebsrats ausreichen, zumindest die unterste Lohngruppe, Lohngruppe 1, entspricht Lohngruppe 3 in anderen Tarifgebieten abzuschaffen. (Diese Angaben waren nicht nachprüfbar.) Eine Lösung gelang dem Betriebsrat nicht; immerhin konnte er durch den Verzicht auf diese Forderung - die für den gesamten Betrieb aufgestellt war - zum Ausgleich Verbesserungen im Bereich der existierenden Gleitzeit-

regelungen einhandeln (bessere Nutzungsmöglichkeiten). Künftig sieht er Möglichkeiten nur auf tariflicher Ebene, insbesondere durch eine Veränderung der seiner Meinung nach "veralteten" Einstufungskriterien. Bis dahin wird er versuchen, anstelle einer Höhergruppierung betriebsintern eine Verbesserung zu erreichen, indem er - auf der Basis der neuen Entwicklung (wachsende Zykluszeiten und Arbeitsinhalte) - Zulagenregelungen anstrebt (etwa für "vielseitige Aufgaben"). Allerdings fürchtet er in diesem Zusammenhang, daß damit die Arbeitsteilung seitens des Betriebes wieder forciert weiter getrieben werden könnte und entsprechende Folgeprobleme für die Arbeitskräfte entstehen.

Mit dem erreichten Verdienstgrad ist der Betriebsrat weitgehend zufrieden. Probleme sieht er allerdings - unabhängig von der Maßnahme - darin, daß seine Konstanz für die Arbeitskräfte nicht mehr gesichert werden kann, da die Lohnabrechnung nunmehr über EDV laufe und "Ausgleichsmöglichkeiten" der Vorgesetzten nicht mehr erfolgen könnten. - Die Kritik an den (schlechten) Vorgabezeiten und der niedrigen Lohneingruppierung deckt sich mit einer entsprechenden Kritik der Arbeitskräfte, die dabei das Gesamt der Leistungsbedingungen artikulieren und vor allem - im Gegensatz zum Betriebsrat - mit der Einkommenshöhe nicht zufrieden sind (aufgrund der niedrigen Eingruppierung starker Druck, hohe Leistungsgrade bei hohem Arbeitstempo zu erreichen).

Bei den Maßnahmen H 82 und 83, die von der Grundstruktur her ähnlich angelegt sind (entkoppelte Einzelarbeitsplätze), sind die Aktivitäten des Betriebsrates etwas anders zu sehen. Dazu sind einige Vorinformationen erforderlich.

Die Arbeitsplätze sind in diesen Maßnahmen nach MTM gestaltet (grundsätzlich sollten alle Arbeitsplätze laut Konzernbeschuß nach MTM gestaltet sein), die Zeitaufnahme erfolgt nach REFA Methoden. Jedoch wurde zum Untersuchungszeitpunkt eine Nutzung der Zeitvorgaben nach MTM auch für die Entlohnung zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung diskutiert. Der Betriebsrat selbst strebt diese Lösung an, wobei er einen Umrechnungsfaktor gegenüber bisherigen REFA-Zeiten in Höhe von 1,1 vorschlug, die Unternehmensleitung 1,08 angeboten hatte. Die Wortführer

des Betriebsrates waren selbst Vorgesetzte und Arbeitsvorbereiter. Alle Betriebsräte waren, soweit nicht ohnehin mit der Materie vertraut, vom Betrieb in internen und externen Kursen in MTM geschult. Für den Erwerb des MTM-Scheins durch Betriebsräte erfolgte eine Zusatzzahlung in Höhe von DM 500,--. Die gesamte Frage der Vorgabezeiten wurde vom Betriebsrat unter dem Aspekt der Vorteile von MTM-Zeiten diskutiert.

Die Vorteile des Einzelakkords sah auch der Betriebsrat vor allem in der "Leistungsfreigabe". Bei der Vergleichsmaßnahme H 81 (Taktzwang) hatte man kaum persönliche Verteilzeiten wahrnehmen können (Springermangel) und Abtaktprobleme hatten zu Konflikten zwischen den Arbeitskräften geführt. Immerhin sei der Verdienst abgesichert und konstant gewesen (eingefrorener Gruppenakkord). Bei den Maßnahmen H 82 und 83 hingegen könnten die Arbeitskräfte durch die Puffer (Maßnahme 82: maximal 8 Minuten; Maßnahme 83: maximal 1 Stunde) ihre Leistung selber steuern, "legitim" im Sinne traditioneller Akkordarbeiter "für die Schublade" produzieren. Außerdem könnten für mehrere Plätze angelegte Arbeiten bei der neuen Arbeitsstruktur durch weniger Arbeitskräfte "geschafft" (z. B. von drei Arbeitskräften statt von vieren) und damit der Lohn erhöht werden. Diese Verknüpfung von Puffer, flexiblem Einsatz und freiem Einzelakkord sei deshalb sehr positiv zu beurteilen.

Die Stoßrichtung der Aktivitäten beschränkte sich aufgrund der oben genannten MTM-Orientierung praktisch auf die Diskussion des Umrechnungsfaktors (bei nur minimalen Differenzen zwischen der Unternehmensleitung und Betriebsrat). Grundsätzlich gäbe es keine guten und schlechten, sondern nur richtige und falsche Zeiten, MTM sei objektiv genauer als das Vorgehen nach REFA. Zur gewerkschaftlichen Kritik (zum Beispiel der IG Metall) an MTM als objektiver Basis der Zeitermittlung hieß es, "unsere Gewerkschaftsbosse haben auch nicht immer recht". Ein Problem, daß man künftige Verhandlungsmargen reduziert hätte, wurde vom Betriebsrat nicht gesehen (obwohl die Experten des Managements genau dieses selbst formulierten: "Aus der Zeitermittlung ist der (Betriebsrat) dann draußen" (Prot. H 7.1): "Wir können nicht immer gleich an übermorgen denken" (Prot. H 9.1). Leistungsgradschätzen nach REFA sei problematisch, Fehler im MTM-Vorgehen seien

nachweisbar, vom Betriebsrat deshalb leichter zu beheben.

Im Zusammenhang mit der Eingruppierung gibt es keinerlei Aktivitäten (alle Arbeitskräfte in Lohngruppe 2). Eine Aufgabe sieht man nur noch darin, die Arbeiterinnen daran zu hindern, sich bei freiem Einzelakkord zu überfordern (durch persönliche Einflußnahme: "Mädchen, haut nicht so drauf") und das Durcharbeiten der Pausen zu verhindern (durch Anschlag am Schwarzen Brett: "Pausen sind tabu").

Aus der Befragung und den Gruppendiskussionen ergibt sich indes nicht, daß die Arbeitskräfte Betriebsratsaktivitäten in dieser Richtung wahrnehmen; vielmehr werden Vorgabezeiten und Arbeitstempo von den Arbeiterinnen stark kritisiert. Es herrscht auch beträchtliche Angst, daß die hohen Leistungsgrade zu Kürzungen der Vorgabezeiten führen.

Bei der Umstellung selbst wurde eine tarifliche Regelung zur Absicherung des Verdienstgrades für eine Zeit von 14 Tagen wirksam.

Zusammenfassend ist hinsichtlich der Lohneffekte bei diesen Maßnahmen zu sagen:

- o Vorgabezeiten konnten vom Betriebsrat nur begrenzt im Interesse der Arbeitskräfte beeinflußt werden: Zum Teil mußten problematische Situationen (Übernahme von Zeiten aus Bandarbeit auf Einzelarbeitsplätze) hingenommen werden; die Einschätzung der Vorgabezeiten und der Entwicklungstendenzen durch den Betriebsrat ist entscheidend dafür, ob er die Aufnahme neuer Zeiten anstößt oder nicht; die Übernahme von MTM-Zeiten muß wahrscheinlich als Sonderfall in unserem Material betrachtet werden.
- o Höhergruppierungen konnten im Zusammenhang mit den Umstellungen - von Einzelfällen abgesehen, etwa für Kontrollarbeitsplätze - nicht durchgesetzt werden, auch nicht über Veränderung der Belastungsstufen.

- o Einkommenserhöhungen wurden lediglich durch die Leistungsfrei-
gabe und erhöhte individuelle Leistungsabgabe möglich. Sie ka-
men aber durch arbeitsorganisatorische Friktionen, durch feh-
lende flankierende Maßnahmen u. ä. vielfach nicht proportional
zum Tragen.

Kritisch richteten sich die erklärten Absichten und/oder Aktivi-
täten der Betriebsräte flankierend vor allem auf

- o die zeitlich begrenzte Lohnabsicherung während der Umstel-
lungsphasen, über die tariflichen Regelungen hinaus,
- o das Einwirken auf Arbeitskräfte, Selbstüberforderung zu ver-
meiden,
- o die Verhandlung/ Durchsetzung anderer (kompensatorischer)
Effekte für die Arbeitskräfte (z. B. Gleitzeit, Erholzeit).

c) Aktivitäten des Betriebsrates bei Maßnahmen mit verfestigten
Leistungslöhnen

Verfestigte Leistungslöhne (Gruppenakkorde mit eingefrorenen leistungsbezogenen Lohnanteilen) finden sich in den Maßnahmen E I 41, E II 43 sowie B 52 (die entsprechenden Fälle im Betrieb C werden aus darzustellenden Gründen unter d) behandelt; einbezogen werden hier allerdings die Vergleichsmaßnahmen E II 42 und H 81).

Bei den hier behandelten Maßnahmen geht es dem Management im Falle der Betriebe E I und E II darum, besser als in den vorhergehenden (oder alternativen) Arbeitsprozessen Steuerung und Koordination des Produktionsvolumens bzw. -ablaufes (Maßnahme 41) bzw. bestimmte Prozeßziele (z. B. Qualität, Maßnahme 43) in den Griff zu bekommen, zugleich aber Einzelleistung zu sichern. Die genannten Maßnahmen erbrachten für die Arbeitskräfte den Übergang von Fließarbeitsplätzen zu Einzelarbeitsplätzen oder entkoppelten Bandarbeitsplätzen, dabei insbesondere Aufhebung von Taktzwängen und damit verbunden gewisse individuelle Dispositionsmöglichkeiten. Daß trotzdem die vorhergehende Lohnform des verfestigten Gruppenakkords mit konstanten Monatseinkommen beibehalten wurde, lag primär in Unternehmensinteresse und Unternehmensphilosophie begründet. In der Maßnahme B 52 wurde versucht, durch gruppenförmige Aufteilung eines Bandes höhere (Produkt-) Flexibilität zu erreichen, Arbeitsvermögen breiter zu nutzen und Störungen und Leistungsdifferenzen der Arbeitskräfte besser abfangen zu können.

Im Betrieb E I (Maßnahme 41) stand die Lohnform von vornherein nicht zur Debatte. Der Betriebsrat stimmte völlig mit der Unternehmensphilosophie überein, daß grundsätzlich - von bestimmten Einzelarbeitsplätzen wie Maschinenbedienung in der Bauteilefertigung etc. abgesehen - Gruppenakkorde gezahlt werden sollen. Diese nehmen die Form eines Monatsfestlohnes an durch eine besondere zentral vorgenommene Abrechnungspraxis (vgl. dazu Kap. II). Zentrales Interesse des Betriebsrates ist dabei die Absi-

cherung einer bestimmten Verdiensthöhe über längere Frist. Die Lohnpolitik des Betriebsrates konnte in diesem (Groß-) Betrieb nicht im einzelnen in die Studie einbezogen werden. (Es war praktisch auch nur der Hallen-Betriebsrat über die Einzelheiten der Maßnahme informiert.) Für die in die Studie einbezogenen Hallen-Betriebsräte jedenfalls war der Gruppenakkord eine nicht zu diskutierende Konstante. Subjektiv hätten sie den Einzelakkord für Einzelarbeitsplätze vorgezogen, weil Gruppenakkord einerseits "leistungsgerechte Entlohnung" verhindere: Er sei eigentlich Betrug an den besseren Arbeitskräften, die Leistungsschwächere mitziehen müßten. Andererseits entstünden durch ihn Gruppenkonflikte und damit mögliche Probleme für den Betriebsrat: Insbesondere für Neue und Ausländer ist ein konfliktreicher Lernprozeß zu durchlaufen, bis sie feststellen, daß hohe Arbeitsintensität und Mengenleistung sich nicht in der Höhe des Monatsverdienstes niederschlagen, sondern - konstant - der Gruppe zugerechnet werden. Sie wirken sich aber gegebenenfalls in Personalreduktionen durch den Betrieb aus, die bei dieser Einzelplatzlösung möglich sind. Das bedeutet eine quantitative personelle Anpassung an den von den Arbeitskräften erbrachten Ausstoß, der sich nicht in individuellen Verdienststeigerungen niederschlagen kann (diese Anpassung ist um so leichter, als den Arbeitskräften in diesem Betrieb Informationen über Vorgabezeiten für die im Typenmix anfallenden Montageaggregate fehlen, vgl. Kap. V). Umgekehrt weist der Betriebsrat darauf hin, daß ein "Monatslohn" ohne Leistungsbezug undenkbar sei, weil sonst Anpassungen der Arbeitsleistung nach unten erfolgen könnten, die dann ausschließlich disziplinarisch abzufangen wären. So bleibt der direkte oder indirekte (oder auch von Vorgesetzten ergänzte) Druck auf die Gruppe.

Bei der Regelung der Lohnsituation im Rahmen dieser Maßnahme hat sich die Aktivität des Betriebsrates nur auf die Eingruppierung der neuen Tätigkeit gerichtet. Im Vergleich zur Montage an Bändern mit kurzen Zykluszeiten im unmittelbar benachbarten Betriebsbereich wurden hier auf der Basis haustarifvertraglich geregelter analytischer Bewertungsverfahren die Arbeitskräfte eine Lohngruppe höher eingestuft (nach einer Bewährungszeit von 4 Wo-

chen). Diese "Höhergruppierung" betraf nur jenen Teil der Arbeitskräfte, die nach der Umstellung in diesem Arbeitsbereich verblieben (ca. 1/3); der Rest wurde hierher versetzt und hatte bereits vorher in Lohngruppe 5 gearbeitet. Da zugleich - für die Verbliebenen - Belastungspunkte gestrichen wurden, ergab sich - auf die Person bezogen - keine Steigerung der Einkommenshöhe.

Im Betrieb E II (Maßnahme 43), ein anderer Betrieb des gleichen Unternehmens wie E I, stand aus den oben genannten Gründen die Lohnform ebenfalls nicht zur Debatte. Bei diesen vom Band abgekoppelten Arbeitsplätzen sind wesentlich geringere Zykluszeiten zu finden; bei ihnen ergab sich für rund 60 % der Arbeitsplätze die gleiche Eingruppierung wie bei Maßnahme 41 (also Lohngruppe 5, Rest Lohngruppe 4). Grundsätzlich wird hier die Möglichkeit des "Mitziehens" von schwächeren Arbeitskräften im Gruppenakkord von den Betriebsräten eher positiv bewertet. Hinsichtlich der Vorgabezeiten vermutet der Betriebsrat, daß sie zu knapp seien, da bei den Zeitstudien die blanke Addition der Zeiten für die Einzeloperationen als Richtwert dienen und die Zeitnehmer den nunmehr längeren Arbeitszyklus (2,2 Minuten) mit seinen inneren Friktionen und Rhythmen nicht berücksichtigen (was von Mitarbeitern der Arbeitsvorbereitung bestritten wird und von uns nicht überprüfbar war).

Im Vergleich zu den vorherigen - und noch existierenden - Bandarbeiten (Vergleichsmaßnahme 42) seien letztere allerdings dadurch benachteiligt, daß nach Störungen die Bänder schneller gestellt werden, um Zeitverluste einzuholen:¹⁾ Zwar sichern Regelungen den Akkorddurchschnitt bei Störungen und Ausfällen, aber den Arbeitskräften ist nicht klar, daß sie demnach keine Lohnausfälle hätten, und sie ziehen deshalb mit. Dabei gehen praktisch alle Erholzeiten in den Vorgabezeiten verloren. Diese werden ohnehin nicht genutzt, da die Vorgesetzten (Meister) bei sichtbarem Pausemachen sofort eingreifen. Bei der Maßnahme 43 hingegen geht es vielmehr darum, etwa aufgelaufene Puffer wieder aufzuarbeiten (maximal 10 Minuten Pufferzeit).

1) In der Befragung der Arbeitskräfte wird dies auch für die Maßnahme E II 43 behauptet, vom Betriebsrat aber nicht erwähnt.

Auch hier greifen die Meister ein, wenn der Arbeitsplatz verlassen wird, auch wenn die Puffer weitgehend gefüllt sind; außerdem besteht auch ein erheblicher Druck der Gruppe, Pausen und Erholzeiten nicht wahrzunehmen ¹⁾. Auf diesen Zusammenhang richten sich keine Aktivitäten des Betriebsrates.

In den Betrieben E I und E II ist sowohl der Entlohnungsgrundsatz wie die Entlohnungsmethode durch vielfältige betriebsinterne Absprachen und normative Regelungen so fixiert, daß sie auch bei diesen Umstellungen, die nur einen sehr kleinen Bereich des sehr großen Unternehmens betreffen, kaum zum Konfliktpunkt gemacht werden konnten.

Im Betrieb B wurde die Lohnfrage vom Betriebsrat bei der(geplanten und in Teilen realisierten) Umstellung nicht aufgegriffen (Lohnhöhe, Entlohnungsgrundsatz etc.). Er erwartete allerdings Lohnsteigerungen durch Höhergruppierung. Die gegebene Form des eingefrorenen Gruppenakkords hält der Betriebsrat nicht für einen echten Leistungslohn: Einmal sei durch die Stückzahlvorgabe (die von den Vorgesetzten durchzusetzen ist) der Leistungsgrad fixiert, zum anderen machten die vielen Störungen im Arbeitsprozeß so viele Eingriffe der Einrichter, Vorarbeiter und Vorgesetzten notwendig, daß von einer "Leistung" ohnehin nicht gesprochen werden könne (die Betriebsräte sind überwiegend selbst untere Vorgesetzte und Facharbeiter, die Arbeitskräfte überwiegend ausländische angelernte Frauen). - Die Neuaufnahme der Zeiten sei aufgrund der gegebenen technisch-organisatorischen Umstellung unvermeidlich gewesen, habe für den Betrieb "möglicherweise" verbesserte Zeiten erbracht.

Ein besonderes Problem in diesem Zusammenhang ist festzuhalten: In den betrieblichen Dokumenten zu dieser Umstellung referiert die Geschäftsleitung über den grundsätzlichen Zusammenhang von Leistungslohn und Arbeitsstrukturierung. In den dabei aufgezählten Vor- und Nachteilen des Gruppenleistungslohns (für den

1) Die Arbeitskräfte betonen den Druck der Vorgesetzten bei vollen Puffern vor ihren Arbeitsplätzen; die Arbeitskräfte am Ende des Bandes betonen die Probleme durch unterschiedliche Pufferauffüllung der einzelnen Kollegen (verstärkte Friktionen am Bandende).

Betrieb) liegt eine Fülle von Ansätzen zu einer kritischen Betrachtung im Sinne der Interessenvertretung von Arbeitskräften. Jedoch hat der Betriebsrat hierzu vor der geplanten Umstellung nicht Stellung genommen. Es kann hier nicht darüber rasoniert werden, was der Betriebsrat hätte tun müssen oder sollen. Immerhin seien auf einige Punkte des betrieblichen Dokuments zum Verhältnis der Maßnahme und dem Leistungslohn verwiesen: Grundsätzlich wird dort der Gruppenleistungslohn als der arbeitsstrukturierten (geplanten bzw. teilweise durchgeführten) Maßnahme besonders angemessen bezeichnet; diese Maßnahme erlaube im besonderen Maße individuelle Leistungsentfaltung (durch Puffer, Einbeziehung eventueller Nacharbeiten in den Lohn, d. h. in die Zeitvorgabe), Senkung von Aufwand für Anpassung der Arbeitskräfte bei Produktwechsel (durch laufende Jobrotation), natürliche Auslese, Druck auf gegenseitige Hilfe; als Nachteil wird u. a. genannt: die Erhöhung der Arbeitswerte durch vergrößerte Arbeitsinhalte. Im übrigen sollte der Gruppenakkord tendenziell ergänzt werden durch Prämiensysteme, z. B. für höhere Qualitätsleistungen, und zwar in dem Maße, in dem zunächst in den Arbeitsprozeß eingeplante Reparaturtätigkeiten durch Facharbeiter abgebaut werden könnten. Ohne auf die Details einzugehen, kann festgehalten werden, daß ein sichtbares betriebliches Konzept der Nutzung von Arbeitskraft durch Gruppenakkord vorlag. Stellungnahmen des Betriebsrates hierzu bzw. Problematisierung von Einzelaspekten wurden nicht bekannt.

Insgesamt sind die Aktivitäten des Betriebsrates bei den genannten Maßnahmen hinsichtlich der Lohnfrage sehr gering. Es muß angenommen werden, daß der Betriebsrat in Betrieb B möglicherweise der Neuentwicklung ohnehin keine Chance gab und sich nicht auf generelle Diskussionen zur Lohnfrage einlassen wollte, zumal andere Probleme (Arbeitsplatzsicherung) im Vordergrund standen. Dem widerspricht allerdings, daß keine Anmerkungen des Betriebsrates zu den gerade genannten Lohnkonzeptionen des Betriebes kamen.

Ein weiterer Fall von eingefrorenem Gruppenakkord findet sich in der (Vergleichs-)Maßnahme H 81, einem der "alten" getakteten Bänder im Betrieb H, der bereits auf strukturierte Bänder bzw. Einzelarbeitsplätze umstellte mit dem erklärten Ziel, die Leistungsentfaltung freizugeben (siehe oben Maßnahme H 82 und 83). Der Betriebsrat akzeptiert die Beibehaltung der (von ihm selber als Pensumlohn bezeichneten) Lohnform. Zwar entstünden dabei Spannungen zwischen den Arbeitskräften (durch "bessere" und "schlechtere" Arbeitsplätze). Jedoch könne man diese durch Zah-

lung von "Taktausgleichen" abfangen. In jedem Falle sei Verdienstsicherung erreicht. Persönliche Verteilzeiten können in diesem Fall nicht wahrgenommen werden, weil im allgemeinen die Springerinnen als Reserve für fehlende Arbeitskräfte bereits im laufenden Prozeß eingesetzt sind. Eine Nutzung dieser Zeiten für Einkommenssteigerung ist aufgrund der fixierten Verdienstgrade (und das hohe Arbeitstempo) nicht möglich. Ein besonderes Problem wird darin nicht gesehen (außer "nervösen" Belastungen und "Unruhe" am Band).

Zusammenfassend ist zu diesen Aktivitäten festzuhalten:

- o Bestehende Entlohnungsgrundsätze und besondere Formen davon werden weitgehend beibehalten und vom Betriebsrat nur begrenzt oder gar nicht in bezug auf die Maßnahme und deren Besonderheit problematisiert.
- o Im Vordergrund steht bei den untersuchten Maßnahmen die Verdienstsicherung (Lohnhöhe) auf gleichbleibendem Niveau.
- o Die Regelung der Vorgabezeiten tritt weniger in den Vordergrund; sie verschwindet als Problem einerseits hinter der Verdienstsicherung pro Zeiteinheit (monatlich), andererseits hinter einem disziplinarisch organisierten Arbeitstempo bzw. dem Stückzahlausstoß bei eingefrorenem Verdienstgrad.
- o Die Frage der Erholzeiten taucht kaum auf; durch die Möglichkeit zur Pufferbildung, damit durch die Möglichkeit, den individuellen Arbeitsrhythmus begrenzt zu steuern ("unsichtbare Pausen"), durch die Möglichkeit zum Ausgleich von Mängeln, durch "stärkere" Arbeitskräfte u.ä. gerät diese Frage aus dem Blickfeld.
- o Gruppenakkord als solcher erscheint durch Benachteiligung der "Besseren" den Betriebsräten wenig akzeptabel. Neue Aspekte - etwa solidarische Kooperation mit Schwächeren - und die Schaffung entsprechender Voraussetzungen dafür (z.B. in den Vorgabezeiten) werden kaum aufgegriffen.

d) Aktivitäten des Betriebsrats bei Lohnformen, die kooperative Leistung sichern sollen

Bei drei der untersuchten Maßnahmen war die Lohnform (und das Abrechnungsverfahren) selbst ein zentrales Instrument (oder vom Betrieb geduldetes informelles Verfahren), eine qualifikatorisch breite und vor allem kooperative Leistung sicherzustellen.

Bei den Maßnahmen A 11 und A 12 handelt es sich um ein Gruppenprämienlohnverfahren, das tendenziell im gesamten Betrieb angewandt werden soll. Bei der Maßnahme C 25 handelt es sich um einen eingefrorenen Einzelakkord mit einem besonderen Abrechnungsverfahren, das im Betrieb auch einen Ausgleich zwischen unterschiedlichen Lohnformen und -höhen schaffen soll (vgl. Maßnahmen und Kapitel II).

Während die Maßnahme A 11 einen neu aufgebauten Prozeß darstellt (die eingesetzten Arbeitskräfte arbeiteten vorher im Einzelakkord; Hauptpunkt betrieblicher Kritik daran und das Interesse an der Umstellung lag im Qualitätsproblem), handelt es sich bei der Maßnahme A 12 um einen technisch-organisatorisch veränderten Prozeß der Maschinenbedienung und Zuarbeit sowohl direkt an der Anlage als auch übergreifend durch Einbeziehung anderer betrieblicher Funktionen (Transport etc.). Im Fall A 11 ging es dem Management zentral um die Sicherung der Kooperation, die Herstellung einer gewissen Bereitschaft zur Flexibilität und um die Qualität. Im Fall A 12 ging es vor allem darum, die Zuarbeitsplätze in die Arbeitsprozesse zu integrieren bzw. das Interesse der betroffenen Arbeitskräfte an Koordination und Kooperation zu sichern. Bei der - durchaus naturwüchsigen, nicht geplant entstandenen - Maßnahme C 25 ging es um die Sicherung der Koordination von sehr komplexen und qualifizierten Montagearbeiten und dazwischengeschobene (Kundenauftrags-) Reparaturarbeiten, in einem Stadium, in dem Arbeitsvorbereitung und Fertigungssteuerung neu strukturiert und erweitert werden und die Geschäftsleitung noch diskutiert, wie weit diese auszubauen sind.

Dennoch ist bei diesen Maßnahmen ein typischer Unterschied festzuhalten: die Maßnahmen A 11 und A 12 betreffen Angelernte, vorwiegend ausländische Arbeitskräfte (auch die Anlagenführer sind qualifizierte Angelernte), die Maßnahme C 25 betrifft praktisch nur Facharbeiter.

Bei den Maßnahmen im Betrieb A ist die Stellungnahme und Aktivität des Betriebsrates zur Lohnfrage eng mit der Einschaltung bei der Umstellung verbunden, weil der Entlohnungsgrundsatz und das Verfahren ja das eigentliche Instrument der Neugestaltung selber waren. Insgesamt wird das neue Lohnverfahren vor allem in der Perspektive der Lohnsteigerung (positiv) beurteilt. Dazu gehört auch, daß die "Randarbeitsplätze" (Kranfahrer, Transportarbeiter und einige andere) durch Einbeziehung in das neue Lohnsystem sowohl höher eingruppiert als auch am (Gruppen-) Leistungslohn beteiligt werden (vorher: Zeitlöhner). Als negative oder ambivalente Auswirkungen auf der Leistungsseite werden insbesondere in der Perspektive subjektiver Belastungen gesehen: Tendenzen zu Fließarbeit (und damit Taktbindung einerseits, notwendige kooperative Orientierung, ja Kooperationszwang andererseits); individuelle Konkurrenz und Risiken für ältere, schwächere Deutsche (durch Herausdrücken aus der Gruppe, d. h. Anpassung der Gruppengröße nach unten bei gleichem Lohn oder steigendem Ausstoß) und anderes (vgl. hierzu den Abschnitt über die Belastungen). Trotzdem geht man einerseits aufgrund der erwarteten, teilweise erreichten höheren Löhne, andererseits aufgrund der einmal abgeschlossenen Rahmenbetriebsvereinbarung, die eine sukzessive Ausweitung des Gruppenprämienlohnverfahrens vorsieht, von einem seitens des Betriebsrates nicht mehr änderbaren Faktum aus, mit einer Ausnahme: man möchte dieses Lohnverfahren nicht auf die reinen Facharbeiterbereiche übertragen sehen: "Das Berufsethos muß gewahrt bleiben" (Prot. A 9.1). - in diesem Fall in Form des Zeitlohns für die Facharbeiter. Zentral scheint, daß man eine verstärkte Leistungskontrolle gegenüber den dort schon vorhandenen (Zeit-) Richtwerten erwartet (die befragten deutschen Betriebsräte sind ausnahmslos Facharbeiter). Allerdings glaubt man, daß in ökonomisch krisenhaften Situationen die Unternehmensleitung das lohnmäßig günstige Verfahren rasch wieder abbauen würde. Dagegen habe

der Betriebsrat nur eine begrenzte Handhabe; die Betriebsvereinbarungen haben die normale Kündigungsfrist von drei Monaten.

Die Maßnahme C 25 hat eine sehr komplexe Form. Im Einzelakkord (mit betrieblichen Zuschlägen) soll die Kooperation innerhalb einer Arbeitsgruppe von Facharbeitern mit sehr langzyklischen Arbeiten aufrechterhalten werden. Der Betriebsrat ist dabei an präzisen Regelungen insbesondere hinsichtlich der Zeitermittlung wenig interessiert. Betriebsvereinbarungen bestehen nicht. "Im Prinzip" richtet sich der Betriebsrat nach den entsprechenden Regelungen des einschlägigen Lohnrahmentarifvertrages: Zeitermittlungen (auf der Basis von REFA-Methoden) spielen aber angesichts sehr kleiner Serien und sehr langer (Montage-) Zeiten nur eine sehr begrenzte Rolle bzw. werden systematisch gar nicht durchgeführt. Dem Betriebsrat geht es darum, "Daumenwerte" der Arbeitsvorbereitung für bestimmte Vorgabezeiten (die eigentlich nur der "Kalkulation" dienen), auf deren Basis die Montagezeit von Werkstücken in der Größenordnung von Tagen und Wochen - unterbrochen von nicht durch Vorgabezeit bestimmten Reparaturaufträgen - berechnet werden, aufrechtzuerhalten. Bei ausgegliederten Zuarbeiten wird versucht, für kleine Serien prozentuale Aufschläge auf die Vorgabezeit zu erreichen; auch dies zunächst nur durch mündliche Absprachen, obwohl Betriebsvereinbarungen dafür angestrebt werden. Allerdings versucht die Geschäftsleitung, neue Richtwerttabellen für die einzelnen Arbeiten zusammenzustellen und die Arbeitsvorbereitung auszubauen. Hier will der Betriebsrat bremsend wirken durch die Behandlung dieser Fragen im Akkordausschuß, insbesondere mit dem Argument, daß die Facharbeiter bei den gegebenen Aufgaben die Arbeiten wesentlich besser selbst disponieren können. Insgesamt geht es dem Betriebsrat vor allem um die Aufrechterhaltung der bisherigen Situation, die den Facharbeitern ihre traditionellen Freiheitsgrade bei der Arbeit sichert. Insbesondere hat er durchgesetzt (Betriebsvereinbarungen), daß über Sprechautomaten, die die einzelnen Arbeitsgruppen mit der Fertigungssteuerung verbinden, die Arbeitskräfte nicht abgehört werden können. Damit sollen Informationen, die via Arbeitsvorbereitung zu Zeitverkürzungen führen könnten, vermieden werden. Seine zweite Aktivität richtet sich darauf, die - als

Neue in die Facharbeitergruppe 7 eingestuft - Mitarbeiter als bald in eine höhere Stammlohngruppe einzustufen, wobei die Beurteilung der Vorgesetzten erforderlich ist. Der Betriebsrat betont hier - Beurteilungsrichtlinien liegen nicht vor - insbesondere die Fähigkeit zu "Gruppenarbeit" als ein Kriterium der Höherstufung. Er versucht aber, überhaupt von dieser formlosen Personenbeurteilung und -bewertung wegzukommen und Eingruppierungen nur nach Qualifikation und Erfahrung im Betrieb durchzusetzen (das einschlägige Rahmenabkommen sieht "Arbeiten" als Gegenstand der Eingruppierung in die Lohngruppen vor). In diesem Sinne forciert er Weiterbildungskurse, auch für qualifizierte Angelernte, die bereits in Lohngruppe 7 eingestuft sind. Zentrum seines Interesses an Höhergruppierung ist es, von den ständig rücknehmbaren Leistungszuschlägen und den gefährdeten Vorgabezeiten unabhängiger zu werden und eine gewisse Verdiensthöhe zu sichern. Aus diesem Grunde, ferner in Anbetracht der Arbeitsform - Qualitätsarbeit, Gruppenarbeit - sowie angesichts wachsender betrieblicher Tendenzen zur Leistungskontrolle hält der Betriebsrat es schließlich überhaupt für sinnvoll, angesichts der gegebenen Arbeitsprozesse einen Zeitlohn anzustreben (einziger Fall in unserem Material)¹⁾.

Die beiden Fälle spiegeln Sondersituationen von Betriebsräten wider. Im ersten Fall (Betrieb A) wurde zugunsten einer - erwarteten - höheren Entlohnung ein Gruppenlohnverfahren akzeptiert, das wesentliche Belastungen für jene Arbeitskräftegruppen schafft, die typischerweise im Betriebsrat weit unterrepräsentiert sind (ausländische Angelernte; siehe unten und Kapitel V). Deren (vorgebliche) Lohnorientierung hält der Betriebsrat sogar für die deutschen Angelernten und insbesondere für die Facharbeiter für gefährlich, weshalb er insbesondere Facharbeiterbereiche außerhalb einer an sich für alle Bereiche geltenden

1) In diesem Falle spielt das Lohnabrechnungsverfahren selber eine bedeutsame Rolle (Beschreibung vgl. Maßnahmen): ein "Ausgleichsverfahren" durch die unteren Vorgesetzten (Gruppenführer), dem eine völlige Trennung von Arbeitsausführung und Abrechnung zugrunde liegt, soll Kooperation sicherstellen auch zwischen Facharbeitern mit unterschiedlichen Stammlohngruppen (vgl. Kapitel II).

Rahmenbetriebsvereinbarung zur Ausweitung der Lohnform zu halten versucht.

(Die Rahmenbetriebsvereinbarung betraf die Absicht der Ausweitung; in jedem Bereich mußten gesonderte Betriebsvereinbarungen über die Lohnverfahren abgeschlossen werden).

Im zweiten Fall (Betrieb C) versucht der Betriebsrat eines Facharbeiterbetriebs, einen praktisch nur auf dem Papier bestehenden Einzelakkord dadurch für Facharbeitertätigkeit mit hohem Anspruch an Qualifikation und Kooperation zu neutralisieren, daß er die völlig undurchschaubaren und nicht nach gängigen Methoden systematisch ermittelten Vorgabezeiten in Kombination mit im Akkorddurchschnitt bezahlten Reparaturarbeiten aufrechterhält gegen eine zunehmende Verakkordisierungs-, Planungs- und Steuerungstendenz des Betriebes. Diese müßte allerdings eine weitgehende Veränderung der gesamtbetrieblichen Organisation einbegreifen, wenn man auf die Qualitäts-, Kooperations- und Dispositionsleistungen auf der ausführenden Ebene verzichten wollte.

Der durch die Lohnform (und das Abrechnungsverfahren) bestimmte starke oder schwache Zugriff des Managements auf die Arbeitskräfte, mit als Belastung wahrgenommenem Zwang zur Kooperation bei Angelernten im Fall A und mit dem Interesse an besserer Steuerung und Transparenz von traditioneller Facharbeitergruppenarbeit im Fall C, führt zu dieser sehr unterschiedlichen Stoßrichtung der Betriebsratsarbeit.

Zusammenfassend ist darauf hinzuweisen, daß die Lohnform im Betrieb A für die überwiegende Mehrheit der betroffenen Arbeitskräfte Belastungen insbesondere sozialer Art mit sich bringt (individuelle Konkurrenz, Marginalisierung schwächerer Arbeitskräfte, Gruppenkonflikte, Intensivierung durch knappe Besetzung etc.; siehe unten).

- o Der Betriebsrat orientiert sich bei diesen Gruppenarbeiten an der Lohnhöhe vor allem der Angelernten. Flankierende Maßnahmen zum Abfangen neu entstehender Belastungen erfolgen nicht.

Im Betrieb C werden Lohnhöhe und Kooperation bei hoch kooperativer und selbst disponierender Arbeit von Facharbeitern dadurch gesichert, daß der Betriebsrat möglichst wenig in die informellen (Lohnabrechnungs-)Verfahren eingreift, die sehr langen Vorgabezeiten für die Montage gegen systematische Zeitermittlungen abzusichern sucht und die organisatorische Form des Ineinanderlaufens von Montagearbeiten mit Zeitvorgaben und (Kunden-)Reparaturaufträgen ohne Vorgabezeiten zu bewahren sucht.

- o Die Maßnahmen des Betriebsrates bei hoch kooperativen und stark selbstdisponierten Facharbeitertätigkeiten sind daran orientiert, eine maximale Offenheit bzw. Unabhängigkeit von steuernden und disziplinierenden Eingriffen der Betriebsleitung sicherzustellen, damit Arbeitsfreiräume und Lohnhöhe der Arbeitskräfte zu sichern.

Beide Stoßrichtungen der Betriebsratsarbeit sind prekär. Im ersten Fall führen sie auf seiten der Arbeitskräfte zu einer Belastungsverdichtung, im zweiten Fall kann auf längere Sicht der Durchgriff der Unternehmensleitung auf die Momente einer relativ autonomen Arbeitssituation kaum verhindert werden¹⁾.

1) Bei einer späteren Überprüfung des Falles deutete sich eine wesentlich stärkere Durchsetzung zentraler Arbeitsvorbereitung und Fertigungssteuerung, eine organisatorische Trennung von Produktions- und Reparaturabteilungen und damit eine wesentlich verschärfte Zeitwirtschaft an.

2. Zur Einflußnahme auf die Arbeitsbedingungen

a) Überblick

Zunächst ist nochmals daran zu erinnern, daß wir die Aktivitäten der Betriebsräte nur in bezug auf die untersuchten Veränderungsmaßnahmen behandeln; wir betrachten sie zwar als eingebettet in die jeweilige Gesamtarbeit eines Betriebsrates, können aber auf diese nicht weiter eingehen. Daraus ist die vergleichsweise begrenzte Behandlung dieses für die Betriebsratsarbeit ansonsten zentralen Feldes zu verstehen.

Unter Einflußnahme auf die Arbeitsbedingungen verstehen wir hier die Aktivitäten des Betriebsrates, die sich auf den Abbau der körperlichen und geistig-nervlichen Belastungen im Arbeitsprozeß und auf die Verbesserung der Arbeitsumgebung beziehen (siehe unten b), auf den Arbeitsschutz (siehe unten c) und auf Arbeitszeitregelungen (siehe unten d).

Die Aktivitäten des Betriebsrates mit Bezug auf die genannten Problemkreise

- o erfolgten immer im gesamtbetrieblichen Kontext und bezogen sich nicht auf die Besonderheiten der Veränderungsmaßnahmen;
- o deren besondere Belastungs-, Arbeitssicherheits- und Arbeitszeitprobleme lagen außerhalb seiner traditionellen Handlungsmöglichkeiten, auch wenn die Probleme als solche erkannt wurden (vgl. unten);
- o insoweit neue, veränderte oder spezielle Belastungen vom Betriebsrat registriert wurden - insbesondere im Zusammenhang mit Gruppenarbeit, Arbeitstempo, Typenwechsel und individueller Selbstüberforderung, was durchweg der Fall war - führten sie nicht zu neuen oder gar maßnahmespezifischen Aktivitäten des Belastungsabbaus;

- o Eingriffe zum Belastungsabbau erfolgten durchwegs im nachhinein und korrigierend, nicht mitgestaltend.

Gerade in diesem Bereich zeigt sich in hohem Maße, daß der Betriebsrat zwar auf zahlreiche und weitreichende normative Regelungen zurückgreifen kann (z.B. Arbeitsstättenverordnung, Immissionsschutzgesetz, Arbeitssicherheitsgesetz etc.), insbesondere auf der Basis der §§ 80 (1), Ziff. 1; 87 und 89 BetrVG. Daß er aber bei der Gestaltung und Neugestaltung von Technik und Organisation im Betrieb trotz der §§ 90 und 91 BetrVG in der Praxis nur sehr begrenzte Einflußmöglichkeiten wahrnehmen kann oder hat¹⁾.

1) "Es greifen daher die Betriebsräte, nach dem Zugang zu Informationen aus verschiedenen Quellen (Wirtschaftsausschuß, Betriebsänderungen, ggf. aus Aufsichtsräten, zur Personalplanung, aus Planungen und Änderungen von Arbeitssystemen), zuerst immer zu den Hebeln des gesetzlichen Arbeitsschutzes, des Interessenausgleichs und Kündigungs- bzw. Rationalisierungsschutzes sowie dem Zugriff auf die Mitbestimmungsrechte gemäß § 87 BetrVG. Dann kommt lange nichts, bevor z. B. § 91 Betr.VG herangezogen werden könnte. Das mit dem Stichwort 'die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse' gekennzeichnete Dilemma sowie die restriktive Interpretation der Anwendungsmöglichkeiten aus Arbeitgebersicht (vgl. hierzu Natzel) machen die Schwierigkeiten des Handelns im Feld deutlich. Auch erkennen die Betriebsräte die begrenzten Möglichkeiten einer Nutzung des sehr eingeschränkten Mitbestimmungsrechts nach § 91 Betr.VG." - Schriftlicher Hinweis von H.Pornschlegel.

b) Aktivitäten zum Abbau von Belastungen im Arbeitsprozeß und zur Verbesserung der Arbeitsumgebung

(1) Konkrete Aktivitäten des Betriebsrates in diesem Bereich finden sich primär in denjenigen unserer Untersuchungsbetriebe, in denen körperliche Belastungen im traditionellen Sinne von "Schwerarbeit" (Heben, Körperhaltung etc.) und vergleichsweise (bezogen auf gleichartige Betriebe) besonders schlechte Einflüsse durch die Arbeitsumgebung (insbesondere Lärm, Geruch etc.) vorherrschen.

Dagegen werden Belastungen, die nicht zu diesem konventionellen Syndrom gehören und auch normativ nicht geregelt sind, zwar vielfach registriert, aber nicht zum Gegenstand konkreter Aktivitäten des Betriebsrates. Hierzu gehören insbesondere Arbeitstempo, Habitualisierungsschwierigkeiten, Belastungen durch Kooperationsanfordernisse u. ä.

(2) Aktivitäten, die sich auf den Abbau körperlicher Belastungen in den Arbeitsprozessen richten, finden sich insbesondere in den Betrieben A, C, D, E I und II, wenn auch in sehr unterschiedlicher Form, die mit der jeweiligen Betriebsstruktur bzw. den verschiedenartigen Arbeitsprozessen in Verbindung zu bringen ist (Betriebe des Straßenfahrzeugbaus und der EBM-Verarbeitung von allerdings unterschiedlicher Größe).

Im Betrieb A (Maßnahme 12; durch Gruppenlohnverfahren gesteuerte Gruppenarbeit an einer Pressenstraße) richtete sich die Arbeit des Betriebsrates insbesondere auf Vorschläge zu technischen Verbesserungen im Bereich des Transports der (schweren) Werkstücke und auf den vermehrten Einsatz von Handhabungsgeräten. Entsprechendes gilt für die Bewältigung von Arbeitsumgebungseinflüssen, wobei die Lärmdämmung im Vordergrund stand. Alle diese - durchaus

1) Die Abschnitte über die Aktivitäten der Betriebsräte sollten auch in der Perspektive ihrer Problemsicht gelesen werden. Diese wird im strukturellen Vergleich mit derjenigen der Arbeitskräfte und den möglichen Vertretungsdefiziten später gesondert aufzugreifen sein.

auch die Veränderungsmaßnahmen betreffenden - Aktivitäten müssen allerdings im Zusammenhang mit den laufenden betriebstypischen Arbeiten des Betriebsrates gesehen werden, der in einem Großbetrieb mit traditionell schweren Arbeitsbedingungen permanent mit speziell diesen Fragen befaßt ist. So ist die Bewältigung von Schwerarbeit im Bereich der Pressen und die Bewältigung des Lärmproblems im sehr lärmintensiven Behälterbau schon immer ein Hauptgebiet der Betriebsratsaktivitäten in diesem Betrieb gewesen. Diese Probleme werden bei der Einführung der neuen Maßnahmen gleichsam automatisch von den dafür bestehenden Gremien behandelt: bereits im Investitionsausschuß, sodann von verschiedenen zuständigen Ausschüssen, z. B. einer "Ergonomiekommission", die im Rahmen des Arbeitsschutzausschusses gegründet wurde und sich insbesondere mit den Auflagen aus der Arbeitsstättenverordnung und den Maßnahmen nach §§ 90/91 BetrVG befaßt. Insgesamt sind diese Aktivitäten allerdings eher im Bereich der Vorschläge (z. B. im Transportbereich) und der korrektiven Hinweise (z. B. Lärmdämmung) zu sehen. Es besteht eine laufende Zusammenarbeit mit den zuständigen betrieblichen Stellen.

Eine ähnliche Situation liegt in den Betrieben E I und E II vor. In diesen sehr großen Betrieben erfolgt ebenfalls im Rahmen der Gesamtaktivitäten des Betriebsrates und ohne besonderen Bezug auf die Veränderungsmaßnahmen eine sehr differenziert organisierte Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Management in verschiedenen Ausschüssen. Es besteht außerdem unabhängig von den Regelungen des BetrVG und von Betriebsvereinbarungen eine allgemeine betriebliche Direktive, bei Änderungen und Neueinrichtungen von Arbeitsprozessen auf ergonomische Verbesserungen und Verbesserungen der Arbeitsumgebung hinzuwirken, und es bestehen umfangreiche Expertenabteilungen hierfür (Arbeitswissenschaftliche Abteilung). Über die konkreten Stoßrichtungen der Arbeiten auf der betrieblichen Ebene liegen uns, weil außerhalb unseres Untersuchungsobjektes, keine weitergehenden Informationen vor. Bei den Maßnahmen E I 41 und E II 43 wurden allerdings nach der Umstellung keine besonderen Aktivitäten entfaltet. Man betrachtete diese Veränderungen verglichen mit den anderen im Betrieb vorherrschenden Arbeiten als körperlich entlastend weil Taktzwang

aufgehoben wurde, und als psychisch entlastend, weil die Arbeitsinhalte vergrößert waren. Es wurde lediglich versucht (im Betrieb E II) im Bereich der Arbeitsumgebungsbedingungen, insbesondere bei der Entlüftung und hinsichtlich des Lärms), im nachhinein einige Verbesserungen zu erreichen, mit Erfolg. Hingegen hat sich der Betriebsrat mit dem Problem der räumlichen Enge (insbesondere im Betrieb E I) als einem unlösbaren Problem abgefunden.

Auch beim Betrieb D handelt es sich generell um Tätigkeiten mit traditionell schweren körperlichen Belastungen, teils durch taktgebundene Maschinenbestückungsarbeit mit sehr kurzen Arbeitszyklen, die durch mechanisierte Prozesse und Einzelmaschinen ersetzt wurden (Maßnahme D 32), teils durch problematische Arbeitsprozesse (Galvanik; Kurzfallstudie Z 12 im gleichen Betrieb), deren technologische Umstellungen nicht die angestrebten Verbesserungen erbrachten. Zugleich ist festzuhalten, daß es sich bei diesem Betrieb im Gegensatz zu den Betrieben A, E I und E II um einen mittelgroßen Betrieb handelt, in dem weder beim Betriebsrat systematische Vorgehensweisen zur Bewältigung solcher Probleme bestehen noch betriebliches Know-how oder Experten für arbeitswissenschaftliche Fragen existieren (in diesem Betrieb ist nur der Geschäftsführer selbst diplomierter Ingenieur, weitere Ingenieure oder ähnliche Qualifikationen existieren nicht); gleichzeitig ist festzuhalten, daß die Investitionskraft dieses Betriebes gering ist.

Bei der Maßnahme D 32 wurden im nachhinein und mit Bezug auf § 91 BetrVG einige technische Veränderungen durchgesetzt, die der körperlichen Entlastung dienten. Bei der in Z 12 beschriebenen Umstellung der Galvanik liegt der einzige Fall in unserem Material vor, in dem der Betriebsrat aufgrund erheblicher Unruhe unter den betroffenen Arbeitskräften massiv in die technischen Veränderungen während und nach deren Installierung eingriff, um insbesondere körperliche Belastungen zu senken und die Umgebungsbedingungen zu verbessern. Nicht zu übersehen ist allerdings, daß die Betriebsleitung selber zu diesem Zeitpunkt höchstes Interesse daran hatte, den Betriebsrat in die Verantwortung für die Gestal-

tung der Anlage einzubeziehen, um weitere Schwierigkeiten mit der Belegschaft zu vermeiden, zumal im Vergleich zur vorhergehenden Anlage die körperlichen Belastungen evident gewachsen waren (vgl. oben die Beschreibung der Umstellung D Z 12).

Insgesamt konnte eine wesentlich verbesserte Situation in der Belastungs- und Umgebungsperspektive erreicht werden.

Im Betrieb C (Maßnahme 25 und 27), ebenfalls ein mittlerer Betrieb des Maschinenbaus, betrachtet der Betriebsrat die Frage der körperlichen Belastung als gelöst, nachdem durchwegs Hebezeuge eingeführt waren. Seine Aktivitäten richteten sich in diesem Facharbeiterbetrieb, dessen bauliche Struktur seiner technischen Entwicklung längst nicht mehr angemessen war, auf die Bewältigung von Arbeitsumweltbedingungen, insbesondere Lärm, Staub, Dreck, Zugluft etc. Hier gab es Planungen, nach einer bestimmten Prioritätenvorstellung des Betriebsrates sukzessive zumindest die Regelungen der Arbeitsstättenverordnung einzulösen; der Betrieb ging insbesondere dort auf solche Aktivitäten ein, wo die Arbeitsqualität selbst betroffen war (Staub).

In Betrieben, die traditionell keine Schwerarbeit im konventionellen Sinne hatten, fand sich auch bei den neuen Maßnahmen kaum Bezugnahme auf körperliche Belastungen.

So sah der Betriebsrat in den Betrieben B und H (elektrotechnische bzw. feinmechanisch-optische Betriebe, weibliche Arbeitskräfte, Montage) Verbesserungen durch die zunehmende MTM-Gestaltung der Arbeitsplätze (in beiden Betrieben unterstützt der Betriebsrat alle MTM-Maßnahmen). In Betrieb F dagegen sah man in der dort teilweise gegebenen Gestaltung nach MTM und WF (mit besonderen Variationen) gerade besondere Einseitigkeitsbelastungen, insbesondere der Finger, Arme, Augen und strebte sowohl ergonomische Verbesserungen an als auch (an den Prüfplätzen) den Wechsel von Stehen und Sitzen. Konkrete Aktivitäten waren allerdings durchwegs nicht erfolgt.

(3) Geistig-nervliche Belastungen¹⁾ aus den Arbeitsprozessen wurden von den Betriebsräten in allen Betrieben registriert, durchwegs mit hohem Gewicht, wenn auch vergleichsweise unterschiedlicher Bedeutung, je nach anderen Belastungen. Auch hier wurden diese Belastungen nur begrenzt auf die neue Situation selber bezogen, vor allem dort nicht maßnahmespezifisch behandelt, wo auch in anderen Betriebsbereichen entsprechende Belastungen beanstandet wurden, sie also nicht "Besonderes", "Neues" darstellten. Die Maßnahmen wurden nicht in dieser Perspektive beurteilt.

In keinem Fall erfolgte eine konkrete Aktivität hinsichtlich einer gestalterischen Veränderung der betroffenen Arbeitsprozesse, die Bezug auf die vom Betriebsrat registrierten Belastungen geistig-nervlicher Art nahmen.

Vorwiegend ausschließlich in dieser Perspektive wurden Belastungen registriert in den Betrieben B, F, G, H (alle aus dem Bereich Feinmechanik/ Optik bzw. Elektrotechnik, alle Maßnahmen bezogen auf Montagearbeitsplätze und weibliche Arbeitskräfte).

Hinsichtlich der geistig-nervlichen Belastung wurde in diesen Betrieben, aber auch in dem Facharbeiterbetrieb C (Maschinenbau), in den Montageprozessen von Betrieb E II und D (Straßenfahrzeugbau bzw. Zweiradzubehör) sowie im Betrieb A (Montage und Fertigung schwerer Preßteile) das Arbeitstempo als zentraler Belastungsfaktor registriert.

In den Betrieben B, D, E II und F wurden zusätzlich Belastungen durch den Typenwechsel angesprochen. Hingewiesen wurde insbesondere darauf, daß sich die Arbeitskräfte stets in die neuen Arbeitsgänge einarbeiten müßten, dadurch nicht auf die geforderte Leistung kämen, wodurch vor allem Hetze entstünde.

Subjektive Überforderung durch den Leistungslohn und dadurch nervliche Belastung wurde insbesondere in den Betrieben F, G und

1) Wir benutzen den Begriff "geistig-nervliche" Belastung hier ohne wissenschaftliche Definition so, wie ihn die Betriebsräte verwenden, um ihre Alltagserfahrung mit der Arbeitssituation zu kennzeichnen.

H (die Maßnahmen richteten sich auf die Freigabe individueller Leistung) sowie E I und E II (eingefrorener Gruppenakkord, aber mit Anlaufstörungen) registriert.

In allen diesen Fällen gab es - wie erwähnt - keinerlei auf die Gestaltung der Arbeitsprozesse bezogene Aktivitäten der Betriebsräte. Weitergehende "Versuche" oder "Absichten" gab es nur in Betrieb F, wo der Betriebsrat mit Hilfe von Schulungen für Vorgesetzte die Hektik zu mildern trachtete (vom Betrieb als Maßnahme aber nicht akzeptiert), und in Betrieb H, wo der Betriebsrat versuchte, die Selbstüberforderung der Arbeiterinnen durch Appelle zu dämpfen, ohne ein solidarisches Leistungsverhalten erreichen zu können (Maßnahme H 83); dem Betriebsrat ging es in diesem Falle allerdings insbesondere darum, Konflikte und Streit innerhalb dieser Arbeitsgruppe abzubauen, weniger darum, das Problem langfristigen Verschleißes oder solidarischen Handelns anzugehen.

(4) In den genannten Betrieben der Feinmechanik/ Optik und Elektrotechnik gab es keine besonderen Aktivitäten im Rahmen der Maßnahmen, Arbeitsumgebungsbedingungen zu verändern, die überwiegend von den Betriebsräten auch als gut betrachtet wurden. Lediglich in den Betrieben F und G, in denen die Maßnahmen in Fabrikhallen mit erheblicher Lärmbelastung (F), mit räumlicher Enge (G) u. a. Problemen (Zugluft, Hitze etc.) durchgeführt wurden, richteten sich darauf Betriebsratsaktivitäten. Diese müssen aber im Rahmen seiner gesamtbetrieblichen Aktivität und nicht maßnahmenbezogen betrachtet werden. Sie gehen über den Versuch, die Arbeitsstättenverordnung durchzusetzen, nicht hinaus.

c) Aktivitäten zum Arbeitsschutz und zur Unfallverhütung

(1) Die Aktivitäten des Betriebsrates zum Arbeitsschutz und zur Arbeitssicherheit spielen sich immer im generellen Zusammenhang seiner einschlägigen Aktivitäten ab und beziehen sich in keinem der untersuchten Fälle auf die Besonderheiten einer bestimmten Maßnahme. Dies ist zunächst unmittelbar evident, auf den zweiten Blick jedoch durchaus problematisch. Eine Reihe gerade der Merkmale neuer Maßnahmen, die von den Betriebsräten durchaus registriert werden (z. B. Habitualisierungsprobleme bei häufigen Umsetzungen oder Typenwechsel) bergen nämlich auch neue Unfallgefahren und neue Risikofaktoren für die Gesundheit. Darauf wird später einzugehen sein.

(2) Dies wird auch bestätigt dadurch, daß Betriebsräte überhaupt auf Arbeitsschutz und Arbeitssicherheitsmaßnahmen nur in jenen Betrieben zu sprechen kommen, die auch schwere körperliche Arbeit und vergleichsweise schlechte Arbeitsumgebungsbedingungen im traditionellen Sinne bieten (Betriebe A, C, D, E I, E II); wiederum ist es der Betrieb F (problematische klimatische und räumlich enge Arbeitsbedingungen in einer großen Fabrikhalle in einem Betrieb der Elektrotechnik), der hier ergänzend zu nennen ist.

In allen genannten Fällen wurde den Aktivitäten nicht weiter nachgegangen, da sich ein spezieller Bezug zu den von uns untersuchten Veränderungsmaßnahmen nicht ergab. Durchwegs waren keine besonderen Formen der Aktivitäten zu erkennen. Sie spielten sich im Rahmen der durch das Betriebsverfassungsgesetz und das Arbeitssicherheitsgesetz geregelten Gremien, Institutionen und Formen ab - in welcher Qualität und Intensität, wurde von uns nicht erhoben. - In den feinmechanisch-optischen und elektrotechnischen Betrieben B, G und H wurde bei der Behandlung der Maßnahmen die Frage des Arbeitsschutzes und der Arbeitssicherheit von den Betriebsräten überhaupt nicht angesprochen (obwohl hier die Arbeitskräfte durchaus gesundheitliche Gefahren sahen; siehe unten unter Kapitel V).

Im Betrieb A z. B. (vergleichsweise hohe Unfallrate in Maßnahme A 12, bereichstypische Schnittverletzungen durch Bleche;) sehen die Betriebsräte zwar eine hohe Bedeutung der Unfallgefahr, diese aber nicht im unmittelbaren Zusammenhang mit den beschriebenen Maßnahmen A 11 und A 12. Ob dort, wo das neue Verfahren eingeführt ist, sich Veränderungen in den Unfallraten ergeben haben, ist den Betriebsräten nicht bekannt (und anhand vorliegender betrieblicher Statistiken in dieser Desaggregation auch nicht feststellbar). Wie bisher schon gelten bestimmte Betriebsbereiche als mehr oder weniger unfallgefährdet. Ob die technischen Veränderungen (z. B. Handhabungssysteme in der Maßnahme A 12) oder organisatorische Veränderungen (z. B. Gruppenarbeit und begrenzte Arbeitsplatzrotation in Maßnahme A 11) hier neue Bedingungen schaffen, hatten die Betriebsräte nicht überprüft. Auch die enormen zeitlichen Belastungen (teilweise 10 Arbeitsstunden täglich) wurden nicht berücksichtigt. Ihr Bezugspunkt für die Einschätzung des Unfallrisikos und damit der Bereiche, auf die sie sich zu richten haben, sind die herkömmlich als unfallträchtig geltenden Fertigungsweisen ("Pressen") und traditionell als unfallträchtig im Betrieb bekannten Fertigungsbereiche ("Preßwerk"). Da insgesamt in diesem Betrieb die Unfallraten sinken, wird dies allein als Bestätigung erfolgreicher Arbeit in diesem Bereich gewertet. Der Betriebsrat dieses (Groß-)Betriebes verfolgte insgesamt das Verfahren, Spezialisten im Betriebsrat heranzubilden in der Absicht, den Experten des betrieblichen Managements fachlich gewachsen zu sein. Der nach ArbSichG § 11 vorgesehene Arbeitsschutzausschuß wurde auf Initiative des Betriebsrates ergänzt durch vier "Unterkommissionen", deren Sprecher (seitens des Betriebsrates) zugleich dem Arbeitsschutzausschuß angehören (Unterkommissionen: 1. Arbeitssicherheit: Unfallverhütung, Gewerbeordnung; 2. Gesundheit: werksärztliche Probleme, Katastrophenschutz; 3. Ergonomie: Probleme der Arbeitsstättenverordnung; 4. Immission: Immissionsschutzgesetz. Insgesamt arbeitet dieser Betriebsrat "ressortmäßig", d. h. mit festen Zuständigkeiten einzelner Betriebsräte für einzelne Sachgebiete). Es erfolgten zahlreiche Maßnahmen (wöchentliche Betriebsbegehungen, Nachkontrollen, Erstellen von Mängellisten, Forcierung von Vorschlägen zum Unfallschutz etc.). Die Stoßrichtung der

Zielsetzungen geht auf technische Sicherheitslösungen und auf technischen Abbau von Gesundheitsgefahren (z. B. Lärmdämmung): "Die Gesetze geben uns Rückendeckung. Die Geschäftsführung ist zuständig für die Durchführung. Wir gucken nach wie die Polizei." (Prot. A 9.1).

Die Aktivitäten des Betriebsrates in den (Mittel-) Betrieben C und D sind weit weniger formalisiert und institutionalisiert (wobei die Instanzen nach § 11 ArbSichG existieren). Im Betrieb C (vergleichsweise hohe Unfallrate - Quetschungen, Prellungen etc.) sind sie schwerpunktbezogen (Kräne; Fluchtwege etc.). Hier geht die Stoßrichtung der Aktivitäten nicht auf technische Sicherung, sondern auf systematische Information der Arbeitskräfte und Schulung zum Sicherheitsbewußtsein. Die relativ autonome Arbeit in Gruppen, die Qualifikation der Arbeitskräfte (Facharbeiter), die sehr unterschiedlichen und wechselnden Arbeitssituationen (Fertigungs- und Montagearbeiten in sehr langen Zykluszeiten), lassen den Betriebsrat die Gefahren am Arbeitsplatz primär als "menschliches Problem" sehen. Hier bestehen spezielle Bezüge auf die Maßnahme insofern, als es sich hier um eine traditionell teilautonome Facharbeitergruppenarbeit handelt. Die besonders komplexen technischen Sicherheitsprobleme bei dieser Arbeitsform werden aber nicht aufgegriffen.

Gänzlich ohne systematisches Konzept und aktuell sehr durch konkrete Unfälle bzw. Häufungen von kleineren Unfällen geprägt sind die Aktivitäten des Betriebsrates in Betrieb D (vergleichsweise geringe Unfallraten, insbesondere "kleinere" Verletzungen bei der Montage und Handhabung von Werkstücken). Hier geht es insbesondere um persönliche Schutzmittel; der Betriebsrat folgt hier eher aktuell thematisierten Forderungen der Arbeitskräfte ("bessere Qualität von Schutzhandschuhen"). Er hat große Schwierigkeiten in der Auseinandersetzung mit der Geschäftsleitung (die insbesondere Kostenprobleme geltend macht) und findet kaum Unterstützung beim (externen) Werksarzt. Auch in bezug auf den Arbeitsschutz muß er einzelne Maßnahmen, die der Gesundheit dienen, immer als Sonderfall und bezogen auf aktuelle Probleme durchsetzen

(vgl. oben die Aktivitäten dieses Betriebsrates zum Abbau von Arbeitsumgebungsbelastungen, Kurzfallstudie Z 12).

Insgesamt wurden diese Hinweise nur aufgenommen, um zu zeigen, daß Besonderheiten der neuen Maßnahmen einerseits (häufige Umsetzungen, breitere Arbeitsinhalte u. ä.), nicht-herkömmliche Unfallfaktoren (Konzentrationserfordernisse, Habitualisierungsprobleme etc.) andererseits die betreffenden Aktivitäten des Betriebsrates nicht beeinflussen.

Insoweit Aktivitäten erfolgen, ist darauf hinzuweisen, daß gerade in diesem Bereich das Spezialistentum, der Versuch, mit betrieblichen Experten gleichzuziehen, am schärfsten von allen Aktivitätsbereichen (abgesehen vielleicht von Lohnfragen) ausgeprägt ist. Hierauf wird noch einzugehen sein.

d) Aktivitäten zu Arbeitszeitregelungen

(1) Aktivitäten des Betriebsrates, die sich auf Arbeitszeitregelungen bezogen, wurden in einigen Fällen durch die Veränderungsmaßnahmen unmittelbar angeregt - waren allerdings durchweg defensiv.

(2) In den beschriebenen Gruppenarbeiten (z.B. Maßnahme A 12) und bei gruppenartig verändertem Arbeitseinsatz (Maßnahme A 11 und B 52) wurde es nun aufgrund der Arbeitsform auch notwendig, einer gemeinsamen Urlaubsregelung für zusammenhängende Bereiche und Arbeitsprozesse zuzustimmen.

Ebenfalls in die Defensive gedrängt (oder auch: durch die Veränderungsmaßnahmen nicht aus der Defensive befreit) war der Betriebsrat bei einigen Maßnahmen hinsichtlich der Einhaltung von Pausen: Die Tempoanforderungen führten dazu, daß Pausen in den Betrieben B, F, G, H teilweise durchgearbeitet wurden. In diesen Fällen wurde zwar von den Betriebsräten Druck auf die Arbeitskräfte ausgeübt, die Pausen einzuhalten, teilweise auch zusammen mit den Betriebsleitungen das Verbot, in den Pausen durchzuarbeiten, ausdrücklich dargelegt. Konkrete Durchsetzungsaktivitäten darüber hinaus wollten die Betriebsräte aber nicht entfalten, um Konflikte mit den Arbeitskräften angesichts generell als zu kurz eingeschätzter Vorgabezeiten und generell beanstandeter "Hetze" zu vermeiden¹⁾.

Entsprechende Probleme wurden bereits gezeigt hinsichtlich der Nutzung der persönlichen Verteilzeiten und Erholzeiten im Abschnitt über das Lohn-Leistungsverhältnis. In der Arbeitszeitperspektive ist zu ergänzen: In den eher gruppenförmigen Maßnahmen war es durch sozialen Druck kaum mehr möglich, persönliche Verteilzeiten zu nutzen; der disziplinarisch durchgesetzte Stückzahl Druck erlaubt - auch wo es technisch und organisatorisch möglich gewesen wäre, also auch an modifizierten Fließarbeits-

1) Im Betrieb A wird die AZO nicht eingehalten mit Wissen des Betriebsrates (2 x 15 Minuten Pause in 9 Stunden); ähnliches gilt wahrscheinlich für Betrieb C.

plätzen bzw. Einzelarbeitsplätzen - kaum den Aufbau ausreichender Puffer, zumal mit der Pufferungsmöglichkeit im allgemeinen die Springer abgeschafft wurden. Auch bei aufgefülltem Puffer, so registrierten die Betriebsräte, sei der soziale Druck hoch, am Arbeitsplatz zu verharren (besonders Betriebe E II, F, G, H).

(3) Nur ein Fall liegt vor, in dem der Betriebsrat versuchte, die technisch-organisatorischen Möglichkeiten einer Maßnahme - nämlich Rotation und Puffer - dazu zu nutzen, seine Argumente zur Durchsetzung von einer von ihm angestrebten Arbeitszeitregelung, hier: von Gleitzeit, zu verstärken (Maßnahme B 52). Abgesehen von anderen prohibitiven Faktoren dafür in diesem Betrieb und einer damit verbundenen schwachen Verhandlungsposition des Betriebsrates reichten die realisierten Veränderungsformen auch objektiv nicht aus, Gleitzeit zu ermöglichen: zu geringe Umsetzungsmöglichkeit aus qualifikatorischen Gründen; Notwendigkeit der Einigung der Arbeiterinnen am Vortag wegen zu kleiner Puffer zwischen Arbeitsgruppen u. ä. - Im Betrieb G verspricht sich der Betriebsrat eine bessere Nutzungsmöglichkeit der vorher schon eingeführten Gleitzeitregelung aufgrund der neuen Maßnahme (G 72).

(4) Überstunden, Schichtarbeit (auch Samstagsarbeit und Kurzarbeit - vorfindlich in fast allen Fällen -) waren Probleme, die von den Betriebsräten in gesonderten Zusammenhängen gesehen und aktiv bearbeitet wurden und die nicht auf die betrieblichen Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitssituation bezogen wurden. Sie sind in unserem Zusammenhang nicht zu behandeln.¹⁾

1) Wir greifen hier nicht auf die Aktivitäten des Betriebsrates, die sich - neben den vier genannten Bereichen - sehr nachhaltig auf die "sozialen Einrichtungen" der Betriebe richten. Diese Frage hat im Zusammenhang unserer auf neue Maßnahmen der Arbeitsgestaltung gerichteten Fragestellung keine wesentliche Bedeutung.

D. Einige Rahmenbedingungen der Betriebsratsaktivitäten

1. Überblick

(1) Wir gingen aus von der Feststellung, daß es keine spezielle Bezugnahme der Betriebsratsaktivitäten auf die besonderen Merkmale der neuen Formen der Arbeitsgestaltung bzw. auf entsprechende Arbeitssituationen gab. Dies ist in vielerlei Hinsicht unmittelbar plausibel.

Die untersuchten Maßnahmen stellen ja, trotz der betrieblichen Interessen an neuen Formen der Nutzung von Arbeitskraft einerseits und trotz der in ihnen angelegten Möglichkeiten zur Verbesserung der Arbeitssituation für die Beschäftigten andererseits stets nur einen Schritt im Prozeß der laufenden betrieblichen Gestaltung und Veränderung von Technik und Organisation dar. Dem Betriebsrat stehen dabei keine anderen normativen und faktischen Handlungsinstrumente zur Verfügung als bei jeder anderen betrieblichen Veränderung. Dabei werden diese Maßnahmen gerade wegen ihrer neuartigen Form in den Betrieben vielfach sehr isoliert (oder unausgesprochen experimentell) durchgeführt, beziehen sich im allgemeinen nur auf kleine betriebliche Bereiche und stehen schon deshalb nicht im Mittelpunkt betrieblicher Interessenaueinandersetzung oder der Aktivitäten des Betriebsrates.

Bei der Einführung dieser Maßnahmen geben die Betriebe im allgemeinen keine anderen Informationen vor als bei jeder Maßnahme gleicher Größenordnung (die zu bestimmen wäre durch die Höhe der Investitionen und die Zahl der betroffenen Arbeitskräfte). Ihre Besonderheiten (etwa neue Formen der Leistungsabforderung) werden vom Betrieb nur zum Teil benannt, ihre Auswirkungen nur als Zielgrößen oder in sehr allgemeinen Kategorien avisiert (individuelle Leistungsentfaltung, selbstgeregelter Arbeitsrhythmus etc.). Insoweit dies überhaupt der Fall ist, liegen dem Betriebsrat im allgemeinen keine Erfahrungen mit solchen Maßnahmen vor, so daß Effekte für die Arbeitskräfte vorweg nicht ab-

sehbar sind. Gerade hinsichtlich der möglichen Auswirkungen auf die Arbeitskräfte muß er sich auf die Informationen der Betriebe (die selbst möglicherweise nur Vermutungen, Prognosen sind) verlassen. Dadurch sind die Ergebnisse im vorhinein vom Betriebsrat auch weder kritisierbar noch abzusichern; die Grauzone ist erheblich. Seine Zustimmung (oder auch Ablehnung) kann sich nur auf die vom Betrieb vorgegebenen Informationen beziehen, solange eigene Konzepte und Handlungsmöglichkeiten fehlen. Auch die eventuelle Breitenwirkung (Übertragung auf andere betriebliche oder außerbetriebliche Bereiche) und damit das Gewicht der Maßnahme ist im vorhinein nur sehr schwer absehbar und kontrollierbar.

All dies fließt zusammen zu einer gewissen Normalität der Maßnahmen, die der Betrieb in seiner Informationspolitik nur so weit aufhebt (oder auch: aufheben kann), als positive Effekte für die Arbeitskräfte absehbar oder angezielt oder für die Einführung nützlich sind. Insofern ist plausibel, daß der Betriebsrat - wie dargelegt - sich in konventioneller Weise auf das Lohn/ Leistungsverhältnis, auf die traditionellen betriebs- (bereichs-) spezifischen Belastungen, Arbeitsschutzprobleme und Arbeitszeitregelungen bezieht.

(2) Trotzdem sind einige besondere Handlungsbedingungen der Betriebsräte aufzuzeigen, die insbesondere für die später zu diskutierenden Probleme und Defizite bei der Interessenvertretung in diesen Maßnahmen grundlegend sind. Diese Bedingungen sollen hier nicht systematisch behandelt werden. Vielmehr sollen einige wesentlichen Dimensionen dieser Handlungsbedingungen eher idealtypisch akzentuierend an unserem Fallstudienmaterial gezeigt werden. Wir werden einige Aspekte herausarbeiten, die insbesondere die mangelnde faktische Handlungsmacht der Betriebsräte, bezogen auf die Leistungsanforderungen an und die Reproduktionserfordernisse von Arbeitskraft, betreffen. Dabei greifen wir kurz und nur in bezug auf die untersuchten Maßnahmen folgendes auf:

- o Die Priorität der Bewältigung besonderer Risiken für die Arbeitskräfte in den Aktivitäten der Betriebsräte, dargestellt am Problem der Sicherung der Arbeitsplätze (2.);
- o die Bedeutung der quantitativen Verfügbarkeit des Betriebes über Arbeitskraft für die Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrates, dargestellt an quasi-monopolistischen Arbeitsmarktpositionen von Betrieben (3.);
- o die Rolle organisierten Expertenwissens im Betrieb für die Betriebsräte, dargestellt am Problem der Beurteilung neuer Formen der Arbeitsgestaltung (4.);
- o das Problem des Zugriffs zur technischen und organisatorischen Gestaltung durch den Betriebsrat, dargestellt am Problem des Arbeitstempos (5.);
- o die Struktur des Betriebsrates im Verhältnis zu der betroffenen Arbeitskräfte (als informativer Hinweis für die darauf folgenden Berichtsteile), (6.).

Diese nur analytisch getrennten Aspekte sollen auf die Vielzahl der Faktoren hinweisen, die- jeder für sich oder auch kombiniert - die Interessenvertretung durch den Betriebsrat bei der Einführung neuer Formen der Arbeitsgestaltung beeinflussen¹⁾.

2. Zur Priorität der Bewältigung aktueller und zentraler Reproduktionsrisiken der Arbeitskräfte

(1) In fast allen untersuchten Betrieben waren die Aktivitäten des Betriebsrates generell geprägt von aktuellen, mehr oder weniger betriebs- (oder auch bereichs-)typischen und für die betroffenen Arbeitskräfte zentralen Problemen - unabhängig von

1) Das Problem mangelnder materieller Leistungsfähigkeit der Betriebe (Investitionskraft, verfügbares Know-how etc.) wurde im Rahmen der Darstellung des Umstellungsprozesses deutlich zu machen gesucht.

der untersuchten Veränderungsmaßnahme. Im Vordergrund standen die traditionellen, auf die Sicherung unmittelbarer Reproduktion von Arbeitskraft gerichteten Bemühungen um Lohnhöhe und -sicherung, Abwehr oder Abbau körperlicher Belastungen, Unfallschutz. Die Aktivitäten des Betriebsrates waren noch schärfer auf einen Brennpunkt ausgerichtet, wenn die Sicherheit der Arbeitsplätze überhaupt gefährdet war. Eine derartige Zentrierung erklärt vielfach die Art, in der sich der Betriebsrat mit einer Veränderungsmaßnahme befaßte, und die marginale Rolle, die mögliche positive Effekte oder auch reproduktionsgefährdende Momente (Risiken) der neuen Maßnahme spielten. In den Fällen, in denen die Sicherung der Arbeitsplätze zentrales Anliegen der Betriebsräte war, traten andere, vor allem erst in längerfristiger Perspektive bedeutungsvolle Auswirkungen auf die Reproduktion, insbesondere der Verschleiß physischer und qualifikatorischer Elemente von Arbeitskraft, als Gegenstand betrieblicher Interessenvertretung weit in den Hintergrund oder mußten in den Hintergrund treten.

(2) Der Betrieb F war zum Untersuchungszeitpunkt mit einem stark schrumpfenden Absatzmarkt konfrontiert und zudem noch entscheidend abhängig von einem Hauptnachfrager nach seinen Produkten, dessen Abnahmefähigkeit absehbar sank (und später auch zu einem spektakulären Personalabbau im Untersuchungsbetrieb führte). Die Veränderungsmaßnahme (F 61 und 62; Einführung von Einzelarbeitsplätzen) kann nicht ohne das Interesse des Betriebes an der Möglichkeit, das Beschäftigungsvolumen quantitativ an den schrumpfenden Ausstoß anzupassen, erklärt werden. - Die Aktivitäten des Betriebsrates richteten sich zwar auf ein breites Spektrum betrieblicher Probleme (ohne daß - wie in den verschiedenen Abschnitten gezeigt - entscheidende Verbesserungen im Belastungsbereich oder bei der Entlohnung erreicht werden konnten), waren aber letztlich auf eine Frage zentriert: "Unser Thema Nummer 1 ist die Sicherheit der Arbeitsplätze" (Prot. F 9.2). Der Schwerpunkt der Aktivitäten des Betriebsrates lag vor allem in der Entwicklung und Abwicklung eines Sozialplanes im Rahmen des Personalabbaus. Dessen konkrete Durchführung bedeutete eine enorme zeitliche Belastung der Betriebsräte, vor allem auch bei der Behandlung von individuellen persönlichen Angelegenheiten (Betriebsren-

ten, Härtefälle u. ä.). In dieser Situation schätzt er selbst einerseits sein Durchsetzungsvermögen in anderen Problemen als "nicht allzu groß" ein, andererseits seine zeitlichen Möglichkeiten, sich um technisch-organisatorische Veränderungen zu kümmern, als "sehr gering". Vor allen Dingen nicht normativ geregelte Aspekte der neuen Maßnahmen und daraus entspringende Belastungsprobleme kann er kaum aufgreifen. Er muß sich beispielsweise auf zeitweilige Kurzarbeit einlassen, obgleich er andererseits enorme Belastungen durch Arbeitstempo und intensivierten Leistungsabruf auf den Einzelarbeitsplätzen erkennt, aber nicht beeinflussen kann. In seiner Haltung und Aktivität wird er dabei gestützt durch die (hohe) Arbeitsplatzangst der Arbeitskräfte und ihre (wachsende) Bereitschaft, Belastungen hinzunehmen (siehe Kapitel V). In dieser Situation kann er z. B. nicht verhindern, daß die Arbeitskräfte Pausen durcharbeiten oder die Möglichkeiten zur Disposition des Arbeitsrhythmus in diesen Maßnahmen nicht nutzen. - Alle Bemühungen um Belastungsabbau und Lohnregelungen stehen hinter der Priorität zurück, zunächst die Probleme von Personalabbau und Kurzarbeit lösen und die Arbeitsplätze sichern zu müssen.

Im Betrieb A waren zwar erhebliche Bemühungen um Verbesserungen der Lohnhöhe in den Veränderungsmaßnahmen im Gange; auch unterstützten die Betriebsräte die Einführung belastungsreduzierender Techniken (Handhabungssysteme mit flexibler Anpassungsfähigkeit an variable Produkte) und entwickelten beträchtliche Aktivitäten im Bereich des Unfallschutzes, einem traditionellen Problemfeld des Betriebes. Neue Belastungen - insbesondere durch Gruppenarbeit - waren zwar erkannt, aber kein Gegenstand ihrer Aktivitäten. - Auch dieser Betrieb stand unter beträchtlichem Druck auf dem Absatzmarkt: Zwar expandierte er in den untersuchten Bereichen, aber er war hoch abhängig von einem Hauptabnehmer und vor allem von dessen zeitlich unvorhersehbar stark schwankendem Abruf der Produktion (Maßnahme A 11). Unter dem Druck der Abhängigkeit auf dem Absatzmarkt, die auch vom Management permanent betont wurde, sah der Betriebsrat seine zentrale Aufgabe in der Sicherung der Arbeitsplätze. Das Prinzip des Betriebes, in dieser

Situation mit extrem dünner Personaldecke (im Bereich der Angelernten) zu fahren¹⁾ wurde vom Betriebsrat deshalb unterstützt: Kurzarbeit (32 Stunden) wechselte mit langen Phasen von Überstunden (bis zu 54 Stunden pro Woche, auch Samstagsarbeit) bei gleichzeitigem Einstellungsstop. Die Belastungsfrage, insbesondere durch Überstunden bei schwerer körperlicher Arbeit, stand nicht zur Debatte. Noch weniger ging der Betriebsrat auf neue, mit der Maßnahme verbundene soziale Belastungen u. a. ein.

(3) Diese Fälle lassen sich durch Beispiele minder drastischer, der Struktur nach gleicher Art ergänzen (Betrieb B; Z 9). Alle diese Fallstudien weisen darauf hin, daß vor der Notwendigkeit, die Arbeitsplätze zu sichern, andere, vor allem normativ nicht bindend geregelte Stoßrichtungen der Interessenvertretung hintanstehen müssen. Insbesondere die Zeitstruktur des Arbeitsprozesses (Überstunden, Arbeitstempo) im Zusammenhang mit physischen Belastungen scheint für diejenigen, deren Arbeitsplätze gesichert werden müssen, nicht mehr beherrschbar zu sein. Die Notwendigkeit, aufgrund der betrieblichen Situation der Sicherung von Arbeitsplätzen erste Priorität einräumen zu müssen (als Beispiel für ein zentrales und aktuelles Reproduktionsrisiko), begrenzt die faktische Verhandlungsmacht des Betriebsrates: Neue, "andere" und langfristige Risiken können nicht ins Blickfeld geraten und/ oder nicht Gegenstand betrieblicher Interessenvertretung werden. Die starke Betonung des Verhandlungsfeldes "Beschäftigungssicherung" bedeutet gleichzeitig eine Schwächung auf allen anderen Verhandlungsfeldern.

3. Zur Bedeutung der betrieblichen Arbeitsmarktsituation für die Betriebsratsaktivitäten

(1) Die Verfügbarkeit von Arbeitskraft auf dem betrieblichen Arbeitsmarkt spielt eine wesentliche Rolle für die Aktivitäten des Betriebsrates bei den von uns untersuchten Umstellungen auf neue

1) Bei Facharbeitern bestand gleichzeitig ein beträchtlicher Mangel - objektiv also auch Unterbesetzung.

Formen der Arbeitsgestaltung. Dies besagt zugleich, daß altbekannte und banale Faktoren - die regionale Arbeitsmarktlage und die Stellung des Betriebes auf dem Arbeitsmarkt - , die die Verhandlungsmacht des Betriebsrates einschränken, auch in den neuartigen Maßnahmen ungebrochen wirksam sind.

(2) Im Betrieb H (Maßnahme H 83) sollten Entkoppelung der Bandarbeitsplätze und Einzelakkord zur Leistungsfreigabe führen. Mit der Maßnahme, die durchaus Möglichkeiten zur Entlastung durch individuelle Steuerbarkeit des Arbeitsrhythmus, durch erweiterte Arbeitsinhalte etc. enthielten, verband sich sehr schnell hohes Arbeitstempo, scharfe Leistungskonkurrenz zwischen den Arbeitskräften, Nichtnutzung von Pausen und Erholzeiten u. a. Bei niedrigerlohneinstufung (Lohngruppe 2 ohne jede Zulage) konnten als ausreichend erachtete Löhne nur durch sehr hohe Verdienstgrade erreicht werden (bis 160 %). Bei hohem Qualitätsanspruch führten durch Arbeitskräfte verursachte Fehler zu hohen Sanktionen (und damit zu erheblichem physischem Dauerdruck, z. B. durch Plaketten ("die schlechteste Arbeit pro Woche", die am Arbeitsplatz angebracht wurden), bis hin zu Versetzung und Entlassung. Obwohl der Betriebsrat hinsichtlich der Lohnhöhe und der Vorgabezeiten (vorgesehen: MTM) keine Änderungen anstrebte und eine Reihe anderer Konfliktpunkte und Interessen der Arbeitskräfte nicht wahrnahm, war ihm das Problem des Arbeitstempos, der Selbstüberforderung und der betriebsklimatisch negativen Wirkung der Sanktionsformen bewußt. Seine Appelle an die Arbeitskräfte (Pauseneinhaltung, solidarische Leistungspolitik etc.) wie seine nur vereinzelt und zaghaften Vorstellungen gegenüber der Betriebsleitung wurden jedoch - seitens der Arbeitskräfte - mit dem Hinweis auf fehlende Arbeitsplatzalternativen und Verdienstmöglichkeiten, seitens der Betriebsleitung mit dem Argument der beliebigen Verfügbarkeit über (deutsche, weibliche) Arbeitskräfte zur absoluten Wirkungslosigkeit verurteilt. Der Betrieb war - abgesehen von einem einzigen Konkurrenten am Arbeitsmarkt, der schlechtere Arbeitsbedingungen (schwerere körperliche Arbeit und geringere Einkommen bzw. Verdienstgrade) bot - praktisch der einzige Nachfrager nach weiblicher Arbeitskraft in der Kleinstadt im weiten

Umland. Dort bestanden zum Untersuchungszeitpunkt weit überdurchschnittliche Arbeitslosenziffern (6 - 8 %; auch für männliche Arbeitskräfte bestanden nur wenige Arbeitsmöglichkeiten). Da andererseits die Schulverhältnisse am Ort durchaus gut waren, bestand sogar die Möglichkeit, schulisch gut vorgebildete jüngere weibliche Arbeitskräfte für wenig qualifizierte, aber formale Qualitätsansprüche stellende Arbeiten zu bekommen (Realschülerinnen und Berufswechsler).

Die Arbeiterinnen hatten eine außerordentlich kritische Einstellung zu ihren Arbeitsbedingungen (insbesondere psychische Belastungen, Arbeitstempo, häufige und willkürliche Umsetzungen, Sanktionen); zugleich verband sich damit eine sehr kritische, aber resignative Einstellung gegenüber dem Betriebsrat, von dem man sich nicht vertreten sah. Trotz einer latent geradezu explosiven Situation (siehe noch unten) und einer sehr klaren Einsicht in die Belastungsbedingungen waren die Arbeitskräfte weder in der Lage, solidarische Verhaltensweisen der Leistungspolitik zu entwickeln, noch ihren Betriebsrat unter Druck zu setzen: Sie setzten allemal ihren Arbeitsplatz aufs Spiel. Ein beträchtlicher Teil war nur mit Zeitarbeitsverträgen angestellt (3 Monate), aber auf solche saisonalen Anstellungen nach eigener Einschätzung angewiesen. Der Betrieb konnte kurzfristig anhand von Listen früherer Mitarbeiterinnen wie auch über das Arbeitsamt beliebig viele Arbeitskräfte beschaffen. Kurzarbeit umgekehrt wurde ohne Komplikationen von den Arbeitskräften akzeptiert. Trotz dieser kritischen Situation bei den Arbeitskräften und trotz einer ungewöhnlich bewußten Einschätzung von Arbeitssituation und Betriebsrat konnte dieser seitens der Arbeitskräfte unter diesen Arbeitsmarktbedingungen nicht veranlaßt werden, seine Aktivitäten zu intensivieren. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Beschäftigten in diesem Betrieb betrug 10 %.

Im Falle des Betriebes E II war die Ausgangssituation ähnlich. Hier waren die (männlichen, deutschen, überwiegend einschlägig, aber handwerklich qualifizierten, nicht industrieerfahrenen) Ar-

beitskräfte aufgrund des räumlich großen Einzugsgebietes zwar nur mit erheblichem (betrieblichem) Aufwand verfügbar. Die Arbeitskräfte hatten allerdings kaum Arbeitsplatzalternativen, zumal die Entlohnung im untersuchten Betrieb regional vergleichsweise gut und mit - in der Region sonst nicht gegebenen - (groß-)betrieblichen Sozialleistungen verbunden war. Hinsichtlich der Interessenvertretung ergaben sich umgekehrte Vorzeichen im Vergleich zu Betrieb H: Diese Arbeitskräfte tolerierten ihre Arbeitssituation, verhielten sich vergleichsweise gleichgültig (trotz der von betrieblichen Experten betonten beträchtlichen körperlichen Belastungen, hohem Arbeitstempo, langer Anmarschzeit etc.). Gerade hier sah der Betriebsrat - ohne konkrete Aktivitäten unternommen zu haben - Belastungen und Belastungsursachen bzw. ungenützte Potentiale in den neuen Arbeitsformen: Nichtnutzung des möglichen Arbeitsrhythmus durch organisatorische Störungen, disziplinarisch durchgesetzter Stückzahl Druck, zu kurze Anlernzeiten etc. Er glaubte aber, bei den Arbeitskräften unmittelbar kein Gehör zu finden und umgekehrt auch keine Unterstützung für Aktivitäten gegenüber der Unternehmensleitung zu erhalten. Nicht nur ihre alternativlose Arbeitsmarktposition scheint dafür zu sprechen, sondern auch die spezifische soziale Struktur dieser Arbeitskräfte auf dem regionalen Arbeitsmarkt. Die soziale Struktur war geprägt durch die Industrieunerfahrenheit und verschiedene Formen des (landwirtschaftlichen) Nebenerwerbs und anderer Zusatzverdienste (Schwarzarbeit). Der Organisationsgrad in diesem Betrieb betrug 81 %.

(3) Im Falle des Betriebes H konnten Anforderungen seitens der Arbeitskräfte aufgrund ihrer Arbeitsmarktsituation kaum formuliert werden; zugleich wurde aber der Betriebsrat wegen der außerordentlichen Arbeitsbelastungen der Arbeitskräfte und wegen seiner Inaktivität bzw. Integration in den Betrieb stark kritisiert. Im Fall E II waren die Arbeitskräfte aufgrund ihrer sozialen Struktur, insbesondere ihrer Industrieunerfahrenheit, ihrer (vergleichsweise) hohen handwerklichen Qualifikation und ihrer Gewöhnung an körperliche Schwerarbeit durch ihre früheren Berufe gegenüber neuartigen Belastungen wenig sensibel. Damit entstanden

keine informellen Ansprüche an den Betriebsrat, obwohl dieser auch bei der neuen Arbeitsform durchaus Belastungen sah und hier eine Aktivierung seitens der Arbeitskräfte erhoffte.

Fehlende Arbeitsplatzalternativen, relative Verdienstmöglichkeiten und damit verbunden spezifische (Nicht-)Erwartungen von Arbeitskräften an ihre Arbeitsplätze bringen sowohl den eher (betrieblich-)kooperativen und "integrativen" Betriebsrat des Falles H wie den eher kritischen und aktiven Betriebsrat des Falles E II in die gleiche Situation:

In solchen Fällen betrieblicher Dominanz auf dem Arbeitsmarkt und bei gegebener Arbeitskräftestruktur sind Verhandlungsgrundlagen und -möglichkeiten für den Betriebsrat nicht gegeben und nicht zu erwarten. Die Risiken, die sich mit den Veränderungsmaßnahmen verbinden, sind - vom Betriebsrat wahrgenommen oder nicht - durch die Interessenvertreter kaum anzugehen.

4. Zur Rolle organisierten Expertenwissens in den Betrieben für die Betriebsratsarbeit

(1) Betriebliche Veränderungsmaßnahmen, die darauf abzielen, neue und erweiterte Dimensionen menschlichen Arbeitsvermögens zu nutzen, greifen im allgemeinen externe betriebliche Erfahrungen und wissenschaftliche Erkenntnisse oder auch nur mutmaßliche mögliche Effekte von neuen Formen der "Arbeitsstrukturierung" auf (z.B. in den Maßnahmen der Betriebe G, E I und andere; Kurzfallstudien Z 5 und Z 11).

In einigen gerade von uns untersuchten naturwüchsigen Fällen wurden solche Entwicklungen auch ohne breitere Kenntnisse über laufende Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen geradezu neu "erfunden" (z.B. im Betrieb H) oder auch nur als solche Arbeitsstrukturierungsfälle im nachhinein ausgewiesen, obwohl sie sich längst im Laufe schrittweiser technisch-organisatorischer Gestaltung im Betrieb ergeben hatten (z.B. Betrieb C).

In anderen Fällen sind es pauschale Unternehmensphilosophien oder die persönlichen Steckepferde einzelner, die solche neuen Maßnahmen - entsprechende betriebliche Problemlage vorausgesetzt - anstoßen und weitertreiben (z. B. Betriebe A, B; Kurzfallstudie Z 2).

Im allgemeinen fließen mehrere dieser Komponenten zusammen. Sie konkretisieren sich je nach betrieblicher Struktur und betrieblicher Problemstellung in unterschiedlicher Weise im Umstellungsprozeß. Gemeinsam ist diesen betrieblichen Maßnahmen eines: Sie bauen - auf unterschiedlichem Niveau, in unterschiedlicher Formalisierung und Institutionalisierung - auf Expertenwissen und Expertentätigkeit auf. Dessen - nach Differenziertheit, Expliziertheit und Grad der Institutionalisierung - unterschiedliche Ausprägung setzt zentrale Handlungsbedingungen für die Betriebsratsarbeit. Natürlich gilt diese Aussage generell, hier aber ist wesentlich, daß neuartige Erkenntnisse und Erfahrungen (Stichwort "Arbeitsstrukturierung") in die Gestaltung eingehen¹⁾ (vgl. zu den folgenden Beispielen das Kapitel III über den Umstellungsprozeß. Hier werden nur akzentuierende Hinweise gegeben).

(2) Im Betrieb E I (sehr großer Betrieb des Straßenfahrzeugbaus) ging der Anstoß von ausländischen Vorbildern der Arbeitsstrukturierung aus. Von der Spitze der Unternehmensleitung angeregt, wurden zahlreiche betriebliche Experten nicht nur zur Gestaltung der - technisch und organisatorisch neuartigen und komplizierten - Maßnahme (E I 41) herangezogen, sondern auch in der Planungsphase speziell auf die Erarbeitung und Prüfung entsprechender wissenschaftlicher und praktischer Erkenntnisse angesetzt. Einbezogen waren nicht nur die technischen Experten der zuständigen Abteilungen im Werk und in der zentralen Entwicklung und Planung, sondern auch die wirtschaftliche Abteilung (mit unterschiedlichem Gewicht und unterschiedlicher Entscheidungsrelevanz, was hier

1) Mit "Experten" sind hier keineswegs Arbeitswissenschaftler im engeren Sinne gemeint. Solche haben wir - von zwei Personen abgesehen - in keinem Betrieb vorgefunden. Wir meinen hier jene betrieblichen Fachleute für Arbeitswirtschaft, Betriebswirtschaft, Technik, Arbeitsvorbereitung, Arbeitsstudium, Industrial-Engineering u. a., die innerbetrieblich das Feld der "neuen Arbeitsformen" oder der "Arbeitsstrukturierung" okkupiert haben, oder das ihnen vom Management oktroyiert wurde.

nicht behandelt wird. Die Betriebsräte wurden über die Vorteile solcher Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen informiert und an den Reisen zu Betrieben, die ähnliche Verfahren einsetzen, beteiligt. Trotz der großbetrieblichen Organisation des Betriebsrates - zahlenmäßige Kapazität, Ressortbildung, Zugang zu überbetrieblichen Unterlagen und Erfahrungen etc. - muß davon ausgegangen werden, daß - abgesehen von gezielten Informationen seitens der für die Umstellung zuständigen Stellen - der Betriebsrat dieser neuen Entwicklung unvorbereitet gegenüberstand. Vor allem den vielen arbeitswissenschaftlichen (arbeitspsychologischen, arbeitswirtschaftlichen usw.) Implikationen einer solchen Maßnahme, die von den betrieblichen Experten durchaus im einzelnen diskutiert worden waren, war er zahlenmäßig und qualifikationsmäßig (im Sinne von Expertenwissen) nicht gewachsen. Die Auslandsreisen zur Erfahrungssammlung hatten die - für die betroffene Abteilung und für Einzelheiten nicht zuständigen - Spitzen des Betriebsrates unternommen. Sie hatten keine Einwände gegen die Veränderung erhoben. Der zuständige Hallenbetriebsrat war nicht informiert. Über wesentliche wissenschaftliche Grundlagen zu solchen Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen - Ausdehnung von Arbeitsinhalten und Arbeitsanforderungen, notwendige qualifikatorische Vorbereitung dazu, Kooperationsformen bei Einzelarbeitsplätzen, ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze etc. - war der Betriebsrat weder informiert, noch lagen ihm praktische Erkenntnisse und Erfahrungen vor, die ihn Probleme hätten absehen lassen (z.B. die notwendige Auswechslung des weit überwiegenden Teils der Besatzung).

Eine ähnliche Situation bestand im Betrieb A (Großbetrieb; EBM-Verarbeitung). Dort gab es zwar keine so differenzierten Expertenabteilungen, die selbst die neuen technischen Entwicklungen vorbereiteten. Der Betriebsrat war hoch arbeitsteilig organisiert (Ressorts, Ausschüsse). Er behandelte die neue Entwicklung in der Perspektive dieser konventionellen Zuständigkeiten (Lohn, Arbeitssicherheit, Einhaltung von Normen der Arbeitsstättengestaltung etc.). Auf spezifisch arbeitswissenschaftlich begründete Strukturen der neuen Arbeitsform (Rotation, Mehrfachqualifikationsmöglichkeit, Lohngruppendifferenzierung im Zusammenhang mit den neuen Kooperationsformen u.a.) sowie auf wissenschaftliche oder

praktische Grundlagen, die der Maßnahme vorgeblich zugrundelagen, konnten die Betriebsräte auf der Ebene von "Expertenwissen" nicht eingehen. Sie mußten sich vor der Durchführung der Maßnahme mit den Ausführungen der zuständigen Mitglieder des Managements begnügen, deren Stichhaltigkeit sie nicht beurteilen konnten. Auch bei der örtlichen Gewerkschaftsorganisation lagen nur pauschale (positive) Vorstellungen zu solchen Maßnahmen der Arbeitsgestaltung vor. Die Maßnahme wurde von Gewerkschaftsvertretern unterstützt, "weil sie Arbeitsmotivation bringt" (Prot. A 9.2).

Erst sukzessive konnte der Betriebsrat Erfahrungen mit der Maßnahme sammeln, z. B. das von ihm schon bei der Umstellung (Maßnahme A 11) befürchtete Herausdrücken leistungsschwächerer Arbeitskräfte feststellen. Reaktionen, soweit sie von seiner Seite erfolgten, richteten sich auf verbesserte Schutzmaßnahmen (z.B. Einarbeitungszeiten u.ä.). Potentiale der Gruppenarbeit, etwa der Qualifizierung, des Mitziehens Älterer etc., die "unter Experten" oder in der wissenschaftlichen Diskussion diskutiert wurden, spielten in seinen Überlegungen keine Rolle. So konnte auch das ungemein problematische Konzept der "selbststeuernden Gruppen" in seiner Pseudo-Wissenschaftlichkeit nicht erkannt werden¹⁾.

Eine ganz andere Situation liegt im Betrieb D vor (Maßnahme der Kurzfallstudie Z 12): Dort hatte - in einem mittleren Betrieb mit technisch wenig komplexen Arbeitsprozessen - auch das Management kaum Erfahrungen mit neuen Formen der Arbeitsorganisation oder auch mit neueren technischen Entwicklungen. Möglichkeiten der Verbesserung der Arbeitssituation ergaben sich dort u.a. über die bessere technische Ausgestaltung einer neuen galvanischen Anlage (siehe oben). Das Know-how im Management reichte nicht aus, um - auch für den Betrieb selber, nicht nur für die Arbeitskräfte sich ergebende - Probleme der extern konstruierten Anlage vorherzusehen (Qualität, Belastungen). Fragen etwa ergonomischer Gestaltung tauchten vor der Umstellung beim Management nicht auf. Der Betriebsrat seinerseits konnte einige technische Mängel erkennen

1) Die zentrale Stoßrichtung war ohnehin Sicherung der Arbeitsplätze, hier ging es nur um seine Reaktionsfähigkeit als "Experte" für Arbeitsstrukturierung.

und Veränderungsvorschläge machen, war aber seinerseits alsbald qualifikatorisch überfordert. Durchsetzungsfähig - im Sinne der Zuziehung von Experten des TÜV und der Einhaltung von Normen - wurde er einerseits durch die permanenten Probleme, die mit den betroffenen Arbeitskräften entstanden; er konnte "beruhigend" auf die Arbeitskräfte einwirken und betriebliches Handeln legitimieren. Andererseits konnte er sich durchsetzen, weil betriebliche Interessen (Qualität) selbst tangiert waren (vgl. auch oben). Allerdings gelang es dem Betriebsrat, durch seine Aktivitäten vor Ort den Arbeitskräften seine Bemühungen sichtbar zu machen.

(3) Es zeigte sich in diesen nur als Beispiel wiederholten Fällen unseres Materials zumindest dreierlei:

(a) In den von uns untersuchten (Groß-) Betrieben, in denen weitreichende und in betrieblichen Personen und Institutionen konkretisiertes Expertenwissen vorliegt, sind offensichtlich auch die Betriebsräte im Rahmen ihrer herkömmlichen Zuständigkeit expertenmäßig spezialisiert und qualifiziert. Inwieweit sie - zahlenmäßig und hinsichtlich ihrer Ressourcen und ihrer Ausgangsqualifikation - unterlegen sind (was mit Sicherheit der Fall ist), ist hier nicht generell zu diskutieren. Entscheidend ist, daß gerade für neue Formen der Arbeitsgestaltung im weitesten Sinne arbeitswissenschaftliches Know-how bei den Betriebsräten nicht vorliegt und nicht vorliegen kann. Gewerkschaftliche Unterstützung in dieser Perspektive fanden wir nur in einem unserer Fälle vor. Information und Einführung in diese Problematik durch den Betrieb (so z. B. in den Fällen A, B, E I, H) ist einerseits notwendig interessengebunden (es kann hier im einzelnen nicht nachvollzogen werden); andererseits gehen solche unvermeidlich von den Betriebsräten nur begrenzt aufnehmbaren Kenntnisse bestenfalls in die Grundsatzentscheidung für oder gegen die Maßnahme ein, nicht aber in die Möglichkeiten zur Beurteilung und Gestaltung einzelner Elemente der Veränderungen.

(b) Besonders problematisch erscheint eine in diesen Fällen vorgefundene - auch in der Wissenschaft und unter Experten übliche -

Form der Beurteilung von neuen Arbeitsformen bei den Betriebsräten, die ihnen durch die Literatur und die betrieblichen Experten nahegelegt wird. Sie geht davon aus, daß sich mit bestimmten Arbeitsformen bestimmte Effekte für die Arbeitskräfte verknüpfen, etwa nach folgendem Schema: Größere Arbeitsinhalte durch verbreiterte Arbeitsaufgaben führen zu größerer Arbeitszufriedenheit; selbstbestimmter Arbeitsrhythmus durch Puffer führt zu physisch-psychischer Entlastung usw. Zahlreiche Rahmenbedingungen für solche Effekte werden dadurch in ihrem Einfluß falsch oder gar nicht berücksichtigt, Probleme werden zu spät sichtbar. Werden solche simplen und eingängigen Zusammenhänge suggeriert, entsteht leicht der Eindruck sozusagen gebündelter Expertenerfahrung, gegen die es kaum Widerspruch gibt. Darauf wird gesondert zurückzukommen sein.

(c) Dort, wo auf Betriebsseite nur unzureichendes Know-how vorliegt oder wo der Betriebsrat sich nicht auf Expertenargumentation einläßt und wo er - unbelastet vom Druck durch Expertenargumente - seiner Kontrollfunktion nachkommt, indem er insbesondere von der Situation der Arbeitskräfte - ihren sukzessiv wahrgenommenen Belastungen - ausgeht, bleibt seine Handlungsmacht von vorneherein begrenzt, wenn die Situation der Arbeitskräfte aufgrund beispielsweise der ökonomischen Lage des Betriebes oder ihrer Arbeitsmarktlage keine Basis für Aktivitäten des Betriebsrates abgibt. In diesen Fällen ist auch der Rückgriff auf gesetzliche und tarifvertragliche Regelungen selbst dort nur eingeschränkt möglich, wo er nur begrenzt technisch-organisatorische Momente des Arbeitsprozesses betrifft¹⁾.

(4) Die Urteilsfähigkeit des Betriebsrates gegenüber einer betrieblichen Veränderungsmaßnahme und seine Eingriffsmöglichkeiten in diese wurden durch seine Einbeziehung in betriebliches

1) So stimmte der Betriebsrat z. B. im Falle der Kurzfallstudie Z 11 einer Unterschreitung der tarifvertraglich vorgeschriebenen Mindesttaktzeit zu mit der Begründung, daß aufgrund der Absatzmarktsituation dem Betrieb keine finanzielle Belastung durch die Investition in neue technisch-organisatorische Strukturen zugemutet werden könne.

Spezialisten- und Expertenwissen in den von uns untersuchten Fällen nicht gesteigert: Die neuen "Erkenntnisse" (der verschiedenen Arbeitswissenschaften), die neuen "Erfahrungen" (zumeist aus experimentellen Situationen, zumeist aus fremden Betrieben), die ihm vorgetragen wurden, verunsicherten seine Aktivitäten mehr als daß sie ihm Entscheidungshilfen geboten hätten. Sie waren durchwegs nur die Basis seiner Zustimmung zu diesen Maßnahmen.

Eigenständiges Expertenwissen kann für den Betriebsrat indessen nicht arbeitswissenschaftliches Know-how bedeuten, sondern muß sich auf längerfristige Interessen der zu vertretenden Arbeitskräfte beziehen. Konzepte in dieser Hinsicht lagen nicht vor. Sie können von betrieblichen Experten, die primär Interessen an einer erweiterten Leistungsabfrage durch neue Arbeitsformen zu verfolgen haben, auch nicht vermittelt werden. Die Frage ist allerdings, welche Form arbeitswissenschaftlichen "Expertentums" die betriebliche Interessenvertretung haben muß: "Expertentum" kann für Interessenvertreter der Arbeitskräfte wohl nicht heißen, auf der Ebene "wissenschaftlicher Erkenntnisse" (soweit überhaupt vorhanden, soweit "gesichert") mit gut ausgestatteten betrieblichen Spezial-Abteilungen oder außenstehenden Beratern konkurrieren zu können. Es müßte nach den Erfahrungen der Studie Formen haben, die eine Kontrolle wesentlicher Momente der Arbeitssituation und ihrer Belastungsfolgen erlauben. Betriebsräte hätten demnach "Experten" zu sein für die Wahrnehmung und Artikulation subjektiver und kollektiver Beanspruchungen in der Arbeitssituation. Dieser Gedankengang kann im Rahmen der empirischen Arbeiten nicht weiterverfolgt werden.

5. Zum Problem des Zugriffs zur technischen und organisatorischen Gestaltung der Maßnahmen

(1) Über die technische und organisatorische Gestaltung der Arbeitsprozesse verfügen die Unternehmensleitungen. Die Regelungen der §§ 90/91 BetrVG stellen bei allen betrieblichen Veränderungen grundsätzlich nur eine sehr begrenzte normative Basis für Zugriffe des Betriebsrates zur Gestaltung der Arbeit dar. Weitergehende

Rechte in diesem spezifischen Sinne, etwa aus Tarifverträgen, sind in unseren Untersuchungsregionen ohne Belang. Grundsätzlich läßt sich aufgrund der vorliegenden Ergebnisse sagen, daß die Informationsrechte und korrektiven Mitbestimmungsrechte des Betriebsverfassungsgesetzes stets nur dazu genutzt wurden, Informationen zu erlangen und kaum dazu, negative Auswirkungen der Maßnahmen für die Arbeitskräfte zu korrigieren. Diese Aussage gilt für praktisch alle Aktivitäten des Betriebsrates, die sich auf betriebliche Maßnahmen zur Gestaltung technischer und organisatorischer Bedingungen der Arbeit beziehen.

(2) Bezogen auf unser Untersuchungsfeld, nämlich neue Formen der Arbeitsgestaltung bzw. des Leistungsabrufs, ergeben sich aber zwei wesentliche Ergänzungen für diese generelle Feststellung:

- o Traditionelle Stoßrichtungen von Betriebsratsaktivitäten, die die Gestaltung des Arbeitsprozesses und die Arbeitssituation beeinflussen - Unfallschutz, Abbau körperlicher Belastungen, Lohnform - treffen zwar wesentliche Momente der Reproduktion von Arbeitskraft. Sie beeinflussen aber kaum jene Elemente der Veränderungsmaßnahmen, die angestrebte weiterreichende Effekte für die Reproduktion von Arbeitskraft ermöglichen: Die Qualifizierungsmöglichkeiten in der Arbeit, die Chancen zur Eigendisposition des Arbeitsrhythmus, das solidarisch-kooperative Verhalten u. ä.
- o Weiterhin bestehen kaum (normativ abgesicherte) Zugriffsmöglichkeiten auf jene Rahmenbedingungen und jene Merkmale der neuen Arbeitsprozesse, die die möglichen positiven Auswirkungen für die Arbeitskräfte - z. B. die gerade angedeuteten - negativ beeinflussen können. Durchaus herkömmliche Arbeitsbedingungen - z. B. das Arbeitstempo - wirken sich aber gerade auf jene neuen Möglichkeiten in einer von den Betriebsräten nicht beeinflussbaren Weise aus. Und gerade jene die neuen Maßnahmen kennzeichnenden Merkmale - wie z. B. Gruppenarbeit - können neue Belastungen - z. B. Arbeitshetze beeinhalt¹⁾.

Einerseits sind diese neuen Maßnahmen natürlich durch den gesamten betrieblichen Bedingungsrahmen - ökonomische Lage, Absatzmarkt, Arbeitsmarkt, Ausstattung mit Anlagen etc. - genauso geprägt wie alle anderen betrieblichen Veränderungen von Arbeitsorganisation und Technik. Sie erlauben keine weitergehenden Eingriffe beispielsweise auf der Basis der Arbeitsstättenverordnung, des Arbeitssicherheitsgesetzes o. ä. als bei anderen Maßnahmen auch.

Andererseits kann aber auch die Geltendmachung "arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse" (soweit überhaupt möglich) nur Ausschnitte aus den für den Gesamteffekt der Maßnahme und für ihre besonderen Potentiale der Reproduktionssicherung relevanten Dimensionen der Arbeitsgestaltung betreffen (z. B. Lärmdämmung oder ergonomische Aspekte)²⁾.

Geradezu solche Rahmenbedingungen der Arbeitsprozesse, auf die die Betriebsräte keine normativ abgesicherten direkten Zugriffsrechte haben, zerstören dabei die in den Maßnahmen angelegten Möglichkeiten positiver Auswirkungen auf die Arbeitskräfte.

Fußnote der vorhergehenden Seite

- 1) Wir werden weiter unten auf diese für die Analyse der Problemsicht der Betriebsräte wichtige Unterscheidung zwischen Rahmenbedingungen und Merkmale neuer Arbeitsformen noch ausführlich eingehen. Hier, wo es um die normativen Zugriffsmöglichkeiten geht, beschränken wir uns auf Arbeitstempo/ Arbeitshetze als einer besonders wichtigen Rahmenbedingung und Folge der neuen Arbeitsformen.
- 2) Nur exemplarisch sei auf die begrenzte Betrachtungsweise in einem Handbuch für Betriebsräte hingewiesen (Als Einführung zur Überschrift: "Die menschengerechte Gestaltung des Arbeitsplatzes ... /Grundgedanken der gesetzlichen Regelung"): "Zweck des vierten Abschnittes (des BetrVG, § 90/91; d.V.) ist, bereits im Planungsstadium zu erreichen, daß hinfort nicht mehr der Mensch dem Arbeitsplatz und der Arbeitsumgebung angepaßt wird, sondern umgekehrt im Rahmen der technischen Entwicklung auf die menschengerechte Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Umgebung Rücksicht genommen wird. Es handelt sich insoweit um eine Art vorbeugenden Unfallschutzes. Die Wissenschaft heißt Ergonomie." (Schaub 1978, S. 214; Hervorhebung durch uns).

(3) Ein in unserem Material wichtiges Beispiel dafür ist das Arbeitstempo bzw. die Arbeitshetze. Diese sind zwar durchaus traditionelle Formen des (intensiven) Leistungsabrufes. In den untersuchten Maßnahmen aber gewinnen sie besondere Bedeutung:

Das Arbeitstempo entzieht sich mehr noch als in herkömmlichen Arbeitsformen dem Zugriff des Betriebsrates: So lag etwa bei Fließbandarbeit die (zumindest informelle) Einflußnahme auf die Bandgeschwindigkeit, die (auch normierbare) Einflußnahme auf den Springereinsatz, die (auch erzwingbare) Zeitaufnahme zur Verbesserung der Zeitvorgaben etc. und damit auch auf das Arbeitstempo durchaus im Bereich des Möglichen, wenn auch nicht immer tarifvertraglich Abgesicherten. Arbeitstempo zerstört aber in den neuen Maßnahmen gerade jene Freiräume und Entlastungen, die im Interesse eines erweiterten Leistungsabrufs vom Betrieb auch für die Arbeitskräfte denkbar werden: Rücksichtnahme auf ältere Gruppenmitglieder wird - unter den empirisch durchweg gegebenen Rahmenbedingungen - kaum möglich; breitere Arbeitsaufgaben oder Anlernfunktionen gegenüber Kollegen werden zur Belastung; individuelle Rhythmussteuerung gelingt nicht etc. Das heißt, potentielle positive Effekte solcher Maßnahmen wie psychische Entlastung, Qualifizierung, physischer Belastungsabbau etc. werden verhindert. Beispiele:

Im Betrieb A wird in den Maßnahmen A 11 durch Anzeigetafeln die zu einem gegebenen Zeitpunkt erreichte Stückzahl signalisiert; sie kann den Solltagesstückzahlen gegenübergestellt werden. Die Möglichkeiten der Rotation und Gruppenarbeit werden weitgehend reduziert (man bleibt bei den eingeübten, "habitualisierten" Tätigkeiten, um auf die Stückzahl zu kommen etc.); zugleich aber ermöglicht die (von Kollegen während der Arbeit vorgenommene und wegen des Stückzahlendrucks einerseits schlechte, andererseits belastende) Anlernung für mehrere Arbeitsplätze, gegen Schichtende gestaute Werkstücke abzarbeiten u.ä. Bei dem dort gegebenen Gruppenprämienlohn erhöht sich der Tempodruck noch, wenn Arbeitskräfte ausfallen, die betroffene Gruppe sich aber gegen nicht eingearbeitete Ersatzleute wehrt (was die Betriebsleitung weitgehend fördert), weil der Gesamtlohtopf durch intensiviertes Tempo

den verbleibenden Arbeitskräften zugute kommt (die Auswirkungen auf die Besetzungszahlen bei Ausbreitung der Maßnahmen liegt auf der Hand).

Im Betrieb H sind seitens des Vertriebs bzw. der Unternehmensleitung nur die monatlich zu erbringenden Stückzahlen festgelegt. "Sicherheitshalber" setzen die Vorgesetzten (Meister) jedoch den täglichen Soll-Ausstoß gegenüber den Arbeitskräften durch, wodurch individuelle Wochen- oder Monatsarbeitsrhythmen nicht möglich werden. Auch hier ist wie im Betrieb A Ausgleich von Unterbesetzung möglich durch intensiviertes Tempo, was bei gegebenem niedrigem Lohnniveau von den Arbeitskräften nach Möglichkeit genutzt wird.

Im Betrieb E I wird die Tagesstückzahl ebenfalls (trotz Einzelarbeitsplatz und Puffer) rein disziplinarisch durchgesetzt. Dabei kommt den Vorgesetzten zugute, daß die Arbeitskräfte die Vorgabezeiten für die im Typenmix anfallenden Werkstücke (Zykluszeiten stehen im Verhältnis von etwa 1 : 1,5) nicht kennen und auch den jeweiligen "Stand" nicht. Das im Prinzip hohe Arbeitstempo (subjektive Wahrnehmung der Arbeitskräfte und betriebliche Expertenaussagen) wird dabei je nach geplantem Ausstoß variiert (monatlich feste Verdienste werden, wie erwähnt, durch zentralen Ausgleich über längere Fristen hinweg erreicht). - Auf die Probleme im Zusammenhang mit der Leistungsentlohnung wird später noch einzugehen sein (bei der Behandlung der Problemsicht der Betriebsräte).

Arbeitstempo ist anhand der bestehenden gesetzlichen und tarifvertraglichen Regelungen vom Betriebsrat kaum beeinflussbar. Äußerstenfalls, aber in der Praxis fast nicht möglich, kann sich der Betriebsrat auf den § 120 a (1) GewO berufen¹⁾: Bei Veränderungen

1) § 120 GewO, Betriebssicherheit:

"(1) Die Gewerbeunternehmen sind verpflichtet, die Arbeitsräume, Betriebsvorrichtungen, Maschinen und Gerätschaften so einzurichten und zu unterhalten und den Betrieb so zu regeln, daß die Arbeitnehmer gegen Gefahren für Leben und Gesundheit so weit geschützt sind, wie es die Natur des Betriebes gestattet ...".

kann nach § 91 BetrVG theoretisch auch Tempobelastung als gegen "gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse" verstoßend geltend gemacht werden, wobei aber wohl ein Nachweis extremer Überlastung erbracht werden muß. Auch nach dem § 80 BetrVG kann höchstens im Rahmen einer allgemeinen Überwachungspflicht versucht werden, über Arbeitstempo zu verhandeln, wobei ein Verstoß gegen rechtliche Regelungen zu beweisen wäre. Praktische Ansatzpunkte bietet allein der § 87 (1) Ziff. 10 BetrVG (Mitbestimmungsrecht bei Lohngestaltung); Bezugs- oder Normalleistung müssen erträglich sein, Gesundheitsschädigungen ausschließen; aber die Mehrleistung im Rahmen "freier Leistungsentfaltung" oberhalb dieser Bezugsgrößen steht nicht mehr unter rechtlich faßbarer Begrenzung. - Auch Tempobelastungen durch Personalverdünnung sind bislang noch kaum beeinflussbar; Besetzungsregelungen für Maschinen und Anlagen finden sich tarifvertraglich kaum. Beispiele dafür finden sich im Lohn-Rahmentarifvertrag II von Nordwürttemberg/Nordbaden, § 6, und im Tarifvertrag über die Grundsätze der Entlohnung, VW AG Wolfsburg, § 11; sie betreffen nicht unseren Untersuchungsbereich.

Zusammenfassend ist zu sagen: Bei den Veränderungsmaßnahmen, die auf neue Gestaltungsformen der Arbeit zielen, steht nicht nur generell für die Betriebsräte das Problem des Zugriffs zur Gestaltung von Technik und Organisation in den Arbeitsprozessen zur Debatte. Bei diesen Maßnahmen haben gerade jene Merkmale des Arbeitsprozesses entscheidenden Einfluß auf die Arbeitssituation, die sich am weitesten dem Zugriff des Betriebsrates entziehen, verglichen mit seinen - wenn auch begrenzten - normativen Möglichkeiten, ergonomische Gestaltung, Arbeitsumwelt und Arbeitssicherheit zumindest korrektiv zu beeinflussen. Dabei kommt der Zeitstruktur des Arbeitsprozesses zentrale Bedeutung für die Gestaltung und Steuerung der Arbeit zu¹⁾.

Die Betriebsräte selbst erkennen nur in begrenztem Umfang, welche neuen Anforderungen und welche Spannungen zwischen Möglichkeiten der gegebenen Arbeitsgestaltung und ihrer Lähmung oder Aufhebung durch begleitende Bedingungen gegeben sind (vgl. dazu auch noch unten).

1) Darauf kann hier nicht weiter eingegangen werden. Vgl. hierzu - mit einem anderen Ansatz - Brandt u.a. 1978.

6. Zur personellen Struktur des Betriebsrates

(1) Je nach Art des Betriebes und der untersuchten Maßnahmen waren von den Veränderungen unterschiedliche Gruppen von Arbeitskräften betroffen (vgl. im einzelnen Kapitel V), in erster Linie jedoch Angelernte (Ausnahme Betrieb C), Frauen (insbesondere in den Betrieben der Feinmechanik/ Optik und Elektroindustrie: B, F, G, H) und Ausländer (Ausnahme Betrieb C, E II, H). Demgegenüber ist festzuhalten, daß Vertreter dieser Arbeitskräftegruppen in den befragten Betriebsräten weit unterrepräsentiert waren.

Es ist nicht sinnvoll, die personelle Zusammensetzung der Betriebsräte mit den von den Maßnahmen betroffenen Arbeitskräftegruppen systematisch zu vergleichen, da je nach gesamtbetrieblicher Struktur andere Voraussetzungen für die Wahl und Zusammensetzung der Betriebsräte gegeben sind. Gleichwohl muß für unsere spezielle Fragestellung von erheblichen sozialstrukturellen Unterschieden zwischen Betriebsrat und den von den Maßnahmen betroffenen Belegschaften ausgegangen werden.

Im Betrieb A sind in den untersuchten Maßnahmen (A 11 und A 12) nahezu 80 % der betroffenen Arbeitskräfte ausländische Angelernte. Dem Betriebsrat gehören aber nur 4 von 15 Mitgliedern dieser Beschäftigtengruppe an. Schwerpunktmäßig sind hingegen Facharbeiter vertreten (die insgesamt 20 % der gewerblichen Belegschaft ausmachen). In den Betrieben B, F und H betreffen die Maßnahmen fast ausschließlich weibliche Angelernte, mit Ausnahme von H dabei überwiegend ausländische. In diesen Betrieben stellen die Angelernten aber höchstens ein Drittel der Betriebsratsmitglieder: Im Betrieb F ist eine Frau und kein Ausländer im Betriebsrat (15 Mitglieder) vertreten; im Betrieb H keine Frau und nur ein Angelernter, die anderen Betriebsratsmitglieder sind Angestellte (9 Mitglieder); im Betrieb B zwei ausländische Frauen (unter 11 Mitgliedern). In allen diesen Betrieben ist die gerade dort sehr schmale Schicht der Facharbeiter, und zwar insbesondere auch Einrichter, Kontrolleure, Vorarbeiter u. ä., schwerpunktmäßig vertreten.

Ähnliche Verhältnisse liegen in den anderen Betrieben vor. Lediglich im Betrieb C (Maßnahmen C 25 und C 27) werden die betroffenen deutschen Facharbeiter auch von deutschen Facharbeitern als Betriebsratsmitglieder vertreten.

Verglichen mit der Belegschaft in den von uns untersuchten Maßnahmen sind im Betriebsrat weitaus unterrepräsentiert also generell Angelernte, generell Ausländer, in den betroffenen Betrieben die weiblichen Arbeitskräfte. Demgegenüber sind überrepräsentiert: Facharbeiter bzw. untere Vorgesetzte und betriebliche Spezialisten (Arbeitsvorbereiter, Mitarbeiter der Fertigungssteuerung u. ä.).

(2) Im Rahmen unserer Studie wurde dieser Sachverhalt in zwei Perspektiven von Betriebsratsmitgliedern, Arbeitskräften und betrieblichen Experten des Managements angesprochen:

- o Zum einen wurde vielfach auf diesen Sachverhalt verwiesen im Sinne einer - sozialen (und psychologisch interpretierten) - Strukturdifferenz zwischen Interessenvertretern und Belegschaften.
- o Zum anderen wurde insbesondere von seiten des Managements, aber auch der Betriebsräte darauf verwiesen, daß die Einfluß- und Durchsetzungschancen des Betriebsrates um so höher seien, je (berufsfachlich) qualifizierter seine Mitglieder seien.

Unsere Fragestellung und unsere methodische Vorgehensweise waren nicht darauf ausgerichtet, Problemen, die aus diesem strukturellen Sachverhalt und seiner Interpretation durch die Beteiligten entstehen können, im einzelnen nachzugehen. Es soll ausdrücklich hieraus auch keine weitergehende Hypothese entwickelt werden.

Gleichwohl erscheint uns der Hinweis auf diesen Sachverhalt bedeutsam, da in den folgenden Abschnitten eine Reihe von Problemen der Interessenvertretung bei neuen Arbeitsformen aufge-

zeigt wird (z. B. den Informationsfluß, die Kontakte etc. betreffend), die mit dieser Strukturdifferenz in Zusammenhang stehen könnten; darauf ist in den jeweiligen Zusammenhängen einzugehen¹⁾.

- 1) Die hier (Abschnitte 2. - 6.) nur exemplarisch angeschnittenen Momente, die die Aktivitäten der Betriebsräte gegenüber neuen Formen der Arbeitsgestaltung beeinflussen, sind natürlich nur analytisch getrennt und können in den einzelnen Fällen zusammenfließen und kumulieren. So agiert im Falle des Betriebes H der Betrieb als Quasi-Monopolist auf dem Arbeitsmarkt; Know-how zu arbeitswissenschaftlichen Aspekten der Maßnahme existiert weder bei Betrieb noch bei Betriebsrat; der Betriebsrat ist indes voll auf die Arbeitsgestaltung und Lohnfindung nach MTM eingeschworen; die führenden Mitglieder des Betriebsrates sind Mitarbeiter der Fertigungssteuerung und/oder Vorgesetzte, der Kontakt zu den ungelernten weiblichen Arbeitskräften ist gering, die Integration in die betrieblichen Interessen hoch; die Arbeitskräfte sind aufgrund ihrer Position am Arbeitsmarkt und im Betrieb kritisch, aber inaktiv; der Organisationsgrad ist gering; der Druck vom Absatzmarkt auf die Qualität und die Kosten ist hoch.

E. Aufgaben des Betriebsrates in der Sicht der Arbeitskräfte

1. Überblick

Bislang standen die Einschaltung des Betriebsrates in die betriebliche Umstellung und seine Aktivitäten bei der Durchführung der Maßnahme im Vordergrund der Darstellung. Nunmehr wird - in allen folgenden Abschnitten - der Bezug dieser Aktivitäten sowie der Problemsicht des Betriebsrates zu den betroffenen Arbeitskräften und ihren Erwartungen, Vorstellungen und Interessen darzustellen sein.

Im vorliegenden Abschnitt geht es zunächst darum, einige Grundstrukturen dieses Verhältnisses zu umreißen. Zuerst werden Erwartungen der Arbeitskräfte, die sich an die Aktivitäten der Betriebsräte richten, ihrer Struktur nach skizziert (2.). Sodann werden inhaltliche Vorstellungen über die Aufgaben der Betriebsräte in der Sicht der Arbeitskräfte umrissen (3.). Schließlich wird gefragt, ob jene Momente der Arbeitssituation, die die Arbeitskräfte für verbesserungswürdig halten, auch als Gegenstand von Aufgaben der Interessenvertretung betrachtet werden (4.). In späteren Abschnitten werden diese Zusammenhänge weiter differenziert.

2. Erwartungen der Arbeitskräfte an die Aktivitäten des Betriebsrates

(1) Die Arbeitskräfte werden von den Betrieben über die Planung und Vorbereitung von Veränderungsmaßnahmen und über deren besondere Merkmale und Anforderungen vorweg im allgemeinen gar nicht, im Umstellungsprozeß nur begrenzt und unsystematisch informiert (vgl. Kapitel V). Eine Einweisung erfolgt frühestens mit dem konkreten Umstellungsprozeß selber.

Damit können im allgemeinen vor der Umstellung bzw. Durchführung auch keine spezifischen Erwartungen oder Anforderungen hinsichtlich der Gestaltung der neuen Arbeitssituation an den Betriebsrat von seiten der Arbeitskräfte entstehen.

Diese Ausgangslage ist nur in jenen Fällen anders, in denen Veränderungen im Entlohnungsgrundsatz, in der Entlohnungsmethode und/oder in der Lohnhöhe zentrales Instrument der Umstellung bzw. der Veränderungsmaßnahmen sind und/oder für deren Einführung eine taktische Rolle spielen. Hier erfolgen zumindest kurzfristig entsprechende Informationen, und hier entstehen auch Erwartungen an Aktivitäten des Betriebsrates. Auslösender Anlaß dafür war nicht, daß "Lohnerwartungen" im Mittelpunkt des Interesses der Arbeitskräfte standen, sondern die Tatsache der Information überhaupt.

Im Falle des Betriebes A, in dem die Einführung eines Gruppenprämienlohnverfahrens ein wesentliches Instrument der Veränderungsmaßnahme war, wurden die betroffenen Arbeitskräfte etwa eine Woche vor der Umstellung über den neuen Entlohnungsgrundsatz - Gruppenprämienlohn - seitens des Betriebes informiert. Ein wesentlicher Punkt der Information war nicht nur der Hinweis auf eine Vereinfachung der Lohnabrechnung (die insbesondere die unmittelbaren Vorgesetzten entlastete), sondern vor allem "eine spürbare Erhöhung des Verdienstes (DM 1,-- pro Stunde)". Dieser Hinweis wurde vom Betriebsrat gestützt (Prot. A. 9.1, A. 9.3, A. 9.4), obwohl im Rahmen einer lange vorher stattgefundenen außerordentlichen Betriebsratssitzung Lohnerhöhungen seitens der Unternehmensleitung nicht als Verhandlungsgegenstand, sondern nur als "zwangsläufige Folge" der neuen Form der Arbeitsorganisation interpretiert wurden (betriebliches Dokument A.9.7). (Die später geschlossenen Betriebsvereinbarungen lassen eine Prognose der Lohnhöhe u. E. nicht ohne weiteres zu.) Auch mangels weiterer Informationen richteten sich die wesentlichen Erwartungen der Arbeitskräfte denn auch auf diese Lohnsteigerungen und waren der Anlaß dafür, daß im weiteren Verlauf der Umstellungen (Ausbreitung über weitere Betriebsteile) gerade hier besondere Erwartungen an den Betriebsrat und besondere Konfliktgründe entstanden: Zum Zeitpunkt der Befragung (ca. 2 Jahre nach der Umstellung) stellten mehr als 40 % der Befragten aus der Maßnahme A 11 die Lösung von Lohnproblemen in den Mittelpunkt ihrer Erwartungen an den Betriebsrat (dazu noch unten).

In einigen anderen Fällen - so z. B. bei den Veränderungsmaßnahmen der Betriebe F, G und H - war mit den Veränderungsmaßnahmen auch eine Änderung des Entlohnungsgrundsatzes verbunden. Hier ging es vor allem um den Übergang von Gruppenakkord- zu Einzelakkordregelungen. Der Betriebsrat war entsprechend vorher mit der

neuen Regelung befaßt. In diesen Fällen wurde die "Freigabe individueller Leistung" und damit die Möglichkeit des Mehrverdienstes ein wesentliches Argument für die Unternehmensleitung gegenüber dem Betriebsrat, die neuen Arbeitsformen zunächst positiv herauszustellen, und auch in der Argumentation gegenüber den Arbeitskräften wurde dieses Argument von den Betriebsräten genutzt. Im Betrieb G waren darüberhinaus mit dem vorangehenden Gruppenakkord so viele Schwierigkeiten für die Arbeitskräfte verbunden, daß in diesem Falle auch ein gewisser Problem- und Erwartungsdruck gegenüber dem Betriebsrat bestand. Auch in diesen Betrieben entwickelten sich entsprechende Erwartungen an die Aktivitäten des Betriebsrates primär hinsichtlich möglicher Verbesserungen der Lohnhöhe (durch individuell steigende Verdienstgrade).

Im Betrieb E I hingegen akzeptierte der Betriebsrat zwar die Umstellung insbesondere deshalb, weil damit eine Höhergruppierung der betroffenen Tätigkeiten (von Lohngruppe 4 auf 5) verbunden war, allerdings keine Verdiensterhöhung stattfand (siehe oben, wegen Abbau von Belastungspunkten; vorher und nachher standardisierter Akkord); er thematisierte jedoch diesen Aspekt nicht gegenüber der Belegschaft, so daß dort sich vor der Umstellung überhaupt keine Erwartungen an den Betriebsrat in dieser Hinsicht entwickelten.

Wo die beiden Aspekte - Entlohnungsgrundsatz und Entlohnungsmethode Instrument der Umstellung und/oder Lohnhöhe als Argument für die Umstellung - nicht im Mittelpunkt standen, entwickelten sich aufgrund fehlender Informationen bei den Arbeitskräften keine Erwartungen an die Aktivitäten der Betriebsräte vor der Neueinführung.

(2) Auch nachdem die Arbeitskräfte mit den neuen Maßnahmen vertraut waren und bereits Erfahrungen gesammelt hatten (was durchwegs zum Zeitpunkt der Befragung der Fall war), orientierten sich ihre Erwartungen an die Aktivitäten des Betriebsrates grundsätzlich nicht an den besonderen Merkmalen der Veränderungsmaßnahmen. Anders ausgedrückt: Bei jeweils plausiblen Abweichungen je nach betrieblicher Situation und Veränderungsmaßnahme, auf deren Inhalte und Ursachen noch einzugehen ist, ergab sich eine durchgehende Struktur von Erwartungen an den Betriebsrat in allen Betrieben, die nicht von den verschiedenen (Typen von) Veränderungsmaßnahmen bestimmt ist:

- o Neue Formen und Probleme der Arbeitsorganisation (etwa die Kooperationsformen, Arbeitsinhalte, die Dispositionsmöglichkeiten u. a.) führten nicht zu der Erwartung, daß die Betriebsräte in diesen Zusammenhängen aktiv werden. Die Erwartungen wurden in die gängigen Schwerpunkte herkömmlicher Arbeit der Betriebsräte transformiert, d. h. es wurden vom Betriebsrat Eingriffe nur dort erwartet, wo man aufgrund bisheriger Erfahrungen tatsächlich mit seinen Eingriffen rechnen konnte.

So entstanden z.B. Erwartungen, auf bessere Vorgabezeiten zu drängen, aber unmittelbar auf die Merkmale der neuen Arbeitsformen bezogene spezifische Erwartungen oder Forderungen an den Betriebsrat - verbesserte Anlernung, Sicherung des Dispositionsspielraumes, Einflußnahme auf die Zykluszeiten oder Arbeitsinhalte etc. - entstanden nicht.

- o Auch von den Arbeitskräften als negativ registrierte Phänomene, die unmittelbar als Folgen der Veränderungsmaßnahmen begriffen wurden (etwa Friktionen in der Arbeitsorganisation mit entsprechenden individuellen und kollektiven Belastungen - fehlende Springer, Hetze etc.), wurden nicht in Erwartungen an neue Aufgabenstellungen für den Betriebsrat umgemünzt.

So waren etwa die arbeitsorganisatorischen Störungen in der Maßnahme B 52 oder die technische Anfälligkeit der Maßnahme H 83, die trotz Entkoppelung, Puffer usw. zu erheblicher Arbeitshetze führten, kein Anlaß, Erwartungen an Eingriffe des Betriebsrates zu stellen.

Dies besagt, daß die Arbeitskräfte neue Möglichkeiten der Bessergestaltung ihrer Arbeitssituation ebenso wie neue Risiken nicht in die Erwartung umsetzen, daß der Betriebsrat hier eingreift oder überhaupt "zuständig" ist.

(3) In engem Zusammenhang mit dem gerade behandelten Aspekt steht, daß die Arbeitskräfte - unabhängig von ihrem eigenen Informationsstand - mögliche Betriebsratsaktivitäten nicht im Zusammenhang mit der betrieblichen Planung und der Einführung von technischen und organisatorischen Veränderungen sehen. Auch wenn einmal Erfahrun-

gen mit einer bestimmten Art von Veränderung vorliegen und auf diese Weise über die betroffenen Arbeitskräfte hinaus Information in einem Betriebsteil oder bei einer Gruppe von Arbeitskräften entstanden ist, bleiben Erwartungen an den Betriebsrat in dieser Richtung ausgeblendet. Dies gilt auch dann, wenn negativ bewertete Momente der Arbeit von den Arbeitskräften grundsätzlich als gestaltbar betrachtet werden.

Nirgends finden sich in unserem Material z. B. wenigstens im nachhinein abgegebene Hinweise darauf, daß in der Phase der Planung von technischen und organisatorischen Veränderungen der Betriebsrat zur Arbeitsorganisation selber, zur technischen und ergonomischen Gestaltung, zur Fixierung von Kompetenzen oder Dispositionsspielräumen u. a. Stellung nehmen oder eingreifen sollte, obwohl diese Momente von Arbeit in vielen Maßnahmen von den Arbeitskräften grundsätzlich als gestaltbar und verbesserungswürdig betrachtet werden (vgl. Kapitel V). Erst recht werden jene Momente von Arbeit nicht als Eingriffsbereiche des Betriebsrates betrachtet, deren Gestaltung von den Arbeitskräften selbst nur indirekt angesprochen wird, obwohl sie zentrale Voraussetzungen der Verbesserung von Arbeitssituationen darstellen: Hierzu gehören die knappe Besetzung von Arbeitsprozessen mit Arbeitskräften, die Erprobung und Festlegung von Arbeitsinhalt und Arbeitsumfang in der Anlaufphase, die Beeinflussung der Qualifikation der einzusetzenden Arbeitskräfte durch die Arbeitsgruppe u. a.

Ganz drastische Hinweise auf ergonomische Probleme, Arbeitsumweltprobleme und organisatorische Probleme finden sich z. B. bei den Maßnahmen H 81, 82, 83 insbesondere an den Kontrollarbeitsplätzen. Dabei ist der Grad an Einsicht bei den Arbeiterinnen in die Bedingungen, unter den (0-Fehler-) Kontrollarbeiten zu erfolgen hätten, eindrucksvoll: Hinsichtlich der ergonomischen Seite wird auf Ermüdungsprobleme verwiesen, auf Probleme der Handhabung der Kontrollgeräte u. ä.; bei Umweltbedingungen wird auf Blendung, auf akustische Störungen durch ungünstig aufgestellte benachbarte Anlagen verwiesen; bei der Arbeitsorganisation sind bezüglich des Arbeitsablaufes Fragen der Kurzpausen, bezüglich formaler Regelungen die Präzisierung von Kontrollkriterien u. ä. angesprochen worden. Da die Fehler mit Sanktionen für die Arbeitskräfte verbunden sind (Verwarnungen, Versetzungen, Entlassungen), sind diese Probleme hoch thematisiert und zentrale Diskussionsthemen zwischen den Arbeitskräften wie auch mit den Vorgesetzten. Dem Betriebsrat wird in diesem Zusammenhang keinerlei Funktion zugemes-

sen - es sei denn (siehe nächste Ziffer) hinsichtlich der Eingruppierung der Tätigkeiten im Vergleich zu anderen Arbeitsplätzen oder auch bei der Bewältigung individueller Streitigkeiten zwischen den Arbeitskräften und Vorgesetzten oder Mitarbeitern der gesonderten Endkontrolle. - Die Arbeitskräfte verhalten sich sozusagen "normgerecht", sprechen neue Verhandlungsfelder oder neue Verhandlungsinhalte außerhalb der normativen Regelung für den Betriebsrat nicht an¹⁾.

(4) In der Einführungsphase der Maßnahme, also bei der konkreten Umstellung der Arbeit, die die Arbeitskräfte im allgemeinen unvorbereitet trifft, allerdings für sie nur in Ausnahmefällen eine schlagartige Veränderung bedeutet (z. B. bei der Maßnahme 41 im Betrieb E I, im Gegensatz beispielsweise zu den eher naturwüchsig sich entwickelnden Maßnahmen im Betrieb C), richten sich die Erwartungen der Arbeitskräfte an die Aktivitäten der Betriebsräte primär auf die

- o Regelung der generellen Lohnprobleme (insbesondere auch die Sicherung betriebsintern "vergleichender Gerechtigkeit" des Lohngefüges) und auf die
- o Sicherung individueller Ansprüche (individueller Arbeitseinsatz, Neuaufnahme von Vorgabezeiten u. ä., im allgemeinen im Sinne einer nachträglichen Korrektur).

Auch hier werden weitergehende Aufgaben der Gestaltung, des Eingriffs in den Ablauf der Umstellung selber, vom Betriebsrat nicht erwartet.

Ein generelles Problem war in vielen Fällen, in denen Arbeitsplatzwechsel oder auch Umsetzungen bei quantitativen Veränderungen des Produktausstoßes erfolgten, die Klärung der Lohnregelungen bei Einsatz in anderen, höher oder niedriger eingruppierten Tätigkeiten oder bei Wechsel zwischen Aufgaben mit unterschiedlich eingeschätzten (guten oder schlechten) Vorgabezeiten. Hier ging es vielfach nicht um die Regelung selber, sondern auch um die Information über die Regelung während der ersten Zeit nach der Umstellung (tarifvertragliche und/ betriebsvereinbarungsmäßige Lohnabsicherungen u. ä.). Beispiele hierfür sind etwa

1) Die starke Kritik gerade an diesem Betriebsrat verweist allerdings auf das Bewußtsein erheblicher Defizite in der Interessenvertretung, auch wenn diese nicht spezifisch ausgedrückt werden.

die Fälle A 11 und 12 und C 25 und 27. Im Falle A 11 und 12 wurde diese Frage insbesondere dann problematisch, wenn aus dem Bereich mit Gruppenprämienlohn heraus in andere Bereiche mit anderen Entlohnungsgrundsätzen versetzt wurde; in A 12 ergaben sich Probleme, wenn im gleichen Arbeitsprozeß bei Tätigkeiten eingesprungen werden mußte, die einer anderen Lohngruppe zugehörten. Letzteres bestimmte auch die Probleme in C 25 und 27.

Eher um die Sicherung individueller Ansprüche beim Arbeitseinsatz ging es im folgenden:

Bei der Maßnahme H 83 beispielsweise erlebten die Montagearbeiterinnen den Aufbau des neuen Arbeitssystems in der Halle mit. Die für dieses System ausgewählten Arbeitskräfte wurden bereits in den Probelaufen eingesetzt: In der Anlaufphase richteten sich dann die Anforderungen an den Betriebsrat primär auf die Regelungen individueller Lohnprobleme (Einstufung der einzelnen Reparaturarbeitskräfte im Vergleich mit anderen - z.B. männlichen Reparaturarbeitskräften; um den individuellen Einsatz an Arbeitsplätzen, die als unterschiedlich belastend betrachtet wurden u.ä.). Eher auf generelle Probleme der Lohngestaltung richteten sich - vergebliche - Versuche, mit Hilfe des Betriebsrates eine Vereinheitlichung der Verdienstgrade an der neuen Anlage zu erreichen, d.h. auf Ausreißer im Sinne kollektiven Bremsens einzuwirken. Hierbei war die individuelle Konkurrenz zu groß, der Betriebsrat zu schwach.

Bei der Maßnahme 41 im Betrieb E I ergaben sich z.B. Probleme dadurch, daß Springer- und Reparaturaufgaben von denselben Arbeitskräften ausgeführt werden mußten; dieser Arbeitseinsatz führt zu erheblichen Belastungen und Spannungen bei den betroffenen Montage-Arbeitskräften; diese wollen den Arbeitsplatz trotz Einzelarbeit nicht ohne Springereinsatz verlassen, da sonst die Tagesstückzahl nur mit starker Hetze erreicht werden kann. Ferner gab es von vornherein Unklarheiten hinsichtlich der Vorgabezeiten für die im Typenmix anfallenden zu montierenden Aggregate. Auch hier wurden Erwartungen an den Betriebsrat gestellt, Abhilfen zu schaffen, die sich aber allein auf die individuelle Lösung und Klärung in einem korrektiven Sinne bezogen.

3. Vorstellungen der Arbeitskräfte über den Inhalt der Betriebsratsaufgaben

(1) Es wurde schon erwähnt, daß Erwartungen der Arbeitskräfte anknüpfen an die konkreten Erfahrungen mit seinen tatsächlichen Aktivitäten. Es geht also zunächst darum, festzustellen, welche Vorstellungen die Arbeitskräfte von den ("wichtigsten") Aufgaben der Betriebsräte haben. Diese Vorstellungen sind keineswegs als konkrete Erwartungen zu verstehen.

Sie bilden aber den Rahmen, in dem Erwartungen formuliert werden. In diesem Abschnitt geben wir zunächst eine allgemeine Übersicht über die dem Betriebsrat zugewiesenen Aufgaben in der Sicht der Arbeitskräfte.

(2) Die Aufgaben, die der Interessenvertretung zugemessen werden, werden überwiegend in sehr genereller und pauschaler Weise formuliert. Es gibt allerdings erhebliche Abweichungen in den verschiedenen Betrieben, was noch zu erläutern sein wird.

Wir stellten die Frage "... Welches sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Aufgaben des Betriebsrates?" als offene Frage. Die Abweichungen vom Durchschnitt waren nach Nationalität und Geschlecht gering. - Als generelle Formulierungen ordneten wir z.B. Antworten wie:

"sich mehr um die Arbeiter kümmern als um den Betrieb", "Rechte der Arbeiter verteidigen", "Interesse vertreten", "Behebung der Schwierigkeiten, die die Kollegen am Arbeitsplatz haben", "die Leute informieren".

Spezielle Formulierungen richteten sich auf ganz konkrete Situationen: "Vorgabezeiten ändern", "Überstunden abbauen", "Staub abschaffen" etc.

Rund zwei Drittel aller Befragten formulieren ihre Antworten sehr generell, ein Viertel mißt dem jeweiligen Betriebsrat sehr bestimmte und spezifische Aufgaben zu (8 % K.A. und W.N.). In den Gruppendiskussionen werden in wesentlich höherem Maße koncretinhaltliche, spezielle Aufgaben genannt.

(3) Die Antworten auf die Frage nach den wichtigsten Aufgaben des Betriebsrates richten sich allerdings - bei allen Abweichungen in den verschiedenen Betriebsfällen - schwerpunktmäßig auf einige Hauptaufgaben, die den Betriebsräten zugemessen werden (unabhängig davon, wie pauschal oder speziell sie formuliert werden).

Wir beziehen uns wieder auf die oben genannte Frage nach den "wichtigsten Aufgaben des Betriebsrates" und die dort gemachten Angaben. 339 von 373 Befragten machten 644 einzelne Angaben (Mehrfachnennungen); 34 Befragte gaben keine Antwort oder Weiß-Nicht-Antworten. - Auf inhaltliche Aspekte gehen wir später im einzelnen ein.

Es zeigt sich, daß als wichtigste Aufgaben, in deren Bereich Aktivitäten des Betriebsrates erwartet werden, unabhängig von der Maßnahme, folgende gelten:

- o Rund ein Viertel aller Angaben (24 %) richtete sich auf die Verbesserung der Information über den Betrieb durch den Betriebsrat und über die Betriebsratsarbeit selbst; über 40 % aller Befragten nannten diesen Punkt.
- o Rund ein Fünftel aller Angaben betraf Aufgaben im Zusammenhang mit Belastungen im Arbeitsprozeß, Verbesserungen in der Arbeitsumwelt, Unfallschutz und Arbeitszeitregelungen (19 % aller Angaben, genannt von rund einem Viertel der Befragten).
- o Ein weiteres Fünftel betraf die Lösung kollektiver und individueller ("sozialer", personeller) Angelegenheiten (Versetzung, Einstufung, Urlaub u.ä.) (19 % aller Angaben; von rund einem Drittel der Befragten genannt).
- o Knapp ein Fünftel aller Angaben (17 %) betraf allgemeine Vertretungsaufgaben, so insbesondere "Rechte der Arbeitskräfte durchsetzen" und "kontrollieren", auch "mitbestimmen" (im weitesten Sinne, nicht im Sinne normativer Regelungen).
- o Rund 12 % aller Angaben betrafen die Lösung von Lohnfragen (genannt von rund einem Fünftel der Befragten).
- o Ein Rest von knapp einem Zehntel der Angaben betraf eine Reihe "sonstiger Angelegenheiten", z. B. die Lösung von Vorgesetztenproblemen u.ä.

Trotz aller Abweichungen sind die genannten Schwerpunkte in den einzelnen Betrieben - nicht den Veränderungsmaßnahmen - durchge-

hend festzustellen. Dabei spielen Faktoren wie Nationalität und Geschlecht bei diesen Abweichungen - von Einzelfällen abgesehen - nur eine untergeordnete Rolle.

4. Verbesserungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz und Aufgaben des Betriebsrates

Wir fragten - mit einer offenen Frage - danach, was das Wichtigste wäre, was man am eigenen Arbeitsplatz verbessern könnte. Also nach realistischen Verbesserungsmöglichkeiten, ohne direkten Zusammenhang mit dem Urteil darüber, ob man wirklich diese Verbesserungen erwartet. Dies war auch nicht der Fokus dieser Frage. Sie sollte vielmehr Auskunft darüber erbringen, welche Dimensionen von Verbesserungsmöglichkeiten als wichtig erachtet werden. Diese Frage wurde in sehr viel komplexerer Form in fast allen Gruppendiskussionen spontan angeschnitten. Die Frage lautete: "Wir haben nun sehr ausführlich über Ihre Arbeit gesprochen. Wenn Sie entscheiden könnten, was man da noch verbessern könnte: was wäre Ihnen das Wichtigste?"

(1) Zunächst ist klarzustellen, warum die Frage nach den wichtigsten Verbesserungsmöglichkeiten bzw. den Verbesserungserfordernissen am Arbeitsplatz an dieser Stelle aufgegriffen wird.

Wir gehen von der These aus, daß einige Verbesserungsmöglichkeiten, die die Arbeitskräfte für wichtig halten, typischerweise als Erwartung, als Forderungen oder zumindest als wesentliche verbesserungswürdige Aufgaben unmittelbar an den Betrieb (bzw. an seine Repräsentanten) gerichtet werden und nicht (oder in wesentlich geringerem Maße) an die betriebliche Interessenvertretung, obwohl sie zentrale Reproduktionsrisiken von Arbeitskraft betreffen.

(2) In der Tat zeigt sich im ersten Überblick folgendes:

- o Einige Dimensionen der Arbeitssituation, deren Verbesserung für wichtig erachtet wird, werden von den Befragten in wesentlich größerem Umfang genannt, als es die Erwartungen, die im gleichen Zusammenhang an den Betriebsrat gestellt werden bzw. die **Aufgaben**, die ihm zugemessen werden, vermuten lassen.

D

So nennen (an der Spitze aller wichtigen Verbesserungsmöglichkeiten im Durchschnitt) 42 % der Befragten den Komplex Abbau körperlicher Belastungen und Schaffung guter Arbeitsumweltbedingungen gegenüber nur rund 25 %, die dieses als eine wichtige Aufgabe des Betriebsrates betrachten (immer waren Mehrfachnennungen möglich).

- o Einige Dimensionen der Arbeitssituation, die nach Auffassung der Befragten verbessert werden könnten, tauchen mit vergleichsweise hohem Gewicht auf, werden aber im Zusammenhang mit wichtigen Aufgaben des Betriebsrates überhaupt nicht (oder nur in sehr geringem Maße) erwähnt.



Hierzu gehören vor allem zwei wesentliche Dimensionen der Arbeit: Arbeitstempo, das als isoliertes Moment im Zusammenhang mit den wichtigsten Aufgaben des Betriebsrates gar nicht auftaucht (bestenfalls im generellen Zusammenhang der Arbeitsbelastungen): Sein Abbau wird von knapp einem Viertel der Befragten als wichtigste Verbesserungsmöglichkeit erwähnt (23 %, Mehrfachnennungen).

Zum anderen gehört hierher die Dimension Arbeitsorganisation, von uns im engeren Sinne hier benutzt bei Verbesserungswünschen hinsichtlich Störungen, Friktionen im Arbeitsablauf, Planungs- und Dispositionsproblemen bzw. Kompetenz- und Verantwortungsfixierung am Arbeitsplatz u.ä. Immerhin wird dieser Aspekt von einem knappen Fünftel der Befragten genannt (19 %, Mehrfachnennungen), als Gegenstand von Aufgaben der Interessenvertretung aber nicht erwähnt.

Ergänzt werden soll, daß immerhin - im Durchschnitt aller Befragten - von 12 % der Befragten auf die Verbesserungsnotwendigkeit hinsichtlich veralteter Maschinen und Anlagen hingewiesen wird.

- o Lediglich bei Verbesserungsmöglichkeiten hinsichtlich Lohnfragen und Arbeitsschutz sind weitgehende Analogien mit den Hinweisen auf die wichtigsten Aufgaben des Betriebes festzustellen¹⁾.

1) Es ist darauf hinzuweisen, daß wir hier nicht eindeutige und eindeutig diskriminierende Dimensionen vergleichen, die Zahlenwerte also nur der Tendenz nach zu bewerten sind. So mögen Erwartungen an den Betriebsrat, sich um Probleme des Arbeitstempos zu kümmern, in Aussagen stecken, die sich mit dem Lohnaspekt verbinden (also etwa Probleme des Leistungslohns oder "richtiger Vorgabezeiten"). Es scheint uns dies aber nicht entscheidend, da eindeutig drastische Gewichtsunterschiede, wie bei Bewältigung körperlicher Belastungen, und eindeutig "andere"

Dieser Zusammenhang wird eher verschärft, wenn man die Frage nach den "schlechten Seiten des Arbeitsplatzes"²⁾ - hier ebenfalls nur im Überblick - einbezieht. Diese offene Frage ist nach dem gleichen Code ausgewertet wie die Frage nach den Verbesserungsmöglichkeiten. Sie zeigt in noch erheblicherem Maße die Bedeutung der hier nicht oder in geringerem Umfang im Zusammenhang mit den Aufgaben der Betriebsräte genannten Dimensionen.

Ebenfalls wie bei den Verbesserungswünschen nennen 43 % der Befragten hohe Belastungen und schlechte Arbeitsumweltbedingungen als schlechte Seiten des Arbeitsplatzes. Die negativen zeitlichen Belastungen durch Arbeitstempo und die schlechte Arbeitsorganisation werden von jeweils 30 % der Befragten genannt. Diese Fragen spielen auch in den Gruppendiskussionen eine besondere Rolle (vgl. auch Kapitel V).

(3) Das Problem, das sich hier abzeichnet, besteht darin, daß wesentliche Momente ihrer Arbeitssituation von den Arbeitskräften zwar als belastend und verbesserungswürdig registriert, aber nicht dem Aufgabenbereich der betrieblichen Interessenvertretung zugerechnet werden.

Diese Zurechnung oder Nichtzurechnung ist allein noch nicht das Entscheidende. Wesentlich ist vielmehr, daß es sich hierbei um zentrale Dimensionen der Gestaltung des Arbeitsprozesses handelt, um wesentliche Gestaltungsmomente arbeitsorganisatorischer und technischer Art. Dies macht - zusammen mit der gezeigten Ausblendung von Betriebsratsfunktionen bei der Vorbereitung, Planung und Einführung der Maßnahmen - deutlich, daß die Aufgaben des Betriebsrates primär als reaktiv und eher auf individuelle Problemlösungen und schwerpunktmäßig auf einige wenige Aufgaben wie Lohnfragen, Arbeitssicherheit, Lösung individueller Probleme bezogen betrachtet werden. In diese Aufgabenzumutung geht ein hohes Maß realistischer Einschätzung ein. Inwieweit diese Einschätzung unkritisch oder kritisch geschieht, wird im weiteren zu zeigen sein.

Fortsetzung der Fußnote der vorhergehenden Seite:

- 1) Dimensionen, wie bei Tempo und Arbeitsorganisation, in diesem Zusammenhang auftauchen. Vor allem die Gruppendiskussionen bestätigen diese Annahmen.
- 2) Die Frage lautete: "Im allgemeinen hat jeder Arbeitsplatz seine guten und schlechten Seiten. Einmal abgesehen vom Lohn: "Welche guten Seiten hat Ihr jetziger Arbeitsplatz?"

F. Probleme der Arbeitskräfte und Effekte der Maßnahmen in der Sicht der Betriebsräte

1. Exkurs¹⁾

(1) "Erwartungen" der Arbeitskräfte speziell an die Veränderungsmaßnahmen gibt es - mangels Information und Einbeziehung in Planung und Vorbereitung - nicht, solange die Umstellung nicht definitiv erfolgt ist und die Arbeitskräfte erste Erfahrungen in ihrer veränderten Arbeitssituation gesammelt haben.

Probleme verschiedener Art mit den neuen Maßnahmen haben die Arbeitskräfte sowohl im Umstellungsprozeß wie auch in der Anlaufphase und im Normallauf durchwegs. Darauf bauen sich auch Erwartungen auf: Im Umstellungsprozeß richten sich Erwartungen insbesondere hinsichtlich der Lohnsicherung (oder Verbesserung) und der individuellen Statussicherung an die betrieblichen Interessenvertreter. Verbleibende und neue Probleme, die sich speziell mit der neuen Maßnahme verbinden und sich unmittelbar auf die technisch-organisatorische Gestaltung des Arbeitsprozesses beziehen, führen zu Kritik, Erwartungen und Forderungen eher an den Betrieb als an die eigene Interessenvertretung.

Somit ließe sich zunächst eine hohe Identität von Erwartungen der Arbeitskräfte an die Interessenvertretung und der Aktivitäten der Betriebsräte konstatieren: Die Schwerpunkte der Betriebsratsaktivitäten entsprechen inhaltlich den Erwartungen der Arbeitskräfte (mit Ausnahme der Information) - wenn man nicht davon ausgeht, daß die Arbeitskräfte ohnehin das erwarten, was ihrer Erfahrung nach den Aktivitätsschwerpunkten der Betriebsräte entspricht. Diese Aktivitäten entsprechen auch in ihrer Allgemeinheit den Erwartungen der Arbeitskräfte, da sie unmittelbare Eingriffe in technische und organisatorische Aspekte ihrer speziellen Arbeits-

1) Leser, die eher an den Forschungsergebnissen als an theoretischen Überlegungen interessiert sind, können diesen Abschnitt ohne weiteres überschlagen.

prozesse vom Betriebsrat nicht erwarten. Dem läuft völlig parallel, daß die Betriebsräte generell nicht auf die Gestaltung von Technik und Organisation Bezug nehmen bzw. nehmen können und daß sie auch im wesentlichen auf die jeweiligen Gesamtbetriebe (oder Betriebsbereiche) bezogen handeln und nicht auf spezielle Veränderungsprozesse.

Die Betriebsräte gehen - in der Umstellungsphase - eher implizit von generellen Erwartungen und Vorstellungen der betroffenen Arbeitskräftegruppen an ihre Arbeitssituation aus. Diese werden im Rahmen der Einschaltung, wenn überhaupt, weniger in einer Ziel- und Handlungsperspektive als in einer legitimatorischen Perspektive berücksichtigt ("können wir das gegenüber den Kollegen vertreten"). Das entspricht der passiven Einschaltung des Betriebsrates in den Umstellungsprozeß. Im Verlaufe des Umstellungsprozesses und danach treten die besonderen, speziellen Probleme der Arbeitskräfte bzw. der neuen Arbeitsform nur eingeschränkt und in bestimmter Weise strukturiert ins Blickfeld der Interessenvertretung. Dies gilt auch dann, wenn zentrale Probleme der veränderten Arbeitsprozesse - aufgrund ihrer Übereinstimmung mit generellen Problemen des Betriebes - von den Betriebsräten aktiv angegangen werden.

Hinter der eingeschränkten Wahrnehmung und Behandlung der Probleme der Arbeitskräfte im Hinblick auf deren besondere Arbeitssituation steht eine Reihe von Schwierigkeiten und strukturellen Problemen der Interessenvertretung. Diese sind bei der Darstellung und Interpretation der Problemsicht und der nur auf diesem Hintergrund zu sehenden Beurteilung der Effekte der Veränderungsmaßnahmen durch die Betriebsräte zu berücksichtigen.

(2) Unter den Schwierigkeiten für die Wahrnehmung der Probleme der Arbeitskräfte in den neuen Maßnahmen durch die Betriebsräte sind zumindest folgende zu berücksichtigen:

Wir sehen dabei ab von den - teilweise schon genannten - unmittelbaren Handlungsbedingungen des Betriebsrates wie zeitliche und personelle Kapazität, Fachwissen und Schulung, Information, Unterlagen, Handlungsanleitungen, administrativer Unterbau etc. und vom Problem des Kontaktmangels zu den Arbeitskräften.

(a) Artikulation: Die Arbeitskräfte nehmen ihre Probleme wahr im Rahmen ihrer durch spezifische Bedingungen bestimmten Arbeitssituationen (Lohnform, Kooperationsform, Arbeitsmarktlage etc.), ihrer besonderen sozialen Struktur (Qualifikation, Geschlecht, Nationalität etc.) und unter dem Prinzip einer im allgemeinen übergreifenden "dominanten" Belastung in ihrer Arbeitssituation (z. B. Arbeitstempo gegenüber objektiv ähnlich gewichtigen Belastungen, die aber nicht im gleichen Maße registriert werden; vgl. Kapitel V); diese Probleme werden artikuliert oder auch nicht. Dabei bleibt aber gerade aufgrund dieses Bedingungsrahmens wie auch aufgrund der Unerfahrenheit mit der neuen Arbeitsform ein Teil der objektiven Reproduktionsrisiken außer Betracht: Sie werden nicht wahrgenommen und auch nicht artikuliert (z. B. Dequalifikation, soziale Isolation etc.).

(b) Strukturdifferenz: Wie gezeigt, werden von neuen Arbeitsformen überwiegend gerade solche Arbeitskräfte betroffen, die in Betriebsräten nur begrenzt vertreten sind. Objektiv verbinden sich mit der sozialstrukturellen Differenz zwischen bestimmten Arbeitskräftegruppen und Interessenvertretern (die ja auch unterschiedliche Arbeitserfahrungen, Risikoerfahrungen, Durchsetzungserfahrungen etc. einschließen) häufig ein mangelnder Kontakt und eine mangelnde Sensibilisierung der Betriebsräte gegenüber den spezifischen Orientierungs- und Verhaltensstrukturen dieser Arbeitskräftegruppen. Diese Orientierungen und Verhaltensweisen sind zudem noch inkonsistent und ambivalent. Das heißt z.B. hohes Gesundheitsbewußtsein und Akzeptierung von schweren physischen Belastungen können bei denselben Arbeitskräften vorliegen (z. B. bei ausländischen Arbeitskräften zur Sicherung ihres Arbeitsplatzes bei schlechter Arbeitsmarktlage); Interesse an Qualifizierung, Verantwortungsübernahme etc. und Akzeptanz von restriktiver und unqualifizierter Arbeit können sich verbinden (z. B. bei qualifizierten weiblichen Arbeitskräften oder bei industrieunerfahrenen qualifizierten männlichen Arbeitskräften etc.; vgl. Kapitel V).

(c) Handlungsorientierung: Ebenfalls wurde schon gezeigt, daß der Betriebsrat traditionell bestimmte Stoßrichtungen seines Handelns hat, die zwar betriebsspezifisch (nicht arbeitsprozeßspezifisch) unterschiedliche Akzente und Formen haben, aber als durchgängig gelten könnten. In ihnen spiegeln sich einerseits die traditionell zentral relevanten Reproduktionsprobleme von Arbeitskraft auf einer allgemeinen Ebene; zum anderen sind sie strukturiert durch die - auf der Basis der Allgemeingültigkeit dieser Reproduktionsprobleme entwickelten - gesellschaftlich geregelten und in Instrumente umgesetzten Lösungsformen (gesetzliche und tarifvertragliche Regelungen). Nur in deren Rahmen (oder zumindest in deren inhaltlichen Dimensionen - Schutz vor Unfällen, Absicherung des Beschäftigungsrisikos etc.) vermag der Betriebsrat Probleme mit Aussicht auf erfolgreiche Lösung zu definieren; nur hier stehen ihm orientierungsmäßig und normativ Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung¹⁾.

(3) Mit diesen Schwierigkeiten der Wahrnehmung von Reproduktionsrisiken verbindet sich ein generelles Strukturproblem der (überbetrieblichen) Interessenvertretung: Sie kann mit Aussicht auf Lösung nur jene speziellen Probleme in Angriff nehmen (oder: nur jene besonderen Interessen vertreten), in denen sich generell gesellschaftlich anerkannte individuelle Reproduktionsprobleme ausdrücken. Die Artikulation spezifischer Probleme (besonderer Interessen) als generelle Probleme ist dabei eine Aufgabe der Interessenvertretung selber. Erst in diesem Rahmen kann auch die betriebliche Interessenvertretung agieren.

Dabei kann es darum gehen, spezifische Probleme nur als gesellschaftlich allgemein bereits akzeptierte und geregelte Probleme zu identifizieren (z. B. das Beschäftigungsrisiko unqualifizierter Arbeitskräfte als Qualifikationsproblem, z. B. im Hinblick auf die Nutzung des Arbeitsförderungsgesetzes); oder aber auch darum, spezifische Probleme so zu artikulieren, daß sie als generelles Problem der Interessenvertretung gesellschaftlich über-

1) Auf die labile und widersprüchliche Struktur dieser Regelungssysteme ist hier nicht einzugehen. Als Beispiel für das Verhältnis struktureller Widersprüche, gesellschaftlicher Regelungen und historischer Ausprägungen vgl. Böhle, Sauer 1975.

haupt erst akzeptiert werden (z. B. physischer und psychischer Verschleiß als Problem der Nutzung von Arbeitskraft im Arbeitsprozeß anstelle einer rein biologischen Betrachtung in der Perspektive eines "naturnotwendigen" unvermeidlichen Altersabbaus¹⁾). Letzteres ist auf der Ebene betrieblicher Interessenvertretung kaum möglich, bezieht die Funktion gewerkschaftlicher Interessenvertretung bereits ein. Die zentrale Funktion der betrieblichen Interessenvertretung liegt eher vorgelagert in der Aufdeckung spezifischer Reproduktionsprobleme als gesellschaftlich bereits akzeptierter genereller Probleme, für die auch generell normative Handhaben bereits vorliegen oder die als möglicher Verhandlungsgegenstand zumindest legitimatorisch abgedeckt sind.

Hier gerät die betriebliche Interessenvertretung im Zusammenhang mit unserer Fragestellung in ein doppeltes Dilemma:

(a) Mit den neuen Arbeitsformen werden traditionell existierende individuelle und kollektive Reproduktionsrisiken virulent und es entwickeln sich (für bestimmte Arbeitskräftegruppen, in bestimmten Situationen etc.) neue Risiken. Diese Risiken müßten als von den Arbeitskräften artikulierte von den Interessenvertretern wahrgenommen werden oder als von den Arbeitskräften nicht wahrgenommene von den Interessenvertretern erst artikuliert werden. Zugleich aber hat sich

(b) mit den individuellen und kollektiven Risiken, der Reaktion der Arbeitskräfte darauf und der Diskussion neuer Arbeitsformen auf gesellschaftlicher Ebene eine Thematisierung und Akzeptierung "neuer" vertretungswürdiger Reproduktionserfordernisse bzw. -voraussetzungen ergeben (Qualifikation, Selbstdisposition, Mindestarbeitsinhalte etc.). Diese sind zum Teil schon normativ geregelt oder durch kombinierte Anwendung verschiedener Normen vertretbar, was aber noch nicht bis auf eine operationelle Ebene für die Betriebsräte gebracht worden ist.

1) In großer Breite ist dieser Zusammenhang angesprochen in: Böhle, Deiß, Döhl, Sauer 1979.

Damit entstehen Vertretungsansprüche und -erfordernisse, die noch nicht bewältigt werden können. Hier sind Defizite in der Wahrnehmung wie in der Artikulation von Problemen und Interessen der Arbeitskräfte durch den Betriebsrat angelegt.

Das zentrale gesellschaftsstrukturelle Problem des Betriebsrates gegenüber neuen Arbeitsformen, nämlich daß sie durch den notwendig fehlenden Bezug der Aktivitäten auf spezifische Arbeitsprozesse (Verallgemeinerung der Probleme als Voraussetzung normativer und legitimatorischer Handhaben und als Aufgabe zur Gewinnung solcher Instrumente) und durch die gesellschaftsstrukturell notwendig mangelnden Möglichkeiten, auf Technik und Organisation Einfluß nehmen zu können (Verfügungsrechte der Unternehmensleitungen), diese nur defizitär bewältigen können, soll hier nicht weiter verfolgt werden (vgl. etwa Bechtle 1980).

(4) Auf der Ebene unserer empirischen Studie stellen sich hier zwei Fragen:

Inwieweit greift der Betriebsrat die unter den spezifischen Bedingungen der Veränderungsmaßnahme von den Arbeitskräften artikulierten Probleme und Erwartungen auf bzw. nimmt sie überhaupt wahr? Inwieweit erkennt und artikuliert der Betriebsrat von den Arbeitskräften nicht artikuliert, objektive Reproduktionsprobleme in den neuen Maßnahmen unter Umständen auch bei inkonsistentem Verhalten oder ambivalenter Einstellung der Arbeitskräfte selber?

2. Überblick

(1) Es geht im folgenden nicht darum, die Problemsicht der Betriebsräte systematisch mit den Einstellungen und Erwartungen der Arbeitskräfte zu vergleichen, wie sie im Kapitel V dargelegt werden. Auch ist die Problemsicht der Betriebsräte bereits vielfach in die Darstellung eingegangen, z. B. in die Behandlung der Aktivitäten. Hier sollen - auf die Gefahr inhaltlicher Wiederholungen hin - einige Strukturen der Wahrnehmung und Artikulation

aufgezeigt werden, die sich aus speziellen Vertretungsproblemen des Betriebsrates bei neuen Maßnahmen ergeben; die Fälle sind exemplarisch zu verstehen.

Die grundsätzlichen Probleme werden überlagert, variiert und verzerrt durch die in anderen Zusammenhängen (Umstellungen, Aktivitäten, Rahmenbedingungen) dargestellten Handlungsprobleme des Betriebsrates. Für die Wahrnehmung der Arbeitskräfteprobleme spielt dabei der Kontakt und die Information zwischen Betriebsrat und Arbeitskräften eine besondere Rolle. Diese Frage der unterschiedlichen Problemwahrnehmung von Betriebsrat und Arbeitskräften wird gesondert behandelt (siehe unten).

(2) Es ist davon auszugehen, daß die Betriebsräte die Probleme der Arbeitskräfte in den neuen Maßnahmen im großen und ganzen wahrnehmen, obwohl sie im allgemeinen mit den Details der Veränderung nicht sehr vertraut sind. Die Struktur ihrer Problemwahrnehmung und -artikulation ist in doppelter Weise geprägt:

(a) Die Probleme der Arbeitskräfte in den neuen Maßnahmen werden von den Betriebsräten in erster Linie als generelle Probleme aufgegriffen: d. h. als betriebsübliche Probleme in den klassischen Aktivitätsfeldern Lohn, Belastungsabbau, Arbeitsschutz/ Unfallverhütung, Arbeitszeit. Die Interpretation der besonderen Situation in den Veränderungsmaßnahmen, die Artikulation der Probleme als Reproduktionsrisiken und die anvisierten Problemlösungen (Aktivitäten) sind in erster Linie durch diese allgemeine Problemsicht geprägt. Besondere Probleme in den Veränderungsmaßnahmen werden in die klassischen Aktivitäten des Betriebsrates transformiert; dadurch werden die besonderen Bedingungen und Folgen der Arbeitssituation in den neuen Maßnahmen vielfach verkannt oder die Eingriffe nicht an den speziellen Erfordernissen und Möglichkeiten dieser Veränderungen ausgerichtet. Ohne Frage drücken sich darin die begrenzten Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrates aus. Die "Transformation" (vgl. unten) ist selbst ein Versuch, mit den Problemen fertig zu werden. Zugleich ist allerdings festzustellen, daß dadurch auch die Problemsicht selber verkürzt wird.

(b) Das schließt nicht aus, daß auch besondere "neue" Probleme der neuen Arbeitsformen von den Betriebsräten wahrgenommen werden. Hierbei ist die Problemwahrnehmung in einer besonderen Weise strukturiert:

- o Zum einen werden Rahmenbedingungen der neuen Arbeitsformen in einer Weise interpretiert, die wesentliche Reproduktionsprobleme der Arbeitskräfte verdeckt;
- o zum anderen werden Strukturmerkmale dieser Arbeitsformen mit Reproduktionsfolgen für die Arbeitskräfte in Verbindung gebracht, die - zusammen mit der verkürzten Interpretation der Rahmenbedingungen - dazu führen, daß mögliche positive Reproduktionseffekte der neuen Arbeitsformen nicht genügend gesehen und gesichert werden.

Die Unterscheidung zwischen Rahmenbedingungen und Strukturmerkmalen ist nicht nur analytisch. Sie bestimmt in hohem Maße die Artikulation der von den Arbeitskräften wahrgenommenen Probleme durch die Interessenvertretung und ihre möglichen Aktivitäten.

(3) Es soll vorab deutlich gemacht werden, daß im folgenden drei bisher schon entwickelte Interpretationslinien ineinanderlaufen:

(a) Die "neuen Formen der Arbeitsgestaltung" sind nicht in dieser platten Formulierung als "neue Formen" zu begreifen; vielmehr ist damit gemeint, daß einige Merkmale neuer Arbeitsgestaltungsformen (Selbstdisposition, erweiterte Arbeitsinhalte etc.) in den untersuchten Veränderungsmaßnahmen eine wichtige Rolle spielen. Dabei muß auch daran erinnert werden, daß diese Arbeitsformen Ausprägungen strategischer betrieblicher Interessen an der Nutzung von Arbeitsvermögen unter besonderen (betrieblichen) Rahmenbedingungen darstellen.

(b) Diese neuen Arbeitsformen enthalten selbst "neue Risiken" für die Arbeitskräfte bzw. bauen herkömmliche Risiken der Arbeitssituation für die Reproduktion von Arbeitskraft nicht ab, was ein besonderes Problem der Wahrnehmung für die Betriebsräte darstellt und - aufgrund der fehlenden Erfahrungen und Handlungsgrundlagen (Normen) - damit ein Problem der Vertretung der Interessen der betroffenen Arbeitskräfte.

(c) Schließlich sind dabei noch die im Exkurs skizzierten Schwierigkeiten der Problemwahrnehmung, der Artikulation und Generalisierung zu berücksichtigen und deren betriebliche und gesellschaftliche Bedingungen, etwa in der Auseinandersetzung mit den Klischees über den Zusammenhang von Maßnahmen und ihren Auswirkungen. - Es geht aber im folgenden primär darum, Fakten und empirische

rische Ergebnisse darzustellen; die Interpretationslinien seien hier nur generell erwähnt.

Wir behandeln die Problemsicht der betrieblichen Interessenvertretung im folgenden Abschnitt 3. zunächst im Rahmen der klassischen Orientierungs- und Handlungsfelder (a) und gehen dann auf die Wahrnehmung besonderer Probleme der neuen Maßnahmen ein (b). Als Rahmenbedingungen, die Probleme für die Arbeitskräfte in den neuen Arbeitsformen produzieren, behandeln wir insbesondere Arbeitstempo/Arbeitshetze als Momente der Arbeitsorganisation sowie die Arbeitskräftestruktur (2 a); als strukturelle Momente der neuen Arbeitsformen müssen Arbeitswechsel (Typenwechsel, Umsetzung etc.) und Arbeitsinhalt (breitere Inhalte und/oder höhere Qualifikationsanforderungen) aufgegriffen werden (2 b). Wir gehen dabei von den inhaltlichen und quantitativen Schwerpunkten unseres Materials aus. - Danach folgt eine Gesamtübersicht (4.).

3. Probleme der Arbeitskräfte in der Sicht des Betriebsrates

a) Problemsicht auf den klassischen Handlungsfeldern

Wir gehen zunächst auf Strukturen der Problemsicht im Zusammenhang mit den klassischen Bereichen der Betriebsratsaktivitäten ein.

(1) Lohn: Wie bei jeder Veränderung der Arbeitssituation steht für Arbeitskräfte und Betriebsrat die Lohnsicherung (Lohnhöhe und Status der Arbeitskräfte) im Mittelpunkt ihrer Problemsicht. Die Betriebsräte gehen dabei durchwegs davon aus, daß eine (erwartete, absehbare) Einkommenssteigerung in jedem Falle ihre formale Zustimmung zu einer Veränderung gegenüber den Arbeitskräften legitimiert (sofern sie nicht mit wesentlichen Verschlechterungen der physischen Belastungen verbunden ist). Wesentlich für die Struktur der Problemwahrnehmung der Betriebsräte in diesem Bereich sind zwei Aspekte:

(a) Die Lohnfrage wird isoliert von den Besonderheiten der jeweiligen neuen Arbeitsformen behandelt. Unabhängig davon, welche

besondere Form die neue Arbeitsgestaltung hat, erfolgt die Betrachtung des Lohnproblems durch den Betriebsrat zum einen unter seinen begrenzten Handlungsmöglichkeiten, entsprechend den Regelungen des § 77, Abs. 3 BetrVG; zum anderen unter den betriebsüblichen, eingefahrenen lohnpolitischen Vorstellungen von Betriebsrat und Unternehmensleitung. Gelingt es, Lohnhöhe und Status der Arbeitskräfte abzusichern, werden weitere Probleme, (individuelle Eingruppierung, Vorgabezeiten) - wie bei jeder anderen Veränderung im Betrieb behandelt. Insoweit die neuen Arbeitsformen lohnrelevante Merkmale aufweisen, versucht der Betriebsrat, diese im Rahmen der jeweils gültigen tarifvertraglichen Regelungen geltend zu machen. Aus normativ-institutionellen Gründen kann die Tatsache, daß neue Arbeitsformen besondere Merkmale aufweisen (Rotation, breiterer Arbeitsinhalt etc.), im allgemeinen keine Rolle spielen für die Problemsicht der Betriebsräte über die tarifvertraglich gültigen Regelungen hinaus.

(b) Der Betriebsrat versucht, andere Probleme, die sich mit den neuen Maßnahmen verbinden, dadurch zu bewältigen, daß er ihre Lösung in den Zusammenhang der Entlohnung transformiert.

Dieses Prinzip der "Transformation", das wir hier am Beispiel des Lohnproblems skizzieren, gilt auch für andere Gegenstände der Problemsicht und der Aktivitäten des Betriebsrates. So kann er etwa Arbeitsgestaltungsprobleme auch als Problem des Arbeitsschutzes definieren und Mitwirkungsrechte nach den §§ 87 (1) Ziff. 7 oder 89 BetrVG geltend machen (vgl. z.B. Maßnahme D Z 12). - Grundsätzlich bestimmt sich die Problemdefinition des Betriebsrates auch durch seine normativ geregelten Handlungsmöglichkeiten.

So versucht der Betriebsrat (ob es gelingt oder nicht), Zugriff zum Arbeitstempo etwa dadurch zu erlangen, daß er neue Zeitaufnahmen veranlaßt und bessere Vorgabezeiten zu erreichen trachtet; er versucht, psychische Belastungen zu vermindern, indem er Lohnabsicherung für längere Einarbeitungszeiten vereinbart u.ä. Das heißt, er versucht, Probleme der Arbeitskräfte in den neuen Arbeitsformen dadurch in den Griff zu bekommen, daß er sie so definiert, daß sie seinen normativ geregelten Mitwirkungsrechten (insbesondere nach § 87 (1) Ziff. 10 und 11 BetrVG) unterliegen.

Durch dieses Transformationsprinzip geraten ihm allerdings Erfordernisse aus dem Blickfeld, die in den neuen Maßnahmen - entsprechend starke Stellung des Betriebsrates vorausgesetzt - angesichts der betrieblichen Interessen an neuen Arbeitsformen möglicherweise zum Verhandlungsgegenstand gemacht werden könnten. Um bei den oben genannten Beispielen zu bleiben: Probleme des Arbeitstempos könnten nicht nur über die Regelung der Zeitvorgaben oder der Stückzahlnormen bei Prämienlöhnen angegangen werden (die nur einen Teil des Problems ausmachen), sondern es könnte versucht werden, das Arbeitstempo unmittelbar zum Verhandlungsgegenstand zu machen; psychische Belastungen könnten nicht nur über längere Einarbeitungszeiten (und damit nur in der Leistungsperspektive, "auf den Akkord kommen") vermindert werden, sondern auch durch Absprachen über Qualifizierungsmaßnahmen für Arbeitskräfte (die etwa psychische Belastungen bei Umsetzungen etc. abbauen würden). Hier fehlen dem Betriebsrat weitgehend Orientierungen und normative Voraussetzungen.

In diesem Zusammenhang ergeben sich einerseits - begrenzte - Differenzen zur Problemsicht der Arbeitskräfte: auch für diese ist zunächst die Lohnsicherung von primärem Interesse. Sie beziehen aber ihre Probleme - eben z.B. zeitliche Intensivierung und qualifikatorische Anpassung - sehr viel spezifischer auf ihre besondere Arbeitssituation, als es der Betriebsrat tut (Störungen, unvorhersehbare Stückzahländerungen, nicht durchschaubare disziplinarische Eingriffe etc.). Sie unterstellen dem Betriebsrat fehlende Information und fehlenden Kontakt. Seine normativen Handlungsbedingungen sind ihnen weitgehend unbekannt. Andererseits gelingt es dem Betriebsrat durch diese "Transformation" nicht, die von den Arbeitskräften wahrgenommenen Probleme so zu artikulieren, daß diesen selbst ihre Reproduktionsprobleme - z.B. Verschleiß durch individuelle Leistungskonkurrenz, Gefährdung durch fehlende Qualifikation - bewußt werden.

Diese Transformation von Problemen entspricht dem eingangs als Theorem skizzierten strukturellen Generalisierungserfordernis als Voraussetzung der Interessenvertretung.

Inhaltlich sehen die Betriebsräte - wie im einzelnen gezeigt - folgende Probleme im Zusammenhang von Lohnregelungen und Veränderungsmaßnahmen, ohne daß dies als Besonderheit der doch mit anderen Absichten auftretenden "neuen Formen" der Arbeitsgestaltung betrachtet würde:

Bei Umstellungen in Verbindung mit der Einführung eines freigegebenen Einzelakkords wird vor allem steigender Leistungsdruck und die potentielle und faktische Selbstüberforderung der Arbeitskräfte registriert (Betriebe der Elektrobranche F, G und H).

Bei den Umstellungen auf Lohnformen, die kooperative Leistung sichern sollen, wird vor allem der soziale Druck innerhalb der Arbeitsgruppen als Problem für die leistungsschwächeren Arbeitskräfte gesehen (beispielsweise in Betrieb A).

Bei der Beibehaltung oder Einführung verfestigter (Gruppen-)Leistungslöhne werden keine Probleme im unmittelbaren Zusammenhang mit neuen Formen der Arbeitsgestaltung gesehen (Betriebe E I, E II und B).

(2) Abbau von Belastungen: Auch der Druck auf den Abbau der Belastungen im Arbeitsprozeß und der Arbeitsumgebung und die Sicherung und Kontrolle entsprechender normativer Regelungen gehören zu den zentralen und generellen Aufgaben der Interessenvertretung im Betrieb. Gerade hier ist die Problemwahrnehmung der Betriebsräte betriebsspezifisch geprägt. Beherrscht werden von ihm auch primär nur die darauf bezogenen Ausschnitte gesetzlicher und sonstiger normativer Regelungen. Das Wahrnehmen neuer Belastungsprobleme in den Veränderungsmaßnahmen scheidet nicht nur an objektiven Schwierigkeiten, etwa fehlender spezieller Kenntnisse. Es scheidet gegenüber neuen Formen der Arbeitsgestaltung auch an der auf traditionelle betriebliche Bereiche und traditionelle betriebliche Belastungsprobleme ausgerichteten Orientierung des Betriebsrates und an dem fehlenden Bezug auf die Besonderheiten der neuen Maßnahme bzw. die typischerweise von ihnen betroffenen Arbeitskräfte. In diesem Bereich ergeben sich erhebliche Differenzen der Problemwahrnehmung zwischen Betriebsräten und den in den neuen Maßnahmen eingesetzten Arbeitskräften.

Dabei handelt es sich im wesentlichen um unterschiedliche Wahrnehmung der Gewichtigkeit von Belastungen und um die Wahrnehmung bereits vorhandener Belastungen, die durch die neuen Maßnahmen besonders virulent werden.

In den Betrieben der Feinmechanik/Optik (Betrieb B) und Elektrotechnik (Betriebe F, G und H), durchwegs Montagearbeiten in den Maßnahmetypen II, III und IV und durchwegs mit angelernten weiblichen Arbeitskräften besetzt, sind auf genereller Ebene geistig-nervliche Belastungen wie auch Umgebungsbelastungen von den Betriebsräten wie von den Arbeitskräften registriert (vgl. im einzelnen oben). Sie spielen aber für den Betriebsrat, insbesondere im Vergleich zu Lohnfragen und zur Arbeitsplatzsicherheit, nur eine untergeordnete Rolle. Darin kommt einerseits zwar die auf zentrale Reproduktionserfordernisse ausgerichtete generelle Interessenvertretung zum Ausdruck; zum anderen wird allerdings deutlich, daß die Betriebsräte nicht wahrnehmen, daß diesen Problemen von den Arbeitskräften in den neuen Arbeitsformen in jenen Betrieben erheblich stärkere Bedeutung zugemessen wird. Hier wird von den Betriebsräten grundsätzlich das Gewicht der Arbeitsbelastung für eine Arbeitsgruppe unterschätzt, deren Arbeitsbedingungen und vor allem deren Wahrnehmung von Arbeitsbedingungen ihm aufgrund einer erheblichen sozialen Strukturdifferenz nicht aus eigener Erfahrung geläufig sind. So nehmen ausländische, weibliche Arbeitskräfte Arbeitstempo bei Einzelakkord als psychisch außerordentlich belastend wahr. Demgegenüber betonen die Betriebsräte die geringere Bedeutung dieses Zusammenhangs aufgrund der von ihnen unterstellten kurzfristigen Erwerbsorientierung dieser Arbeitskräfte.

In den Betrieben der EBM-Verarbeitung und des Straßenfahrzeugbaus (Betriebe A, C, D, E I und E II) wurden, wie gezeigt, von den Betriebsräten erhebliche Probleme im Bereich der körperlichen Belastungen und der Arbeitsumwelt betriebs- und bereichsspezifisch registriert. Diese Belastungen werden von den Arbeitskräften in den neuen Maßnahmen in gleicher Weise wie vom Betriebsrat gesehen, jedoch - entsprechend den Feststellungen in den fein-

mechanisch /optischen und elektrotechnischen Betrieben - als sehr viel schwerwiegender beurteilt.

Auch hier spielt das vom Betriebsrat unterschiedlich beurteilte Gesundheitsbewußtsein insbesondere der ausländischen Arbeitskräfte eine Rolle (Maßnahmen A 11 und A 12).

Psychische Belastungen durch die neuen Maßnahmen werden auch in jenen Betrieben geltend gemacht, in denen die Betriebsräte primär die körperliche Belastung betonen. In diesen Maßnahmen unterschätzt der Betriebsrat die betriebsuntypischen Belastungen durch Merkmale der neuen Arbeitsformen selbst.

So standen in Betrieb A traditionell nur der Abbau physischer Belastungen und Unfallverhütung im Vordergrund; dort finden sich aber folgende typische Aussagen von Arbeitskräften: "Wir werden häufig umgesetzt und da muß man schnell mitziehen, wenn das nicht klappt, schimpft der Meister und die Kollegen sind sauer; da ist man nervlich ganz schön fertig." - "Wenn ich umgesetzt werde, zittere ich jedesmal am ganzen Körper" (Gruppendiskussion A 10.1).

Wichtig erscheint weiter, daß die Betriebsräte die Bedeutung traditioneller Belastungen, die in den neuen Arbeitsformen erheblich spürbarer oder überhaupt erst virulent werden, nicht ausreichend wahrnehmen. Sie werden aber von den betroffenen Arbeitskräften durchaus artikuliert.

Hierzu gehören z. B. Lärm bei Konzentrationsleistungen aufgrund erweiterter Arbeitsinhalte (Maßnahme F 61) und bei Kontroll- und Prüfarbeiten (Maßnahme H 83); einseitige körperliche Belastung, auch bei langen Arbeitszyklen (Maßnahme F 62); räumliche Enge aufgrund der Ausstattung von Einzelarbeitsplätzen und die ergonomisch problematische Ausstattung von Arbeitsplätzen überhaupt (Maßnahme G 72).

(3) Arbeitsschutz/ Unfallverhütung: Für diesen Bereich wurde schon gezeigt, daß die Betriebsräte auf neue, maßnahmespezifische Einflußfaktoren für die Arbeitssicherheit nicht Bezug nehmen (vgl. oben). Von den Arbeitskräften dagegen werden solche Einflußgrößen sowohl wahrgenommen als auch artikuliert, wobei wir allerdings nicht feststellen konnten, inwieweit hier Einschätzungen (oder auch subjektiv: Ängste) vorlagen und/oder konkrete

Vorkommnisse registriert wurden. Zusammenhänge zwischen neuen Arbeitsformen und Arbeitssicherheit werden von den Betriebsräten - im Unterschied zu den Arbeitskräften - kaum wahrgenommen.

Im Betrieb A wurde von den Arbeitskräften z. B. die durch das dort eingeführte Verfahren angestrebte und ermöglichte, wenn auch nicht konsequent durchgeführte Umsetzung in engen Zusammenhang mit den Unfallgefahren gebracht (es erfolgt weniger Rotation in den Arbeitsprozessen als zwischen den Prozessen zwecks quantitativer Mobilität): So wird die oben gerade erwähnte psychische Belastung durch die Umsetzung von ihnen auch als Unfallgefahr artikuliert:

'Bei Umsetzungen können die meisten Kollegen ihre neue Arbeit oft nicht leiden und haben den ganzen Tag eine Wut im Bauch, da steigt auch die Unfallgefahr.'" Dies ist eine typische und in der Gruppendiskussion allseitig akzeptierte Aussage (Gruppendiskussion A 10.1).

Auch das Habitualisierungsproblem wird nicht nur - wie vom Betriebsrat - in der Perspektive der Leistungserbringung gesehen, sondern auch im Sinne der Arbeitssicherheit interpretiert:

"Bis man sich da immer eingewöhnt hat, hat einem schon ein paar-mal der Blitz gestreift ..." (Gruppendiskussion A 10.1).

Auch im Betrieb C bringen die Arbeitskräfte die Unfallgefahren bei ihren komplexen Montagearbeiten an großen Aggregaten insbesondere mit Terminarbeiten und Hetze in Verbindung, die sich wiederum durch die bei dieser Arbeitsform mögliche Variabilität der Arbeit (eingeschobene Terminaufträge) ergibt. Der Betriebsrat sieht Probleme hier im "menschlichen Verhalten", da er die Gruppenarbeit immer noch primär als Facharbeitertätigkeit interpretiert und sich am Abbau körperlicher Belastungen orientiert. Die auch von ihm wahrgenommene Arbeitshetze bringt er nicht mit Unfallgefahren in Verbindung.

(4) Arbeitszeit: Probleme, die mit Arbeitszeitregelungen zusammenhängen, werden von den Betriebsräten vielfach registriert. Sie werden aber - ähnlich wie die Arbeitssicherheit - kaum mit den neuen Arbeitsformen in Verbindung gebracht, zumindest nicht gegenüber den Arbeitskräften als Momente der neuen Arbeitsformen artikuliert.

So wird das Problem der Pausenregelung vom Betriebsrat wie von den Arbeitskräften gleichermaßen wahrgenommen. Die Betriebsräte artikulieren dabei die Ursachen nichtgenutzter Pausen (sowohl geregelter wie auch individuell wahrnehmbarer Erholzeiten) auch in den Veränderungsmaßnahmen mit Bezug auf generelle Momente des Arbeitsprozesses, insbesondere die "schlechte" Vorgabezeiten und den allgemeinen Leistungsdruck. Nur teilweise wahrgenommen, aber als Problem der neuen Arbeitsformen nicht gegenüber den Arbeitskräften artikuliert, wird dagegen die durch die Struktur der Arbeitsformen vorgegebene Intransparenz der möglichen Verteil- und Erholzeiten sowie der soziale Druck der Arbeitsgruppen, Pausen und Erholzeiten nicht zu nutzen.

"Durch den Gruppenakkord haben die jedes Gefühl für Pausen verloren. Wenn hier mal einer rausgeht, guckt ihn nicht nur der Meister schief an, sondern auch die Kollegen, egal, ob die Puffer voll sind oder nicht. Ihre Erholzeiten usw. kennen die gar nicht." (Prot. E II, 9.1; ähnliche Aussagen in den Maßnahmen A 11 und A 12, B 52, G 73).

Dabei ist den Arbeitskräften die vorgegebene zeitliche Struktur der abgeforderten Arbeitsleistungen (Vorgabezeiten, Verteilzeiten etc.) durchwegs nicht bekannt oder undurchschaubar.

Anders ist die Wahrnehmung und Artikulation des Überstunden- bzw. Schichtarbeitsproblems bei Betriebsräten und Arbeitskräften. Die Betriebsräte sehen Überstunden und Schichtarbeit generell - und ohne spezifischen Bezug auf die Maßnahmen - als Belastung an. Sie gehen aber davon aus, daß bei gegebener Arbeitsmarktlage zur Sicherung der Arbeitsplätze Überstunden akzeptiert werden müssen, wie auch davon, daß die Arbeitskräfte Überstunden (oder auch Schichtarbeit) aus verschiedenen Gründen wollen bzw. brauchen.

In den Betrieben A, B, C, D, E I und H akzeptieren die Betriebsräte sowohl Überstunden als auch Sonderschichten aus Arbeitsmarktgründen (dasselbe gilt für Kurzarbeit, so in den Betrieben A und H). In den Betrieben A, C und D wird auch mit Nachdruck festgestellt, daß ein Wunsch nach Mehrarbeit bzw. Schichtarbeit (Betrieb D) besteht, weil die Leute gezwungen seien, ihren Lebensstandard aufrechtzuerhalten (so auch im Facharbeiterbetrieb C) oder als Ausländer "viel Geld machen wollen" (Betriebe A und D).

Dabei wurde nur in Ausnahmefällen (so z.B. Betrieb C) versucht, mit dem Argument des physischen Verschleißes, besonders dem Hinweis auf den Krankenstand, die Probleme der Arbeitskräfte diesen selbst gegenüber zu artikulieren: "Damit kommen wir aber nur sehr langsam voran. Einmal haben wir der Samstagsarbeit nicht zugestimmt, weil die (Werksleitung) das nicht rechtzeitig angemeldet hat. Als ich montags in den Betrieb kam, haben mich die Leute beinahe verprügelt" (Betriebsratsprot. C 9.1).

Bei den Arbeitskräften liegt ebenfalls eine negative Einschätzung von Schichtarbeit und Überstunden vor. Diese werden aber, durchaus im Einklang mit den Argumenten des Betriebsrates, als erforderlich betrachtet.

Überstunden aus finanziellen Gründen in den Betrieben A, E II und C, Schichtarbeit aus persönlichen Gründen bzw. familiären Gründen in den Betrieben D und H (Frauenarbeitsplätze, z.T. im Wechsel mit den Ehemännern im gleichen Betrieb - Betrieb D; Nutzung einer Hausfrauenschicht zwischen 17 und 22 Uhr im Betrieb H). - Definitiv abgelehnt werden dagegen - im Gegensatz zur Arbeitsmarktargumentation des Betriebsrates - die Überstunden und die unregelmäßig angesetzten Sonderschichten in den Betrieben E I und B (Anzumerken ist, daß nach einer absatzmarktbedingten, generellen Reduktion der Überstunden in den Betrieben A und C in der letzten Erhebungsphase unserer Studie die Arbeitskräfte nicht mehr zu den längeren Arbeitszeiten zurückkehren wollten).

In diesem Bereich sehen also die Betriebsräte und die Arbeitskräfte die Probleme ziemlich gleich. Dabei artikulieren die Betriebsräte die längerfristigen Reproduktionsinteressen der Arbeitskräfte auch diesen selbst gegenüber. Sie übersehen allerdings vielfach, daß trotz der Widerstände der Arbeitskräfte gegen den Abbau der Überstunden diese als ganz außerordentliche Belastungen eingeschätzt werden.

Ein spezifischer Zusammenhang von Überstunden und Schichtarbeit mit Veränderungsmaßnahmen besteht nicht und wird weder von den Arbeitskräften noch von den Betriebsräten hergestellt. Dieser Hinweis scheint deshalb wesentlich, weil die Betriebsräte den Abbau dieses durchaus erkannten Reproduktionsproblems offensichtlich nicht in die Gestaltung der neuen Arbeitsformen bzw. in die Zustimmung zu diesen einbringen.

(5) Die Ziffern (1) - (4) zusammenfassend kann festgehalten werden:

- o In jenen Bereichen, in denen die Betriebsräte Reproduktionsprobleme auf genereller Ebene wahrnehmen und ihnen auch Regelungsinstrumente zur Verfügung stehen - hier insbesondere die Bereiche Lohn, herkömmlich thematisierte Arbeitsbelastungen, Arbeitsschutz/ Unfallverhütung, Arbeitszeit - nehmen sie auch Probleme der Arbeitskräfte in den neuen Arbeitsformen wahr;
- o sie erkennen jedoch nur begrenzt neue Risiken für die Reproduktion von Arbeitskraft innerhalb dieser Problemfelder, die sich mit spezifischen Momenten der neuen Arbeitssituation bzw. der neuen Arbeitsformen verbinden und in besonderer Weise virulent werden;
- o die von den Betriebsräten wahrgenommenen Probleme werden von den Arbeitskräften vielfach als wesentlich schwerwiegender eingeschätzt, insbesondere mit Bezug auf die besonderen Bedingungen der neuen Arbeitssituation;
- o in manchen Fällen spielt die soziale Strukturdifferenz zwischen den Betriebsräten und den typisch betroffenen Arbeitskräften eine hemmende Rolle für die Problemwahrnehmung durch den Betriebsrat;
- o den Arbeitskräften bleiben bei den von ihnen als schwerwiegend eingeschätzten Problemen oder bei ihren spezifischen Reproduktionsproblemen aufgrund der neuen Arbeitsformen ihrerseits die Handlungsbedingungen des Betriebsrates und das Verallgemeinerungserfordernis als Vertretungsvoraussetzung verborgen.



Insgesamt ergeben sich Lücken in der Wahrnehmung von Problemen bei den neuen Arbeitsformen und bei der Artikulation der Reproduktionsrisiken der Arbeitskräfte.

b) Problemsicht im Hinblick auf Bedingungen und Merkmale neuer Arbeitsformen

(1) Eine Reihe neuer Probleme der Arbeitskräfte in den Veränderungsmaßnahmen wird von den Betriebsräten in der Perspektive (betrieblicher oder spezieller) Rahmenbedingungen betrachtet werden. Wir greifen hier (a) das Arbeitstempo und (b) die Arbeitskräftestruktur als diejenigen Gesichtspunkte heraus, die von den Betriebsräten am häufigsten in diesem Zusammenhang genannt werden¹⁾.

(a) Es gibt kein Problem, das in ähnlicher Weise in allen untersuchten Maßnahmen von den Betriebsräten sowie der Mehrheit der Arbeitskräfte so durchgängig hervorgehoben wird wie das Arbeitstempo und die Arbeitshetze (vgl. auch Kapitel V)²⁾.

- 1) Unter Rahmenbedingungen verstehen wir die betrieblichen Rahmenbedingungen für die Durchführung der Veränderungsmaßnahmen (Situation am Arbeitsplatz, interne Arbeitskräftestruktur etc. wie in Kapitel I und II umrissen) und deren innerbetriebliche Ausprägungen wie z.B. Arbeitshetze als verdichteter Komplex mehrerer verschiedener Rahmenbedingungen (z.B. Marktflexibilität, Vorgesetztenverhalten etc.).
- 2) Wir unterscheiden analytisch in der Perspektive subjektiven Verhaltens und subjektiver Beanspruchung Arbeitstempo und Arbeitshetze. Arbeitstempo wird begriffen als Ausdruck des vom Arbeitsprozeß und der in ihm implizierten Zeit- und Lohnformen kontinuierlich geforderten Arbeitsverhaltens. Arbeitshetze gilt uns als Ausdruck des durch Friktionen und Störungen des Arbeitsprozesses hervorgerufenen Arbeitsverhaltens (Mängel der Arbeitsorganisation, hierarchische Eingriffe etc.). Wesentlich ist, daß Arbeitshetze auch entstehen kann durch Merkmale der Arbeitsorganisation, die gerade strategisch Bestandteile der neuen Arbeitsformen sind: so kann etwa die angezielte Flexibilität (durch Umsetzung, durch Produktwechsel, durch Selbststeuerung etc.) subjektive Hetze produzieren. Wir nehmen hier Bezug auf das von den Arbeitskräften bzw. von den Betriebsräten konstatierte Verhalten; zur objektiven Situation vgl. Kapitel II.
- Arbeitstempo und Arbeitshetze lassen sich empirisch nicht ohne weiteres voneinander trennen.

In den Montageprozessen der Betriebe F, G und H (elektrotechnische Betriebe), in denen sich die neuen Arbeitsformen durchwegs mit individueller Leistungsfreigabe verbinden (freier Einzelakkord), wird das Arbeitstempo von den Betriebsräten durchwegs als negativ bewertet, über Neuaufnahme von Vorgabezeiten (Betriebe F und G) oder Abbau von Selbstüberforderung bei Anerkennung von Zeitvorgaben (Betrieb H) nur sehr begrenzt beeinflussbarer Tatbestand betrachtet¹⁾.

Entsprechendes gilt auch für die Montagearbeiten im Betrieb E II: Dort wird insbesondere dem eingefrorenen Gruppenakkord und dem damit verbundenen Gruppendruck (trotz Entkoppelung und Puffer) tempointensivierende Wirkung zugemessen.

Bei den Betrieben des Maschinenbaus und des EBM-Bereichs (A, C und D) liegt der Akzent etwas anders. Im Betrieb A wird der neuen Arbeitsform (Maßnahme A 11) vom Betriebsrat eine Tendenz zur Taktarbeit zugesprochen, darüberhinaus auch Hetze durch extern veranlaßte Veränderungen im quantitativen Ausstoß (Maßnahme A 11) oder durch Produktwechsel (Maßnahme A 12) bei insgesamt knappen Terminen und hoch angesetzten Stückzahlen. In den neuen Maßnahmen der Betriebe C und D (Maßnahme C 25 und C 27; D generell), werden insbesondere Störungen des Arbeitsprozesses bzw. friktionsreiche Formen der Arbeitsorganisation für die Arbeitshetze verantwortlich gemacht: so z.B. im Betrieb C durch Terminarbeiten, zwischengeschobene Eil-(Reparatur-)Aufträge in den Montageprozessen.

Ähnliches gilt auch für den Betrieb der Feinmechanik/Optik (Maßnahme B 52), in dem die Friktionen primär auf die Einbeziehung eines unausgereiften neuen Produkts in die Fertigung und dadurch bedingter Mängel in der Materialbereitstellung, Ausschuß und Nacharbeit etc., zurückgeführt werden. - In allen Fällen wird dabei auch dem disziplinar ausgeübten Leistungsdruck hohe Bedeutung zugemessen (teils in Form der Durchsetzung bestimmter oder erhöhter Stückzahlen, teils durch Eingriffe in die an sich der Selbststeuerung (Einzelplätze und Gruppenarbeit) überlassenen Bereiche, insbesondere durch Umsetzungen oder auch durch autoritäres Führungsverhalten.

Aus Gesprächen mit Betriebsräten:

"Von oben runter wird immer wieder nach Stückzahlen gefragt. Der Montageleiter wird zum Produktionsleiter reingeholt und dann kriegt er immer wieder klagemacht, daß unbedingt mehr produziert werden müsse. Das geht dann weiter nach unten, und auf uns (Vorarbeiter) redet er dann ein wie auf kranke Ochsen. Wir arbeiten wie die Blöden, weil die Mädchen das ja auch nicht schaffen."
(Prot. B 9.1).

1) Gleichzeitig glauben die Betriebsräte dort, daß eine individuelle Steuerung des Arbeitsrhythmus möglich sei. (Auch die Arbeitskräfte sehen begrenzte Selbstdispositionsmöglichkeiten, betrachten sie aber zum Teil als erforderlich zur Bewältigung von Friktionen und somit nicht nutzbar für eine subjektive Leistungsverteilung).

"Teils haben wir eine furchtbare Hetze hier, aber ebensooft sitzen wir nur'rum. Dauernd fehlen Teile, weil das mit den Zulieferern nicht funktioniert." (Prot. B 9.1).

"Die Verkaufsabteilung kommt dauernd mit neuen Terminen, auch die von der Kundenreparatur. Da heißt es dann, wenn wir das bis dann und dann nicht bringen, sind wir aus dem Geschäft draußen, und irgendwann sitzt ihr dann auf der Straße. Aber die Leute akzeptieren das, die kennen die Belastungen und haben wenig Vergleichsmöglichkeiten." (Prot. C 9.1).

"Die Leute haben Angst, daß sie bei Störungen zur Rechenschaft gezogen werden oder Lohneinbußen haben. Sie wissen nicht, daß ihnen bei Ausfällen der Akkorddurchschnitt gezahlt wird, so daß sie also bei Störungen gar nichts verlieren. Da keiner das weiß, stehen alle unter dem Druck ihrer Kollegen. Da hauen die lieber drauf und haben ihre Ruhe." (Prot. E II 9.1).

Im Aufgreifen des Arbeitstempos und in seiner Interpretation durch die Betriebsräte kommt bei den zuerst genannten Betrieben der Elektrobranche zum Ausdruck, daß sie zwar übereinstimmend mit den Arbeitskräften Fakten wahrnehmen, die besondere Bedeutung für die Veränderungsmaßnahmen aber anders beurteilen und artikulieren. Arbeitstempo wird durchwegs vom Betriebsrat aktuell als psychische Belastung interpretiert. Die Reproduktionsfolgen werden insbesondere im psychischen und physischen Verschleiß gesehen. In bezug auf die Maßnahmen in den elektro-technischen Betrieben (Montagearbeiten F, G und H) wird in der Regel nicht erkannt, daß durch das Arbeitstempo auch zentrale Merkmale dieser neuen Arbeitsformen selber, die positive Auswirkungen für die Arbeitskräfte haben könnten, nämlich insbesondere die Möglichkeit zur Selbstbestimmung des Arbeitsrhythmus (individuell und kollektiv) und das Bewältigen breiterer Arbeitsinhalte, negativ beeinflusst, wenn nicht aufgehoben werden.

In den zuletzt genannten Maßnahmen hingegen wird nicht wahrgenommen und artikuliert, daß diese von den Betrieben ja gerade darauf angelegt sind, mit Flexibilitätsanforderungen an die Arbeitsprozesse fertig zu werden (z.B. mit quantitativen Anforderungen des Absatzmarktes). Diese Flexibilitätsbewältigung

ist im allgemeinen nicht nur in der Anlaufphase mit einer friktionsreichen Arbeitsorganisation verbunden (z. B. in der Maßnahme B 52), sondern schlägt auch im Normallauf in unterschiedlicher Weise auf die Arbeitskräfte durch. Diese Flexibilität kann aber von den betroffenen Arbeitskräften nicht oder nur begrenzt im Sinne von Selbststeuerung des Arbeitsrhythmus und Nutzung breiterer Arbeitsinhalte, z. B. zur Qualifizierung, beherrscht werden: So folgt aus den eingeschobenen Eilaufträgen in den Maßnahmen C 25 und C 27 mit disziplinarisch sichergestelltem Termindruck eher Arbeitshetze als "autonome" Bewältigung des Arbeitsprozesses; so gelingt nicht das Mitziehen noch nicht eingearbeiteter Kollegen oder deren Qualifizierung in den Maßnahmen A 11 und A 12.

In allen diesen Fällen wird auch deutlich, daß in den neuen Arbeitsformen traditionelle hierarchische Strukturen unangetastet bleiben. Die disziplinarischen Eingriffe werden von den Arbeitskräften wahrgenommen als Neutralisierung von möglichen positiven Effekten der Maßnahmen: so z. B., daß ein eigener Arbeitsrhythmus nicht möglich wird durch die von den Meistern unerwartet verlangten Stückzahlen.

Auch die Betriebsräte nehmen die Eingriffe der unteren Vorgesetzten wahr. Sie sehen darin aber primär einen falschen Führungsstil oder individuell falsches Verhalten. Sie artikulieren nicht das strukturelle Problem, daß durch disziplinarische Bestimmungen von Arbeitstempo oder Arbeitshetze zentrale Potentiale der neuen Arbeitsformen selbst verletzt werden, die Regelung der hierarchischen Struktur also selbst Bestandteil der Veränderungsmaßnahmen zu sein hätte.

Die in diesem Zusammenhang entstehenden Probleme werden von Betriebsrat und Arbeitskräften ziemlich einheitlich wahrgenommen und als Belastungen identifiziert. Nur sehr begrenzt artikuliert werden aber von der betrieblichen Interessenvertretung die - auch von den Arbeitskräften nicht erkannten und artikulierten - Merkmale solcher neuer Arbeitsformen als strategische Momente des Arbeits-einsatzes und der Nutzung von Arbeitskraft; sie werden demgemäß

auch nicht als Gegenstand der Interessenvertretung bei der Einführung solcher Maßnahmen behandelt. Hier kommt in hohem Maße zum Ausdruck, daß die betriebliche Interessenvertretung auf die Bewältigung von Arbeitsfolgen, Reproduktionsfolgen beschränkt ist, kaum auf die organisatorische Gestaltung des Arbeitsprozesses selber Bezug nehmen kann. Dafür stehen ihr ohnehin keine normativen Instrumente zur Verfügung¹⁾.

Arbeitstempo und Arbeitshetze werden vom Betriebsrat implizit als Rahmenbedingungen der Veränderungsmaßnahmen begriffen, die kaum zu beeinflussen sind. Ihre Verursachungsfaktoren liegen außerhalb der Mitwirkungsmöglichkeiten der Interessenvertretung.

(b) Insoweit der Betriebsrat speziell auf Veränderungsmaßnahmen überhaupt Bezug nimmt, geht er - wie das Management auch - nur begrenzt auf die betrieblichen Rahmenbedingungen für die arbeitskräftebezogenen Reproduktionseffekte der Veränderungsmaßnahmen ein. Betriebliche Bedingungen für Maßnahmen werden von ihm explizit im wesentlichen nur im Zusammenhang mit der Arbeitskräftestruktur (Qualifikation, Geschlecht, Nationalität, Alter) formuliert, und zwar durchwegs in einer defensiven Perspektive. Dabei tritt gerade hier eine für die Wahrnehmung spezieller Probleme schwierige Situation auf:

Zum einen schätzt er Interessen, Einstellungen und Verhaltensweisen von Arbeitskräften anders ein als diese selbst; zum anderen konstatiert er im Gleichklang mit den Arbeitskräften aus dem Zusammenhang von gegebener Arbeitskräftestruktur und Veränderungsmaßnahmen neue Belastungen für die Betroffenen. Dabei betrachtet er wiederum die Rahmenbedingungen (hier: Arbeitskräftestruktur) als unvermeidlich gegeben und als Ursache der Belastungen. Die in den Maßnahmen bzw. betrieblichen Strategien selber liegenden Verursachungsfaktoren, deren Anpassung oder Ergänzung angesichts betrieblich gegebener Arbeitskräftestrukturen,

1) Zur Orientierung sozialpolitischer normativer Eingriffe unmittelbar am Arbeitsprozeß bzw. die Verhinderung der Ursachen von Reproduktionsrisiken, vgl. Böhle u. a. 1979.

werden nicht aufgegriffen. Die beiden Wahrnehmungsperspektiven sind nicht zu trennen.

In diesem Zusammenhang spielen insbesondere die Veränderungsmaßnahmen in Arbeitsprozessen mit weiblichen Arbeitskräften eine Rolle¹⁾. Betriebsräte formulieren ihre Vorstellungen von Einstellungen und Verhaltensweisen der weiblichen und insbesondere auch ausländischen Arbeitskräfte durchwegs klischeehaft, sicherlich im Einklang mit ihren Erfahrungen (und denen des Managements). Drei Klischeevorstellungen seien hier in unserem Zusammenhang etwas überspitzt herausgehoben: Erstens, Frauen wollen und/oder können sich nicht wesentlich weiterqualifizieren; zweitens, Frauen sind primär daran interessiert, ohne Rücksicht auf ihre physische und psychische Belastung Geld zu verdienen; drittens, Frauen wollen zwar möglichst isoliert arbeiten, aber auch nicht von ihrem Arbeitsplatz versetzt werden. (Es muß festgehalten werden, daß für diese - objektiv durchaus überwiegend vorfindlichen Einstellungs- und Verhaltensweisen - von den Betriebsräten objektive Begründungen angeführt werden - Doppelbelastungen, Lebensarbeitsphasen, Vorbildung etc.).

Aus Gesprächen mit Betriebsräten:

"Die Frauen, die in unseren Betrieb kommen, haben sowieso nur geringe Ansprüche. Es gibt aber auch sowieso keinen Aufstieg für sie und keine Arbeitsplätze, wo wir höhere Qualifikationen brauchen. Die gehen dann eben nach 2 Jahren wieder." (Prot. B 9.3).

"Bei den Ausländerinnen steht die Geldorientierung im Vordergrund, und sie nehmen auch keine Rücksicht auf ihre Gesundheit. Die ausländischen Kolleginnen wollen auch nur wegen des Geldes arbeiten, und sie wollen Tätigkeiten durchführen, die nicht so kompliziert sind. Die deutschen Frauen haben zwar ein höheres Gesundheitsbewußtsein, aber sie betrachten die Arbeit ja nur als Zusatzverdienstquelle, weshalb sie weiter auch keine Interessen haben." (Prot. G 9.1).

1) Wir können diese Frage hier mit Bezug auf den Betriebsrat nur exemplarisch behandeln. Zur Problemsicht der Arbeitskräfte vgl. im einzelnen dagegen insbesondere Kapitel V.

"Die neuen Arbeitsstühle haben doch gar nichts gebracht. Die Frauensuchensich jeweils eine optimale Haltung irgendwie aus; aber das Tempo drückt sie halt sehr stark. Außerdem ist ihnen mehr Leistung lieber als eine bessere Sitzhaltung. Die Frauen denken sowieso in erster Linie ans Geld." (Prot. G 9.1).

"Da haben uns die Ausländerinnen große Probleme gemacht, weil die immer zu hoch abrechneten. Die Folge war, daß die Arbeitsvorbereitung die Zeit kürzte. Die haben ja alle nicht geplant, bis zum 60. Jahr zu arbeiten. Jetzt sind viele in ihr Heimatland zurückgegangen wegen der Marktlage und weil wir so viele entlassen haben; und jetzt sind die Vorgabezeiten so, daß die deutschen Frauen sagen: Lassen Sie die Arbeit doch von dem machen, bei dem Sie die Zeit aufgenommen haben, ich schaffe das nicht. Wir können zwar sehr häufig neue Zeitaufnahmen machen, weil dauernd neue Produkte kommen, aber man kann nicht gegen die Tendenz der Ausländerinnen ankämpfen, so hoch abzurechnen." (Prot. B 9.3).

"Die Frauen sind echt clever; wenn die sehen, daß sie zu dritt die Stückzahl schaffen, auch wenn sie für vier ausgelegt ist, dann hauen sie drauf und schneiden dann mit entsprechenden Leistungsgraden gut ab." (Prot. H 9.1).

"Trotz aller Klagen sind die Frauen in der Galvanik nicht weggegangen, wollten sich auch nicht in andere Bereiche umsetzen lassen. Sicherlich hätten die in der ...-Montage die unangenehmsten Tätigkeiten übernehmen müssen, aber sie haben auch einen Widerwillen davor, an andere Arbeitsplätze verschoben zu werden. Die beschwerten sich immer über Umsetzungen." (Prot. D 9.3).

Das Problem - oder: unser Thema - ist weniger, daß diese Klischees nicht zutreffen (wofür vielfache Belege sprechen)¹⁾. Wesentlich in unserem Zusammenhang ist, daß die Betriebsräte diese Vorstellungen als Bedingungen für die Einlösung der angestrebten Effekte der Veränderungsmaßnahmen betrachten und nicht umgekehrt fragen, wie die Maßnahmen beschaffen sein müßten und welche flankierenden Erfordernisse bestehen, damit diese für die individuelle Reproduktion negativen Einstellungs- und Verhaltensweisen durch die Maßnahmen selber abgebaut werden können (z. B. durch Qualifizierung, durch Einsatz an anspruchsvolleren Arbeitsplätzen, durch angemessenere Arbeitszeitregelungen u. ä.).

1) Für die Aktivierbarkeit auch unqualifizierter Frauen zur Qualifizierung und Partizipation vgl. im Rahmen der "HdA"-Forschung z.B. Fricke u.a. 1979.

Bezüglich der Maßnahme B 52 erklärt der Betriebsrat, daß es die - überwiegend ausländischen - weiblichen Arbeitskräfte als Belastung empfinden, etwas Neues erlernen zu müssen (Beherrschung mehrerer Arbeitsplätze); sie sperrten sich auch gegen Umsetzungen und Rotation und gegen das Zerreißen ihrer Arbeitsgruppen (bei Typenwechsel); die sehr niedrige Ausgangsqualifikation habe psychisch-nervliche Belastungen, insbesondere Versagensängste, zur Folge. Steigende Lohnanreize seien uninteressant, da diese nach Meinung der Arbeitskräfte - und des Betriebsrates - mit weiterer Intensivierung der Leistung verbunden seien. Insgesamt führten die wachsenden Qualifikationsanforderungen, nach Meinung des Betriebsrates, zu Versetzungen an immer weniger anspruchsvolle Arbeitsplätze, auch zu Entlassungen; aber auch zur Notwendigkeit der häufigen Umsetzung guter Arbeitskräfte, die dadurch ihrerseits in besonderer Weise belastet werden.

Aus Gesprächen mit dem Betriebsrat des Betriebes B:

"Die meisten Arbeiterinnen wollen nichts Neues lernen; die interessieren sich für nichts, auch nicht für einen Mehrverdienst, denn da müssen die noch schneller arbeiten." - "Die Arbeiterinnen sind unzuverlässig. Interesse am Betrieb hat man erst ab einem bestimmten Verdienst." - "Da war eine, die konnte vor 5 Jahren durchaus noch in der Montage ohne weiteres mitmachen; aber nach und nach mußten wir sie auf immer einfachere Arbeitsplätze setzen, irgendwann ging's dann gar nicht mehr, die ist dann gegangen." (Prot. B 9.1; letztes Zitat bezogen auf eine Ausländerin).

Daraus folgert der Betriebsrat (nach der Einführung der Veränderungsmaßnahmen), daß die anvisierten Effekte der Veränderungsmaßnahme insgesamt sich nicht realisieren lassen (in der Sicht des Betriebsrates: selbstbestimmter Arbeitsrhythmus und Entlastung durch Rotation; "Motivation", Flexibilität, Qualität der Produkte etc. in der Sicht des Betriebes). Die Frage flankierender Qualifizierungsmaßnahmen wird nicht angesprochen, ebenso wenig die - durch häufige Ein- und Ausstellungen - geprägte Arbeitsplatzangst der Arbeitskräfte (sie wird vom Betriebsrat nicht in dem Ausmaß wie gegeben registriert: rund zwei Drittel aller Arbeitskräfte in diesem Betrieb haben Angst um ihren Arbeitsplatz). Die Qualifizierung als Voraussetzung für die Trag-

fähigkeit der Veränderungsmaßnahmen wurde von der Interessenvertretung gegenüber den Arbeitskräften nicht artikuliert und auch vom Betrieb und seinen wissenschaftlichen Beratern nicht gesehen. Die vorhandenen sogenannten Qualifizierungsmaßnahmen beschränkten sich auf einfachste Anlernarbeiten und Tempotraining, und das nach ausführlichen Eignungstests, die lediglich an Merkmalen wie Schnelligkeit und Genauigkeit der Bewerber orientiert waren. Die betriebliche Personalpolitik - rascher Wechsel im Personalauf- und abbau - wird vom Betriebsrat "zur Sicherung der Position auf dem Absatzmarkt bei der großen japanischen Konkurrenz" mitvertreten, auch weil "wir ja auf unsere Personalkosten achten müssen, sonst werden wir von unserer amerikanischen Muttergesellschaft zugemacht" (Betriebsratsprot. B 9.1).

Im Betrieb H bestehen ähnliche Vorstellungen des Betriebsrates zur Einstellung und zum Verhalten der weiblichen (deutschen, jüngeren, schulisch durchwegs gutqualifizierten) Arbeitskräfte. Zugleich wird hinsichtlich der Maßnahme H 83 eine umgekehrte Argumentation, aber mit den gleichen Folgerungen wie im Betrieb B, vertreten: Es wird dort (im Widerspruch zu den Ergebnissen der Arbeitskräftebefragung) große Zufriedenheit der Frauen konstatiert, obwohl diese Maßnahme erhöhte Qualifikationsanforderungen stellt und Umsetzungen erforderlich macht. Als Belastung trete jetzt, aufgrund der primären Lohnorientierung, "subjektive Leistungsüberforderung" auf. Die Arbeitskräfte selbst hingegen betonen als Positivum insbesondere die Entlastung von Taktarbeit und die individuelle Leistungsfreigabe bzw. Verdiensterhöhung (Betrieb mit Arbeitsmonopol und hoher Arbeitslosigkeit in der Region). Sie kritisieren aber, daß es ihnen bislang noch nicht gelungen ist, in der neuen Arbeitssituation ein solidarisches Leistungsverhalten zu erreichen (Absprachen über den Leistungsgrad). Sie artikulieren sehr genau die Probleme ihrer neuen Arbeitssituation: die ungenügenden Puffer, die individuelle Arbeitsrhythmen kaum erlauben, sondern eben gerade ausreichen, um den nach Leistungsgrad variierenden Werkstückabruf an den einzelnen Arbeitsplätzen zu ermöglichen; die individuelle Leistungskonkurrenz als Problem für solidarisches Auftreten gegenüber den

Vorgesetzten; die Störungen durch Eingriffe der Vorgesetzten (die z. B. - vom Prozeß her nicht erforderliche und von der Werksleitung nicht verlangte - bestimmte Tagesstückzahlen fordern); ergonomische Mängel und vieles mehr. Diese von den betroffenen Arbeitskräften artikulierten Probleme nimmt der Betriebsrat nicht wahr und artikuliert ein falsches Problem (individuelle Überforderung). Problematische Rahmenbedingungen der Maßnahme selber - Eingriffe der Meister, zu kleine Puffer, organisatorische Mängel etc. - werden von ihm nicht thematisiert. In diesem Falle liegen keine Mängel im Fachwissen vor, sondern Interessen der Betriebsräte als Arbeitskräfte (sie sind selbst Fertigungssteuerer, Vorgesetzte etc.). - Dieser Betriebsrat muß allerdings seiner gesamten Struktur nach als (betrieblich "hoch integrierte") Ausnahme betrachtet werden. Die durchaus von den Arbeiterinnen artikulierten Probleme, die weitgehend objektiv zutreffende Sachverhalte darlegen (vgl. Kapitel II), werden aufgrund der erheblichen Strukturdivergenz zwischen Betriebsrat und Arbeitskräften und den genannten Klischeevorstellungen über ihre Orientierungen nicht aufgenommen.

Ähnliche Einschätzungen der Arbeitskräftestruktur (weibliche Arbeitskräfte) finden sich in den Betrieben D, F und G. Sie gelten auch für die Wahrnehmung und Artikulation der Probleme männlicher ausländischer Arbeitskräfte (z. B. im Betrieb A): Dort wird den ausländischen Arbeitskräften grundsätzlich ein Leistungsverhalten unterstellt, welches das Mitziehen der deutschen älteren Arbeitskräfte unmöglich mache. Die de facto vorhandene Gesundheitsorientierung der ausländischen Arbeitskräfte selbst zur Grundlage eines Eingriffes in die Veränderung, insbesondere der Arbeitszeitregelungen (Abbau der hohen Überstundenzahl), zu nutzen, deren Probleme also zu artikulieren, gelingt nicht: weder als Bewußtmachungsprozeß gegenüber den Kollegen, noch als Durchsetzung von Belastungsabbau gegenüber dem Betrieb (Selbsteinschätzung des Betriebsrates: Sicherung der Arbeitsplätze). - Im gleichen Betrieb wird übrigens als ebenso grundsätzlich unmöglich erachtet, Facharbeiterbereiche in die neue Arbeitsform einzubeziehen, weil Facharbeiter nur im Zeitlohn und ohne Gruppendruck arbeiten könnten

("Berufsethos"). Ähnlich argumentiert auch der Betriebsrat des Betriebes C: Die "menschengerechte" Gruppenarbeit (Zweier- oder Dreier-Teams) setze grundsätzlich hochqualifizierte Arbeitskräfte, Facharbeiter voraus, sei mit weniger qualifizierten Arbeitskräften nicht durchführbar.

Als Ergebnis ist festzuhalten, daß die gegebenen betrieblichen Arbeitskräftestrukturen von den Betriebsräten eher als Bedingung für den Erfolg oder den Mißerfolg der Maßnahmen eingeschätzt werden, als daß umgekehrt die Effekte der Maßnahmen daraufhin überprüft werden, welche strukturellen Voraussetzungen bezüglich der Arbeitskräfte geschaffen werden müßten, um die angestrebten bzw. vom Betriebsrat akzeptierten positiven Auswirkungen für die Arbeitskräfte zu erreichen. Dadurch werden durchaus faktische Probleme der Arbeitskräftestruktur eingebracht und tatsächliche Belastungen der Arbeitskräfte durch die neuen Arbeitsformen zwar artikuliert, nicht aber die Faktoren, die diese Belastung hervorrufen. Deren Bewältigung als ein möglicher Bestandteil der Organisation neuer Arbeitsformen gerät damit nicht in das Blickfeld der Betriebsräte. Voraussetzungen positiver Reproduktionseffekte für die Arbeitskräfte können damit vom Betriebsrat auch nicht argumentativ gegenüber dem Betrieb eingebracht werden.

Ganz zentral in diesem Zusammenhang wären flankierende Qualifizierungsmaßnahmen. Gerade darauf bezogene Mitwirkungs- und Gestaltungsrechte sind aber sehr begrenzt. Der § 96 BetrVG gibt den Betriebsräten zwar die Möglichkeit, berufliche Bildung zu fördern; es stehen ihnen jedoch nur Beratungsrechte zu (§ 97 BetrVG). Mitbestimmungsrecht mit Bezug auf die betriebliche Berufsbildung (§ 98 BetrVG) hat er jedoch nur hinsichtlich der Einführung der Bildungsmaßnahmen und deren Inhalt. Auch liegen Interessen und Aktivitäten in bezug auf Bildungsmaßnahmen nicht nur außerhalb seiner Orientierungen und typischen Handlungsfelder, sondern auch außerhalb seiner personellen Kapazitäten^{1) 2)}.

Wesentlich ist, daß auch die betrieblichen Initiatoren der Veränderungsmaßnahmen selbst die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen dieser Maßnahmen im allgemeinen nicht durchschauen. In Anbetracht der oben geschilderten Formen der Einschaltung der Betriebsräte müssen deshalb unvermeidlich derartige Zusammenhänge verdeckt bleiben³⁾.

(2) Wahrnehmung und Artikulation spezifischer Reproduktionsprobleme der Arbeitskräfte in den Veränderungsmaßnahmen durch den Betriebsrat sind in einer weiteren Perspektive zu betrachten. Geht man nämlich nicht von den Rahmenbedingungen für den Erfolg der Maßnahmen aus, sondern bezieht sich auf die Merkmale der Maßnahmen in ihrer Auswirkung auf die Arbeitskräfte selber, so ergibt sich folgende Frage: Was bedeuten Merkmale wie breitere Arbeitsinhalte, höhere Qualifikationsanforderungen, Rotation etc. in der Sicht der Betriebsräte für die Arbeitskräfte?

Es handelt sich hier nicht um eine bloße Umkehr der bisherigen Betrachtungsweise. Vielmehr wird daran deutlich, daß bestimmten Merkmalen von Veränderungsmaßnahmen von den Betriebsräten von vornherein - oder nach "Abwarten" - pauschal bestimmte negative Auswirkungen für die Arbeitskräfte zugemessen werden, die durchwegs als "neue Belastungen" gefaßt werden.

Fußnoten der vorhergehenden Seite:

- 1) Vgl. hierzu detaillierter in unserer Perspektive aus den Forschungsberichten des ISF: Maase u.a. 1976, insbesondere S. 60 ff; Maase, Schultz-Wild 1980. - Im übrigen sind 60% der von uns befragten Arbeitskräfte der Meinung, daß sie sich nur durch Weiterbildung innerbetrieblich verbessern könnten; davon dürfen natürlich keine konkreten Weiterbildungsabsichten abgeleitet werden.
- 2) Die beschriebenen (und noch zu behandelnden) Wahrnehmungsdefizite sind hier nicht in Forderungen an die Aktivitäten des Betriebsrates umzumünzen, für deren Durchsetzung er ja - wie gezeigt - keine rechtlichen Möglichkeiten hat. Sie sind als generelle Probleme der Interessenvertretung im weitesten Sinne zu verstehen - Schulung, Neuregelung etc...
- 3) Vgl. zur Behandlung des Qualifikationsproblems bei der Einführung neuer Arbeitsformen Altmann 1978.

Dadurch wird verhindert, daß die Voraussetzungen möglicher positiver Auswirkungen der Maßnahmen für die Arbeitskräfte vom Betriebsrat geprüft und zum Gegenstand von Verhandlungen gemacht werden. Voraussetzungen positiver Auswirkungen müssen von der Interessenvertretung problematisiert werden. Dies ist eine Grundlage für die Wahrnehmung und Artikulation von Interessen der Arbeitskräfte, zunächst ganz unabhängig von den gesetzlichen und tarifvertraglichen Möglichkeiten, in diese Voraussetzungen einzugreifen und sie zu ändern.

Vorzufinden ist hier aber eine - im Vergleich zu vielen Argumentationen der Wissenschaft und bei vielen Unternehmensleitungen - "umgekehrte" Klischeebildung:

Es wurde schon bei der Behandlung der Einschaltung darauf hingewiesen, daß in vielen Betrieben die Vorstellung besteht, daß sich mit bestimmten neuen Arbeitsformen bestimmte Effekte für den Betrieb ergeben (was also hier von den Betriebsräten mit umgekehrtem Vorzeichen nachvollzogen wird). Generalisierbare Aussagen über die Auswirkungen bestimmter Formen der Arbeitsgestaltung gibt es aber nicht¹⁾.

1) "Das hat mehrere Gründe: Maßnahmen und Forschungen im Betrieb werden selten so durchgeführt, daß (a) die Zurechnung von Effekten möglich ist. Da die Ziele der Maßnahmen oft global und kontrovers, vielfach verdeckt sind, sind (b) die Indikatoren für die Effekte offen. Im allgemeinen werden nur Veränderungen aufgezählt. Werden Ziele und Indikatoren genannt, so sind sie selbst Gegenstand der Diskussion. ... Auch die (c) angelegten Kriterien unterscheiden sich nach den jeweils mit ihnen verbundenen Interessen (des Betriebs, der Arbeitnehmervertreter, bestimmter Arbeitskräftegruppen etc.). (d) Generelle betriebs- und volkswirtschaftliche Erfassungssysteme fehlen; so sind z.B. auf Humanisierungsaspekte bezogene Sozial-Bilanz-Systeme erst ansatzweise entwickelt. ... Die (e) Auswirkungen auf einzelne Arbeitskräfte sind kaum erfaßt: 'Quantitativ feststellbare, allgemein gültige Ergebnisse fehlen fast völlig. Deshalb finden sich in der Literatur eher spekulative Aussagen über Auswirkungen, deren Richtung in den Dimensionen 'positiv-negativ' angegeben wird.' (Gaugler u.a. 1977², S. 215). Diese Angaben beruhen auf theoretischen Ansätzen, die im allgemeinen nicht die je besonderen Bedingungen eines konkreten Falles von Arbeitsorganisation und die intervenierenden Einflüsse einbeziehen. Dabei beruhen generelle Aussagen über (f) Effekte für den Betrieb noch überwiegend auf simplen Mustern wie 'Zufriedenheit führt zu Leistung' oder 'Humanisierung bringt Effizienz'. Einige Wissenschaftler vertreten allerdings die Auffassung, daß man generelle Trends der Effekte von neuen Formen der Arbeitsorganisation fixieren könnte. Dabei wird allerdings darauf hingewiesen, daß es sich um 'mögliche' Auswirkungen bestimmter Maßnahmen handle" (vgl. Altmann, Düll 1978, S. 65).

Diesem Problem soll aber nicht weiter nachgegangen werden. Wir wollen für diese Betrachtungsweise nur zwei Strukturmerkmale neuer Arbeitsformen kurz heranziehen und exemplarisch behandeln.

Zu diesen eher pauschal betrachteten speziellen Merkmalen neuer Arbeitsformen gehört der Arbeitswechsel (Arbeitsplatzwechsel/Rotation, Produkt- und Typenwechsel in längeren Abständen, zumeist verbunden mit Umsetzungen; Typenmix in kurzen Abständen). Er wird in der großen Mehrzahl der Betriebe von den Betriebsräten grundsätzlich als Belastung der Arbeitskräfte betrachtet. Umsetzungen aufgrund quantitativer Anpassung oder Produktwechsel bringe Unruhe in die Arbeitsgruppen und belastete die Kooperation (Maßnahme A 11, A 12, B 52). Produkt- und Typenwechsel, Rotation etc. bringe wachsende Qualifikationsanforderungen und damit Habitualisierungsprobleme (insbesondere bezogen auf das Erreichen der abgeforderten Mengenleistung; Maßnahmen A 12, B 52, E II 43, F 62 und G 73).

Aus Gesprächen mit Betriebsräten:

"Bei uns schwanken die Stückzahlen doch jede Woche. Durch die Umsetzung entsteht Unruhe unter den Kollegen, weil die Gruppen immer wieder anders zusammengestellt werden, wenn wir wieder mehr machen. Die Leute wollen eigentlich an ihre ursprünglichen Arbeitsplätze zurück und zu ihren alten Kollegen, aber das ist dann nicht mehr machbar. Gut eingespielte Gruppen werden zerrissen. Dazu kommt dann noch der Egoismus der Vorgesetzten, die gute Leute, die sie bei solchen Versetzungen bekommen haben, behalten wollen. Dadurch wiederum gibt es einen Leistungsabfall in der neu zusammengestellten Gruppe; die Kollegen beschwerten sich, und der Vorgesetzte merkt das sowieso - das gibt nur Ärger." (Prot. A 9.1).

"Bei den Umstellungen von einem Produkt auf das andere wird die Gruppe immer auseinandergerissen. Die Gruppen werden neu eingeteilt. Auch gibt es bei dem einen Produkt Arbeitsplätze, wo man besser qualifizierte Leute braucht als bei dem anderen, so daß die unterschiedlich gefordert werden. Beim Produktwechsel gibt es immer ein furchtbares Durcheinander; die Arbeiterinnen müssen sich immer auf neue Handgriffe einstellen. Bei der niedrigen Qualifikation, die die haben, drehen die immer fast durch; die wissen auch nie, ob sie mit ihren neuen Kolleginnen gut auskommen - das ist schon eine Belastung" (Prot. B 9.1).

"Die Frauen müssen sich immer wieder neu einarbeiten - nicht nur alle paar Tage, sondern manchmal sogar im Laufe eines Tages. Die hätten es leichter, wenn sie immer an den gleichen Typen arbeiten würden " (Prot. F 9.2).

Eine etwas andere Argumentation gilt für die Erweiterung des Arbeitsinhalts (bzw. die Verlängerung der Zykluszeiten). Ihm wird überall dort, wo eine spürbare Veränderung überhaupt stattgefunden hat (Maßnahme E I 41, F 61, F 62, G 72), eine eher ambivalente Wirkung zugemessen: Einerseits eine physische Entlastung durch Abbau der sehr kurzen Zykluszeiten, andererseits doch eine eher psychisch-nervliche bzw. mentale neue Belastung.

Bei den Frauen-Arbeitsplätzen der Maßnahmen F 61, F 62 und G 72 wird, da es sich um eine Erweiterung des Arbeitsinhaltes auf gleichem Niveau handelt, nur eine Steigerung subjektiven Konzentrationsaufwands, der Habitualisierungserfordernisse etc. registriert.

Abweichend verhält sich der Betriebsrat in Betrieb H, der eine erhebliche "Erleichterung" für die Arbeitskräfte in einer Verzehnfachung der Zykluszeiten bei gleichartigem Arbeitsinhalt (einfache Montage- und Prüftätigkeiten) sieht (Verlängerung der Arbeitszyklen von 0,2 Minuten auf ca. 1,8 Minuten!).

Im Falle E I 41 wird erkannt, daß angesichts mangelnder qualifikatorischer Vorbereitung und Einführung die Ausdehnung der Arbeit auf eine Komplettmontage dazu geführt hat, daß auf dem Wege der Selektion praktisch der gesamte Arbeitsprozeß mit besser qualifizierten Arbeitskräften neu besetzt werden mußte¹⁾, Arbeitskräfte also überfordert waren.

Keine Probleme gesehen werden typischerweise bei den sehr langen Arbeitszyklen und fachlich-komplexen Arbeitsinhalten in den Maßnahmen C 25 und C 27, in denen Facharbeiter eingesetzt sind.

1) Schwankende Zahlenangaben: Lt. Betriebsrat fast alle, lt. Management ein Drittel, lt. Befragung zwei Drittel der Arbeitsplätze neu besetzt.

Auch hier ist festzuhalten, daß objektiv gegebene Probleme wahrgenommen werden, und zwar weitgehend in Übereinstimmung mit den betroffenen Arbeitskräften. Aber diese Form der "negativen" Klischees erlaubt es nicht, die technischen und organisatorischen Bedingungen für eine positive Nutzung von Arbeitswechsel und erweiterten Arbeitsinhalten zu erkennen, zu artikulieren und den Arbeitskräften die möglichen Vorteile solcher Strukturmomente der Veränderungsmaßnahmen für ihre Reproduktion klarzulegen. Ähnlich wie bei der Argumentation der Betriebsräte zu der Arbeitskräftestruktur als Bedingung einer Veränderungsmaßnahme, werden auch bei der Betrachtung der Strukturmerkmale der Arbeitssituation Auswirkungen richtig konstatiert, aber klischeehaft "verdinglicht", d. h. als unausweichlich betrachtet.

Damit bleiben aber schon die Ansatzpunkte möglicher Aktivitäten verdeckt, bevor noch die Frage nach den (gesetzlichen, tarifvertraglichen, machtmäßigen) Handlungsvoraussetzungen für Eingriffe in diese Bedingungen und Merkmale neuer Arbeitsformen gestellt werden.

4. Auswirkungen der Veränderungsmaßnahmen auf die Arbeitskräfte in der Sicht der Betriebsräte - Gesamtübersicht

(1) In den Darstellungen der Aktivitäten des Betriebsrates und seiner Problemsicht wird vielfach auch seine Einschätzung der Auswirkungen der Veränderungsmaßnahmen auf die Arbeitskräfte deutlich. Fehlende Informationen durch den Betrieb, begrenzter Kontakt zu den betroffenen Arbeitskräften bzw. begrenzte Kenntnis der betroffenen Bereiche, insbesondere mangelnde quantitative und qualitative Kapazität des Betriebsrates sowie notwendige Konzentration auf gesamtbetriebliche Aufgaben führen dazu, daß diese Einschätzung nicht sehr detailliert ist. Sie ist gleichwohl quer durch die untersuchten Betriebe und mit Abweichungen gemäß den Maßnahmetypen sehr homogen.

(2) Wesentliches Kennzeichen der Einschätzung der Effekte ist der Verweis auf deren Ambivalenz: Immer werden positive und negative Effekte der Veränderungsmaßnahmen gesehen.

Dabei zeichnen sich die "positiven" Einschätzungen durch drei Akzente aus:

- o Die Effekte werden nicht als definitiv, sondern als "möglich" dargestellt (z. B. Einkommenssteigerung);
- o die Effekte werden vergleichsweise "abstrakt" gesehen, d. h. eher als Folge der Arbeitsformen vermutet denn konkret deutlich gemacht (z. B. Selbstbestimmung des Arbeitsrhythmus);
- o die Beurteilungsmaßstäbe für die Effekte der Maßnahmen sind bescheiden (z. B. MTM-Stühle als ergonomische Verbesserung).

Die negativ eingeschätzten Effekte hingegen werden dargestellt

- o in sehr konkreten Aussagen¹⁾ und sie
- o konzentrieren sich stark auf die drei Dimensionen Lohn, psychische Belastungen und Erholzeiten.

(3) Diese Struktur drückt sich in den inhaltlichen Einschätzungen aus.

Vgl. zum folgenden die beiden Übersichten am Ende dieses Abschnittes; wir fassen uns hier kurz, weil die Fakten in anderen Zusammenhängen schon dargestellt wurden.

Positiv beurteilen die Betriebsräte in den Betrieben der Elektrobranche (Betriebe F, G, H) die Möglichkeit, durch individuelle Leistungsfreigabe (Übergang zu Einzelakkord insbesondere in den

1) Dieses Verhältnis von konkreten und abstrakten Einschätzungen findet sich in solchen Zusammenhängen auch in der Arbeitskräftebefragung; vgl. Kapitel V.

Maßnahmetypen III und IV), das individuelle Einkommen zu erhöhen. In den Maßnahmen F 61, F 62 und G 73, wie auch in dem Betrieb der Feinmechanik/ Optik (Maßnahme B 52) wird zugleich eine "Akkordverschlechterung" behauptet.

"Bei jeder Umstellung werden die Zeiten gekürzt. Entweder man nutzt die Veränderung als Vorwand dazu, oder man läßt die alten Zeiten, obwohl die neuen Arbeiten ganz neue Anforderungen stellen. Das ist ein schleicher Prozeß." (Prot. G 9.1).

Der Betriebsrat in Betrieb H, der mehrfach zitiert wurde, sieht hier keine negativen Effekte.

In den Maßnahmen des Betriebes A (EBM-Verarbeitung) wird eine Einkommensverbesserung durch den neueingeführten Gruppenprämienlohn behauptet, im Gegensatz zu den Äußerungen der Arbeitskräfte in diesem Betrieb. Zugleich wird aber auch die Bindung der individuellen Leistungsentfaltung kritisiert. Im Betrieb E I (Straßenfahrzeugbau) wird eine teilweise Höhergruppierung gesehen; diese ergibt sich, wie schon erwähnt, daraus, daß früher in diesem Arbeitsprozeß Arbeitskräfte nach Lohngruppe 4 und 5 bezahlt wurden, nach der Umstellung durch eine überwiegende Neubesetzung mit Hilfe einer Personalselektion nur noch Arbeitskräfte der Lohngruppe 5 eingesetzt sind. Keine Veränderung im Einkommensbereich (weder positiv noch negativ) wurde registriert in den Maßnahmen der Betriebe C, E II und D, was den tatsächlichen Gegebenheiten - von Einzelfällen abgesehen- entspricht (vgl. Kapitel II).

Der Abbau körperlicher Belastungen wurde in sehr begrenztem Umfang registriert, in der Maßnahme B 52 durch einfachste ergonomische Veränderungen mittels MTM-Gestaltung. Dies gilt auch für die Maßnahmen des Betriebes G.

Bei der Maßnahme D Z 12 ergeben sich Verbesserungen der Umgebungsbelastungen (Dämpfe, Galvanik), bei gleichzeitiger Erhöhung der physischen Belastung (durch ungünstige Werkstückanordnung, höhere Gewichte etc.), bei der Maßnahme D 32 Verbesserung durch Lösung von der Taktbindung (bei gleichzeitigem Personalabbau). Im Falle A 12 wird eine physische Entlastung registriert durch Ein-

führung von Handhabungssystemen und bessere Nutzung von Transportmitteln aufgrund der Tatsache, daß durch das Gruppenprämienlohnverfahren die früher marginalen Funktionsleute besser in den Arbeitsprozeß einbezogen sind.

Neben diesen ambivalent gefaßten Aussagen in zwei "klassischen" Aktivitätsbereichen der Betriebsräte stehen eher abstrakt gefaßte Äußerungen zur Bestimmung des individuellen Arbeitsrhythmus (bzw. Arbeitszyklus). In den Betrieben der Elektrobranche F, G und H und bei der Komplettmontage des Betriebes E I wird es von den Betriebsräten für "möglich" gehalten, daß der individuelle Arbeitsrhythmus bestimmt werden kann. Obwohl die Erweiterung des Arbeitsinhaltes überwiegend als Belastung angesehen wird, wird auch ihm die "Möglichkeit" zugerechnet, Erleichterungen zu verschaffen, insbesondere auch durch die Bestimmung des individuellen Arbeitsrhythmus (unter erweitertem Arbeitsinhalt verstehen die Betriebsräte primär verlängerten Arbeitszyklus und dadurch ermöglichte Steuerung des Arbeitsrhythmus. Gerade diese Zusammenhänge werden sehr kontrovers von den Betriebsräten beurteilt.

"Die größeren Taktzeiten führen dazu, daß die Frauen sich mehr konzentrieren müssen und auch, daß sie ihre Handgriffe weniger automatisieren können. Aber wer diese umfangreichere Arbeit beim ... mal gemacht hat, der will nicht mehr an andere Arbeiten mit kürzeren Taktzeiten zurück. Es ist also eine Belastung, aber auch eine Entlastung."

Unverkennbar aber wird die ambivalente Einschätzung der Effekte durch den Betriebsrat dadurch, daß für alle Maßnahmen mit Nachdruck ein Ansteigen der psychischen Belastung behauptet wird (Ausnahmen: H 82 - Einschaltung des Betriebsrates in die Entwicklung der Maßnahme als MTM- und AV-Fachleute, Distanz zu den betroffenen Arbeitskräften). Diese psychischen Belastungen werden, wie oben dargestellt, auf Arbeitswechsel, auf Stückzahl- druck, Terminhetze etc. zurückgeführt.

Diese Einschätzung der Effekte relativiert sowohl die positive Bewertung der Leistungsfreigabe für die Einkommenssteigerung wie den - in ohnehin nur wenigen Maßnahmen und dort nur für einige Arbeitskräfte registrierten - Abbau physischer Belastungen. Sie macht auch die abstrakte und gedämpft positive Einschätzung der Möglichkeit, Arbeitsrhythmus und Arbeitsinhalt individuell zu nutzen, deutlich.

Ergänzt wird diese Einschätzung durch den Hinweis darauf, daß die Erholzeiten in sechs der beschriebenen fünfzehn Veränderungsmaßnahmen nicht genutzt werden (können).

"Die Erholzeiten müssen als Zwang eingeführt werden, sonst können wir bei diesem Tempo niemals durchsetzen, daß die Frauen Erholzeiten und Pausen überhaupt nutzen." (Prot. G 9.1).

"Am Einzelarbeitsplatz ist eine persönliche Verteilzeit von 5 % gegeben; die läßt sich an einer einzelnen Maschine oder an einem Einzelplatz auch planen und verbringen. Jetzt ist der Druck von den Kollegen stark angestiegen und keiner traut sich mehr, seine Verteilzeit zu nutzen." (Prot. A 9.1).

Ganz zweifellos ist das Hauptergebnis der Beurteilung der Effekte der Veränderungsmaßnahmen für die Arbeitskräfte durch den Betriebsrat, daß die Maßnahmen zur Gestaltung neuer Arbeitsformen nach seiner Auffassung durchwegs mit - auch generell angenommenen - wachsenden psychischen und nervlichen Belastungen, insbesondere durch Arbeitstempo und steigende qualifikatorische Anforderungen, verbunden sind.

Übersicht: Positive Effekte der Veränderungsmaßnahmen für die Arbeitskräfte in der Sicht der Betriebsräte

Positive Effekte lt. BR	Maßnahme-Veränderungstyp	Maßnahme	Lohn	körperl. Entlastung	"Gruppe"	individ. Bestimmung des Arbeitsrhythmus	Arbeitsinhalt (-zyklus)	Anmerkungen
I	C 25 C 27	} gestiegen durch neuen Entlohnungsgrundsatz 1)	}	} durch Handhab.systeme durch → Gruppenarbeit	} "menschengerechte" Arbeitsform; "normal"	}	}	} 1) nicht belegbar
A 12 A 11	II							
III	G 72 F 61 F 62	IV	E/I 41	D 32 D Z 12	V	durch Lösung von der Taktbindung verbesserte Arb.-umwelt	keine Erfahrungen/Inf. üb. Maßnahme/ Vermutung	

Übersicht: Negative Effekte der Veränderungsmaßnahmen für die Arbeitskräfte in der Sicht der Betriebsräte

Negative Effekte lt. BR ¹⁾						
Maßnahme- typ	Veränderungs- maßnahme	Lohn	körperl. Belastung	psych.-nervl. Belastung	Pausen Erholzeiten	Anmerkungen
I	C 25 C 27 A 12			Zeitdruck (Terminarbeiten) steigende Qualifik.- anforderungen Stückzahl- druck Umsetzungen	arbeiten Pausen durch	
II	A 11 B 52 E/II 43 H 82 H 83 G 73 G 72	Gefahr d. Abgruppierung durch Belastungsabbau; individ. Leistungs- bindung Akkord- verschlechterung		Mängel d. Arbeitsorg. steig. Qual.anforderung Stückzahl- druck (auch durch Gruppe) 4) subjektive überforderung steigt durch Typenwechsel und Umsetzung	nutzen Pausen u. Erholzeiten nicht	Gesamtmaßn. später revidiert 4) BR als AV u. MTM-Fachleute beteiligt 3) Anlaufphase, vorläufige Zeiten
IV	F 61 F 62	Akkord- verschlechterung		Zeitdruck steigt durch Typen- wechsel	arbeiten Pausen durch	
V	E/I 41 D 32 D Z 12		gestiegen; Umge- bungsbelastung gesunken	gestiegene Qualifik.- anforderungen durch Stückzahl- druck durch Um- setzung	arbeiten Pausen durch ²⁾	2) Keine Erfahrung/ Inform. üb. Maßn./ Vermutung

1) Nur die lt. BR durch die Veränderungsmaßnahme hervorgerufenen negativen Effekte, nicht: unveränderte negative Faktoren

G. "Humanisierung der Arbeit" in der Sicht der Betriebsräte

1. Vorbemerkung

Die Ausgangsfrage der Studie geht auf betriebliche Interessen an und Bedingungen von neuen Formen der Arbeitsgestaltung mit positiven Effekten für die Reproduktion von Arbeitskraft hinaus, ohne Rücksicht darauf, ob sich damit eine (betriebliche) Konzeption von "Humanisierung der Arbeit" verbindet (vgl. Kapitel III). Von daher erscheint natürlich auch die Frage nach "Humanisierungsvorstellungen" oder "-konzeptionen" beim Betriebsrat als ein Randproblem. Wir sind - in den Gruppengesprächen mit dem Betriebsrat - auf diese Frage dennoch eingegangen. Es ging uns insbesondere darum festzustellen, inwieweit die Betriebsräte mit dem Begriff "Humanisierung der Arbeit" (und mit den untersuchten Veränderungsmaßnahmen) neue Problemfelder und neue Aufgaben für sich selbst verbinden und ob eventuell vorhandene Sichtweisen zu dieser Frage schon konzeptuelle Formen - u. U. in Anlehnung an gewerkschaftliche Programmatiken oder auch an betriebliche Konzeptionen - angenommen hätten¹⁾.

Man kann sehr pauschal diese Frage negativ beantworten. Einige Akzentuierungen scheinen jedoch aufschlußreich; auf sie richten sich die folgenden Ausführungen. Sie stellen sozusagen die "abstrakte" Fortsetzung der behandelten Problemsicht und Wirkungsbeurteilung durch die Betriebsräte dar.

2. Humanisierung als Problem

In keinem der neun Untersuchungsbetriebe hatte der Betriebsrat eine vorgefaßte oder gar konzeptualisierte Vorstellung davon, was unter "Humanisierung der Arbeit" zu verstehen sei. Sie entfaltete sich allerdings, mit durchaus typischen Schwerpunkten und durchgängigen Zügen, recht rasch im Verlauf der Diskussion. Sie schloß

1) Die Bedeutung der "gängigen" Klischees über "neue Arbeitsformen" für die Problemsicht wurde schon behandelt.

sich dabei im allgemeinen an Schwerpunkte der jeweiligen Betriebsratsarbeit bzw. der vorliegenden betrieblichen Probleme an und bezog sich (mit nur einer Ausnahme: Betrieb B) nicht ausdrücklich auf öffentlich diskutierte (wissenschaftliche, betriebliche) oder programmatische (gewerkschaftliche) Konzepte.

Durchwegs gingen den inhaltlichen Ausführungen der Betriebsräte drei Einschränkungen voraus:

Erstens eine gewisse Skepsis gegenüber all dem, was man über "Humanisierung der Arbeit" gehört hatte. Diese Skepsis baute in erster Linie auf die Erfahrungen im eigenen Betrieb auf.

Sei es, weil man enttäuscht war vom betrieblichen Konzept (besonders Umstellungstyp I: Betriebe A und B; "Das sind alles nur leere Worte"; Prot. B 9.2); sei es, weil herkömmliche Arbeitssituationen plötzlich "als human verkauft" wurden (besonders Klassifikationstyp I, traditionelle Gruppenarbeit, z. B. Betrieb C: "Das war doch hier schon immer so"; Prot. C 9.1); sei es, daß großbetrieblich schon seit Jahren laufende Entwicklungen der Arbeitsplatzgestaltung ein neues Etikett erhielten (z. B. Klassifikationstyp IV, Entkoppelung von Bandarbeit in einem elektrotechnischen Betrieb, G: "... ist für uns ein alter Hut"; Prot. G 9.1).

Wesentlich scheint indes, daß diese Skepsis im Bewußtsein der Betriebsräte nicht die Möglichkeit ausschloß, künftig in kleinen Schritten Verbesserungen der Arbeitssituation zu erreichen, sofern die konjunkturellen Bedingungen "mitmachen", wie vielfach ergänzt wurde (in praktisch allen Betrieben, außer E I und E II). - Auf genereller Ebene wird neben der Skepsis mit Nachdruck die Notwendigkeit einer Verbesserung der Arbeitssituation betont.

X | Zweitens wurde durchwegs betont, daß "Humanisierung" nur und ausschließlich dann zu erwarten sei, wenn sich die Veränderungen mit Rationalisierung verbinden, wenn sie "auch dem Betrieb etwas bringen" (Prot. A 9.2). Dieser Zusammenhang wurde einhellig als selbstverständlich unterstellt und akzeptiert. Bei aller Betonung der Notwendigkeit im Interesse der Beschäftigten und der eigenen Bereitschaft, sich für Verbesserungen in der Arbeitssituation einzusetzen, wurden Möglichkeiten, dieses Ziel gegen die Interessen des Betriebes zu erreichen, nicht formuliert.

Damit verband sich drittens unmittelbar die Einschränkung, daß alle Verbesserungsmaßnahmen für die Arbeitskräfte, die dem Betrieb Rationalisierungseffekte bringen, mit der Gefährdung der Arbeitsplätze verbunden seien. Als Ursache dafür wurde insbesondere die technologische Rationalisierung, die der Belastungsreduktion diene, genannt. (Konkret wurde so argumentiert in den Betrieben A, D, F; in den anderen Betrieben wurde dieser Zusammenhang Rationalisierung - Beschäftigungsabbau-eher abstrakt diskutiert). Daneben steht auch vereinzelt die Befürchtung, daß sich damit Abgruppierung oder Abbau von Belastungsstufen verbinden könnten (z. B. Betrieb A, G, E I, E II).

3. Inhaltliche Schwerpunkte von Vorstellungen zur "Humanisierung der Arbeit"¹⁾

(1) Die inhaltlichen Perspektiven, die die Betriebsräte in den Gruppendiskussionen mit "Humanisierung der Arbeit" verbinden, haben zwei strukturelle Schwerpunkte:

Zum einen knüpfen sie an Schwerpunkte der bisherigen Betriebsratsaktivität selber an, und zwar nahezu ausschließlich an den (generellen, nicht auf die Veränderungsmaßnahmen bezogenen) Abbau von Belastungen im Arbeitsprozeß und in der Arbeitsumgebung (siehe unten (2)). Zum anderen beziehen sich die inhaltlichen Perspektiven auf Momente der Arbeitssituation, die die bisherigen Aktivitäten der Betriebsräte eindeutig überschreiten und generell in diesem Zusammenhang betrieblich thematisierte Probleme aufwerfen (so etwa Arbeitsinhalte, Abbau von Bandarbeit etc.) (siehe unten (3)). Bei beiden Schwerpunkten werden weitertreibende, bislang vom Betriebsrat nicht aufgegriffene Perspektiven geltend gemacht. Die Schwerpunkte verbinden sich sehr stark mit bestimmten Betriebstypen (siehe unten). Hierbei taucht auch die Frage des Vorgesetztenverhaltens bzw. Führungsstils der Vorgesetzten auf.

1) Wenn auch mit anderer Fragerichtung und anderer analytischer Gliederung, ähneln unsere Ergebnisse sehr stark denen von Mittler u. a., 1977, S. 160 ff.

(2) Anknüpfung an bisherige Aktivitätsschwerpunkte: In den Betrieben, in denen sich schon bislang Aktivitäten des Betriebsrates auf den Abbau von Belastungen im Arbeitsprozeß und auf die Verbesserung der Arbeitsumgebungsbedingungen richten (vgl. oben), werden Erweiterung und Verstärkung dieser Bemühungen zum Kern einer "Humanisierung der Arbeit" gerechnet (Betriebe A, C, D, E I und E II).

Hier stehen nach wie vor körperliche Entlastungen, insbesondere durch weitergehende Technisierung, im Vordergrund. Sehr häufig fällt hier zunächst das Schlagwort der besseren "Anpassung der Maschine an den Menschen". Es wird nachdrücklich die Notwendigkeit einer verbesserten ergonomischen Gestaltung von Maschinen und Anlagen betont. Daneben treten auch weitergehende Vorstellungen auf: so z.B. im Betrieb C (Facharbeiter, Gruppenarbeit), wo die "Zusammenführung körperlicher und geistiger Arbeit" gefordert wird, die nicht nur menschengerechter sei, sondern auch den betrieblichen Anforderungen zunehmend mehr entspreche. Auch im Betrieb E II (branchenfremde Facharbeiter, entkoppelte Fließarbeit) wird körperliche Entlastung im Zusammenhang mit mehr geistiger, disponierender Arbeit generell als humanisierend betrachtet. Im Betrieb D wird betont, daß körperliche Entlastung so weit gehen müßte, daß der Arbeitende sich auch "wohl fühle", also nicht nur die Arbeit überhaupt durchstehen können müsse. Ähnliche Hinweise finden sich auch in den anderen Betrieben mit körperlich schwerer Arbeit.

Die Verbesserung der Arbeitsumgebung wird hingegen in denjenigen Betrieben, in denen sich darauf bereits Aktivitäten des Betriebsrates richten (ebenfalls A, C, D und E I), nicht in den Bereich einer - offenbar als weitergehend betrachteten - "Humanisierung der Arbeit" gerechnet. Verbesserung der Arbeitsumgebung wird als ein Bereich eingeschätzt, der sozusagen zu den "normalen" Geschäften des Betriebsrates gehört und für den auch normative Regelungsinstrumentarien vorliegen. Dieses etwas verblüffende Ergebnis wird verstärkt dadurch, daß in denjenigen Betrieben, in denen die Betriebsräte ihre Aktivitäten bisher nicht primär auf dieses Feld richteten (Betriebe der

Feinmechanik/Optik und Elektrotechnik B, F, G, H), ja die Umgebungsbedingungen vergleichsweise für gut halten und darin keine Probleme für die Arbeitskräfte sehen, umgekehrt reagieren: Sie erachten diese Bedingungen im Rahmen einer "Humanisierung der Arbeit" - also weitergehend als bisher - für verbesserungsfähig und -nötig! Hierher gehören insbesondere weitergehende Maßnahmen zur Lärminderung, Belüftung, Beleuchtung und allgemeine räumliche Verbesserungen (Enge).

Während sich Stoßrichtungen auf Abbau von Belastungen am Arbeitsplatz und in der Arbeitsumgebung jeweils bestimmten Betriebsformen zuordnen (den Betrieben der EBM bzw. Straßenfahrzeugbauindustrie einerseits, den (Frauen-)Betrieben der Feinmechanik/Optik und Elektrotechnik andererseits) und jeweils über das Bisherige hinausgehend weitergreifende Akzente setzen, wird Gestaltung der Pausen (nicht der Arbeitszeit generell) in 5 Betrieben aus beiden Betriebsgruppen, primär dem Klassifikationstyp III und IV zugehörig (entkoppelte Fließarbeitsplätze; Betriebe D, E II, F und H), als Moment der "Humanisierung der Arbeit" aufgegriffen. Dabei ist im Gegensatz zu den erstgenannten Stoßrichtungen nicht an eine erweiterte, verbesserte Pausenform gedacht, sondern eher resignativ daran, bestehende Pausenregelungen und Erholzeiten überhaupt erst durchzusetzen und nutzbar zu machen. Hier scheinen das herrschende Arbeitstempo, das problematische Lohn/Leistungsverhältnis und die disziplinierenden Eingriffe der Vorgesetzten (siehe oben) so übermächtig und die Durchgriffschance des Betriebsrates (u. U. der Betriebe selber) so gering, daß diese Frage einer "künftigen" Humanisierung zugeordnet wird.

In keinem Fall wird im Zusammenhang mit Vorstellungen zur "Humanisierung der Arbeit" die Frage der Arbeitssicherheit bzw. des Unfallschutzes genannt. Da diese Frage im Rahmen der generellen Aktivitäten des Betriebsrates eine wichtige Rolle spielt (allerdings nicht mit den Veränderungsmaßnahmen verknüpft wurde), kann mit Sicherheit gesagt werden, daß dieses Problem nicht als gelöst betrachtet wird, sondern - wie die Frage der Bewältigung der Arbeitsumwelt - als eine selbstverständliche, hier und jetzt zu lösende Aufgabe betrachtet wird, die nicht in die den Betriebsräten

eher vage und künftige Sphäre der Forderungen nach "Humanisierung der Arbeit" gehört. Damit werden allerdings, wie gezeigt, auch neue Probleme für die Arbeitssicherheit übersehen, die sich unmittelbar aus den neuen Arbeitsformen ergeben¹⁾.

(3) Aufgreifen neuer Gesichtspunkte: Ein zweiter Schwerpunkt von inhaltlichen Perspektiven, die die Betriebsräte mit Vorstellungen zur "Humanisierung der Arbeit" verbinden, knüpft weniger an ihre bisherigen Aktivitäten an, sondern bezieht sich "abstrakt" auf die Veränderungsmaßnahmen bzw. auf die neuen Arbeitsformen (auf die sich, wie gezeigt, Betriebsratsaktivitäten im Sinne von Einflußnahme auf die Arbeitsgestaltung nicht direkt und spezifisch beziehen). Verknüpft mit den Vorstellungen davon, was diese "neuen" Arbeitsformen bzw. die betrieblichen Veränderungsmaßnahmen "eigentlich" bringen sollen, wird auf neue Aspekte Bezug genommen. Die Forderungen betreffen insbesondere Arbeitsbereicherung und erweiterte Arbeitsinhalte.

Zunächst ist festzuhalten, daß gerade dort, wo einschlägige betriebliche Konzeptionen zu den Maßnahmen explizit vorliegen (Umstellungstyp I, Betriebe A, E I, G, B), eigene Vorstellungen und Forderungen in dieser Richtung nicht entwickelt werden (Betrieb A: selbstregulierende Gruppen; Betrieb B: motivierende sozio-technisch strukturierte Arbeitssysteme; Betrieb E I und G: Einzelarbeitsplätze mit erweitertem Arbeitsinhalt):

In Betrieb A wird der Selbstregulierung von vornherein nur begrenzte Bedeutung gegenüber der erhofften Lohnsteigerung zugemessen und eine abwartende Haltung eingenommen. Die Probleme aus der Gruppenarbeit werden - wenn auch mit anderen Argumenten als von den Arbeitskräften - sukzessive als schwerwiegend eingeschätzt, der mögliche Akzent der Humanisierung der Arbeit auf weitere körperliche Entlastungen gelegt. - Im Betrieb B wurde die Veränderungsmaßnahme vom Betriebsrat aufgrund der Argumentationen der Geschäftsleitung und der wissenschaftlichen Berater zunächst akzeptiert (siehe oben). Die Umstellungsschwierigkeiten, der erhebliche Leistungsdruck, die nicht zur individuellen Arbeitssteuerung ausreichenden technisch-organisatorischen Lösungen (Pufferung) u. a., vor allem der konjunkturbedingte Personalabbau und

1) Die Arbeitskräfte hingegen verknüpfen vielfach die "Humanisierung" mit der Frage der Arbeitssicherheit, vgl. Kapitel V.

schließlich die Rücknahme der Maßnahme ließen Fragen der Arbeitsinhalte und der Arbeitsbereicherung nicht mehr als wesentliches Moment von Humanisierung erscheinen (in diesem Betrieb wurde das Humanisierungskonzept des Betriebes allerdings ursprünglich vom Betriebsrat mitvertreten, d. h. dieser Betriebsrat "hatte" als einziger ein Humanisierungs-Konzept: "Ich hab' geglaubt, daß das was bringt. Der Grundgedanke ist schon richtig, aber der richtige Weg fehlt; in der Praxis beißt's dann aus" (bezogen auf das Konzept der Betriebsleitung des Betriebes B; Prot. B 9.2). - Im Betrieb E I war das betriebliche "Konzept" der Arbeitserweiterung in Anlehnung an skandinavische Muster vom Betriebsrat zwar ausreichend diskutiert worden, aber nicht bis zu den zuständigen Hallenbetriebsräten vorgedrungen, die ihrerseits nunmehr primär mit dem Problem der individuell freigegebenen Leistung bei aufrechterhaltenem Gruppenakkord konfrontiert waren; sie registrierten damit weniger die erweiterten Zykluszeiten, die Entkoppelung vom Band und die Möglichkeiten zur individuellen Steuerung der Arbeit als die damit verbundenen kooperativen Probleme und den nach wie vor bestehenden (disziplinarisch organisierten) Leistungs- bzw. Tempodruck.

In all den Fällen, in denen die Perspektive Arbeitserweiterung/Arbeitsinhalt Bestandteil der betrieblichen Maßnahme war, wurde sie von den Betriebsräten aufgrund ihrer Erfahrungen als weiter-treibendes Moment von Humanisierung der Arbeit nicht aufgegriffen.

Ganz anders in den übrigen Betrieben. Gerade wo der Handlungsspielraum eingeengt war (z. B. bei den technischen Lösungen, die der physischen Erleichterung und der Bewältigung der Umgebungseinflüsse dienen sollten, so z. B. D Z 12, bei den kurzyklischen Arbeiten in D 32) oder mit den Maßnahmen angestrebt, aber noch nicht sehr weit entfaltet war (Betriebe E II, F; eher Aufgabenerweiterung als -bereicherung), wurden weitergehende Aufgabenerweiterungen, -bereicherungen und größere Arbeitsinhalte als Bestandteil einer "Humanisierung der Arbeit" betont. Solche Vorstellungen verknüpften sich durchwegs mit der Forderung nach "Abschaffung der Bandarbeit" oder wesentlich längeren Zykluszeiten sowie nach Reduktion des Arbeitstempos. Diese Forderungen bezogen sich in erster Linie auf die Möglichkeit, vor allem geistig-nervliche Belastungen abzubauen: Diese waren von den Betriebsräten in diesen Betrieben - wie gezeigt - zwar registriert worden, aber nicht Gegenstand der bisherigen konkreten Aktivitäten im Rahmen ihrer üblichen Vorgehensweisen. Es herrschte die Meinung vor, daß

sich hier Verbesserungen entwickeln "könnten", wenn die Veränderungsmaßnahmen weitreichender durchgesetzt würden. Hier zeichnet sich in den Diskussionen zu der eher "abstrakten" Humanisierungsperspektive eine - auch in der allgemeinen öffentlichen Diskussion vielfach forcierte - Vorstellung eines zwingenden Zusammenhangs zwischen Arbeitsbereicherung/Selbstdisposition und geistig-nervlicher Entlastung ab. Die weitergehenden objektiven Rahmenbedingungen eines solchen Zusammenhangs (z.B. die Arbeitsplatzsicherheit, die Lohnform etc.) wurden von den Betriebsräten nicht diskutiert. Dies wurde schon oben behandelt.

In der Perspektive einer "Humanisierung der Arbeit" wurde in einzelnen Fällen auch eine von Betriebsräten sonst sehr stark betonte Einstellung aufgehoben bzw. aktiv aufgenommen: Während sonst gerade die Belastung der überwiegend weiblichen und wenig qualifizierten Arbeitskräfte durch erweiterte Arbeitsinhalte betont wurde sowie die Tatsache, daß diese Arbeitskräfte sich nicht qualifizieren wollten und könnten, wurde dieses Problem in diesem abstrakten Kontext in neue Forderungen umgemünzt: Durch längere Anlernzeiten und verbesserte Anlernmethoden (Betrieb F), durch breitere Ausbildung und flexibleren Einsatz, auch gegen den Widerstand der Arbeiterinnen (Betrieb G), durch bessere Information und Schulung (Betrieb E II), sah man Möglichkeiten, diesem Problem beizukommen¹⁾.

(4) In fünf der neun besuchten Betriebe wurde darüberhinaus ausdrücklich die Verbesserung des Führungsstils der (direkten) Vorgesetzten als Merkmal einer Humanisierung der Arbeit hervorgehoben. Auch hier handelt es sich um ein Problem, das sich weitgehend dem unmittelbaren Zugriff des Betriebsrates entzieht. Dabei wird in überraschender Weise der Leistungsdruck, den die Vorge-

1) Der Gesichtspunkt "Qualifikation" wurde auch aufgegriffen im Zusammenhang mit der traditionellen Gruppenarbeit im Betrieb C: Diese sei zwar keine humanisierte Arbeit, wohl aber "menschenentsprechend" (Prot. C 9.1), weil sie breitere Qualifikation erfordere; gemeinsame Tätigkeit über lange Fristen bringe auch menschliche, nicht arbeitsgebundene Kontakte.

setzten ausüben, stark personalisiert (Betriebe A, B, E I, r, G). Zwar wird durchaus die persönliche Belastung des Vorgesetzten in einzelnen Fällen erwähnt (Betriebe B und G), im Prinzip sieht man aber hier ein Stil- und Qualifikationsproblem (vgl. auch Mittler u.a. 1977, S. 161). Mit dem kritisierten Führungsstil wird dabei z. T. auch das negative Betriebsklima zumindest zusätzlich erklärt. Auch erfolgen Hinweise darauf, daß die Vorgesetzten durch ihr Verhalten (ihre Interessen und Probleme werden nicht diskutiert) in der Maßnahme angelegte Probleme für die Arbeitskräfte nicht abbauen (Herausdrücken von Schwächeren, Versetzung von weniger Qualifizierten, Alten oder Leistungsschwächeren an schlechtere Arbeitsplätze etc.). "Humanisierung der Arbeit" heißt hier zunächst auch humanes Verhalten gegenüber den Arbeitskräften.

Im Betrieb B wird darauf verwiesen, daß die Vorgesetzten noch "vom alten Schlag" seien, weder mit der neuen Technik noch mit den ausländischen Arbeitskräften zurechtkämen und die Hektik noch verstärken. - "Es ist doch so, von den Meistern wird das Wort Humanisierung, mit dem hier die Betriebsleitung operiert, nur nachgeplappert, daß man auch human zur Belegschaft sein kann, haben die noch nicht begriffen" (Prot. B 9.1). - "Humanisierung müßte bei den Vorgesetzten anfangen, und zwar vom Meister aufwärts. Die gehen auf solche Seminare, und nachher machen sie weiter wie gehabt." (Prot. B 9.2; auf die Arbeitssituation der Meister selbst wird nicht eingegangen.).

In den Betrieben A und E II wird insbesondere auf den Stückzahl- druck verwiesen, den die Vorgesetzten verschärfen; ferner auf das disziplinarische Durchgreifen, wenn die Arbeitskräfte die vom neuen Arbeitsprozeß her gerade ermöglichte individuelle Steuerung ihres Temporythmus wahrnehmen. - "Die Leute richten sich auf bestimmte Stückzahlen ein, und dann kommt der Meister mittags um 4 und schmeißt denen noch fünf Brocken drauf, ohne was zu erklären. Und wenn einer mal Pause macht, wenn er den Puffer voll gearbeitet hat, wird er schief angesehen vom Meister, dann heißt das gleich, du hast wohl nichts zu tun. Dadurch können die Leute sowas (die neue Arbeitssituation) gar nicht nutzen." (Prot. E II 9.1).

Im Betrieb G seien die Vorgesetzten überlastet mit organisatorischen Aufgaben und könnten ihren Aufgaben gegenüber den Arbeitskräften, die gerade bei erweiterten Arbeitsinhalten darauf angewiesen seien (Hilfestellung, Anlernung), nicht gerecht werden.

Im Betrieb F werden insbesondere die disziplinarische Härte der Vorgesetzten und fehlerhaftes Verhalten ("Anprangern" bei Fehlern) kritisiert.

Insgesamt nimmt die Frage des Vorgesetztenverhaltens und des Führungsstils einen breiten Platz in den Humanisierungsvorstellungen der Betriebsräte ein. Bei genauerer Betrachtung scheint allerdings der "Stil" nur ein Oberflächenproblem zu sein. Im wesentlichen laufen die Argumentationen der Betriebsräte darauf hinaus, daß die Vorgesetzten Verbesserungen, die in den neuen Arbeitssituationen liegen, blockieren. Gerade der Umstand, daß sie selber hier nicht eingreifen können, verweist die Betriebsräte auf das individuelle Vorgesetztenverhalten als ein Moment der Humanisierung von Arbeit¹⁾.

(5) Zusammenfassend ist festzuhalten:

- o Die öffentliche (und auch gewerkschaftliche) Thematisierung der "Humanisierung der Arbeit" hat sich in den Betriebsräten noch nicht in konzeptionellen Handlungsperspektiven niedergeschlagen. "Humanisierung der Arbeit" ist auch spontan kein Thema der Betriebsräte.
- o Inhaltlich werden zwei Ansatzpunkte gesehen: zum einen erweiterte Möglichkeiten, auf verbesserte Arbeitsbedingungen hinzuwirken (Abbau körperlicher Belastungen, Abbau von Umgebungsbelastungen, Pausenregelungen), also an bisherigen Aktivitäten des Betriebsrates ansetzend weitergehende Wirkungen für die Arbeitskräfte zu erreichen; zum anderen Einfluß auf neue arbeitsorganisatorische und arbeitsinhaltliche Veränderungen zu erlangen (erweiterte Arbeitsinhalte, Arbeitsbereicherung, Abschaffung von Bandarbeit etc.), die sich bislang - und gegenwärtig - der Betriebsratsarbeit weitgehend entziehen. Hierzu gehört auch eine Veränderung der Ausübung disziplinarischer Befugnisse.
- o Dabei tauchen gerade solche Bereiche nicht oder nur in Ausnahmefällen als Bestandteil einer "Humanisierung der Arbeit" auf, die - außer den genannten Arbeitsbedingungen - traditionell im Mittelpunkt der Betriebsratsaktivitäten stehen: Arbeitssicher-

1) Die Probleme der Vorgesetzten selber werden kaum aufgegriffen. Insbesondere wird nicht unterschieden zwischen Vorgesetztenverhalten, das sich durch die neue Maßnahme ergibt, und solchem, das durch Verharren in traditionellen Formen zu Problemen für die Arbeitskräfte in den veränderten Arbeitssituationen führt.

heit und Arbeitsschutz, Lohnformen und Entlohnungsmethoden, Mitsprache und Mitbestimmung, Arbeitsplatzsicherung und Kündigungsschutz. Die Bewältigung dieser Fragen gilt eher als selbstverständliche Voraussetzung einer Humanisierung der Arbeit, für die auch Know-how und Instrumente vorliegen.

- o Selten angesprochen werden Inhalte, die in den öffentlichen Diskussionen vielfach mit dem Thema "Humanisierung der Arbeit" in Zusammenhang gebracht werden: z.B. langfristig nutzbare und übertragbare Qualifizierung; Aufgreifen erst langfristig sichtbarer individueller Entfaltung und Motivation; Probleme der Isolation, Kommunikation, Kooperation und Solidarität; Hilfe bei der Artikulierung von Interessen durch die Arbeitskräfte selber; Bedeutung der Auswirkung der Arbeit auf den privaten Bereich; Information; Zugriff zu "gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen" und entsprechende subjektive Ausbildung der Betriebsräte selber u.a. Auch inwieweit menschengerechte Arbeitsgestaltung tarifpolitisch aufzugreifen sei, wurde nicht angesprochen.

"Humanisierung der Arbeit" wird von den Betriebsräten einerseits skeptisch betrachtet, andererseits "abstrakt" als Möglichkeit gesehen, die eigenen Aktivitäten und Zielsetzungen zu erweitern und begrenzt in neue Bereiche vorzustoßen. Die individuellen und sachlichen Voraussetzungen der Betriebsratsarbeit - Kenntnisse, Zeitaufwand u.a. - wurden in diesem Zusammenhang von den Betriebsräten ebensowenig angesprochen wie die Frage, ob diese erweiterten Zugriffe für eine menschengerechte Arbeitsgestaltung tarifpolitisch aufgegriffen und dementsprechend normativ geregelt werden müßten¹⁾.

-
- 1) Lediglich zwei Gesichtspunkte zum letztgenannten Zusammenhang tauchen hier beiläufig in der Diskussion zur Humanisierung der Arbeit auf: 1. die tarifliche Regelung der Mindesttaktzeiten, mindestens in Anlehnung an den Lohnrahmentarifvertrag der Metallindustrie in Nordwürttemberg/Nordbaden (explizit in den Betrieben G, F und D); und 2. die bessere Absicherung von Erholzeiten bzw. erzwingbaren Pausen, wobei dies eher als ein betriebliches Durchsetzungsproblem denn als normatives Problem gesehen wird.

H. Wahrnehmung und Beurteilung der Betriebsratsaktivitäten durch die Arbeitskräfte

1. Überblick

(1) Ziel der Fragestellung in diesem Abschnitt ist es herauszufinden, welchen Zusammenhang die betroffenen Arbeitskräfte zwischen den Aktivitäten der Betriebsräte und ihren besonderen Problemen in den neuen Arbeitsformen sehen und wie sie diese Aktivitäten beurteilen. Zentral ist die Frage nach der Artikulation und Vertretung der Interessen.

Der bereits konstatierte Sachverhalt, daß sich die Betriebsratsarbeit nicht speziell auf die Maßnahmen zu den neuen Formen der Arbeitsgestaltung bezieht bzw. beziehen kann, und die fehlenden objektiven Durchgriffsmöglichkeiten des Betriebsrates auf die Gestaltung von Technik und Organisation (normativ und machtmäßig) verurteilen die Reaktion der Arbeitskräfte von vornherein zu einer Art "Leerstelle". Gerade hier ist eine besonders "weiche" Stelle der Interessenvertretung gegeben: Unmittelbare Probleme und Interessen aus der neuen Arbeitssituation treffen auf zentrale Handlungsprobleme des Betriebsrates.

Dieser Sachverhalt drückt sich darüberhinaus in einem beträchtlichen Kontaktmangel zwischen Betriebsrat und gerade den von solchen Maßnahmen betroffenen angelernten, weiblichen, ausländischen Arbeitskräften aus. Dabei geht es nicht einmal primär darum, daß der Betriebsrat von den Arbeitskräften als dominant erachtete Probleme der neuen Maßnahmen häufig nicht erkennt, sondern vor allem auch darum, daß er nicht als Artikulationsinstanz dienen kann für jene Reproduktionsprobleme, die die Arbeitskräfte in den neuen Maßnahmen selbst noch nicht wahrnehmen oder in ihrer Bedeutung geringschätzen.

Da sich mit den Veränderungsmaßnahmen, die auch wichtige Effekte für die Arbeitskräfte bringen sollen, offenbar neue Probleme für den Betriebsrat stellen, sollen die Ergebnisse zu diesem Aspekt "Wahrnehmung und Beurteilung der Betriebsratsaktivitäten" ausführlich dargestellt werden, obwohl sie nur Ansatzpunkte für die Diskussion zeigen und sich nicht generalisieren lassen.

(2) Das Verhältnis der Arbeitskräfte zu ihrem Betriebsrat ist sehr komplex. Durch unser Untersuchungsobjekt "Veränderungsmaßnahme" und die Befragten, d. h. die von diesen Veränderungen (und Vergleichsmaßnahmen) betroffenen Arbeitskräfte, ergibt sich eine besondere Schwierigkeit. Die Arbeitskräfte betrachten und beurteilen den Betriebsrat zum einen unter den besonderen Problemen ihrer neuen Arbeitssituation in den untersuchten Maßnahmen. Sie betrachten und beurteilen ihn zum anderen aber im Kontext einer gesamtbetrieblichen Situation. Diese doppelte Perspektive gilt sicherlich generell, auch unabhängig von neuen Maßnahmen der Arbeitsgestaltung. Sie gewinnt aber ihre besondere Bedeutung dadurch, daß mit den Veränderungsmaßnahmen Probleme für die Arbeitskräfte auftauchen, deren Lösung sie zwar nicht vom Betriebsrat erwarten (insbesondere Probleme der technischen und organisatorischen Gestaltung des Arbeitsprozesses, vgl. oben), deren negative Auswirkungen aber eine kritische Haltung auch gegenüber dem Betriebsrat nahelegen.

(3) Insgesamt sind Wahrnehmung und Beurteilung des Betriebsrates durch folgende Aspekte besonders geprägt (was unten im einzelnen zu zeigen sein wird):

(a) Die Arbeitskräfte kennen und reflektieren nicht die objektiven Handlungsbedingungen des Betriebsrates bzw. sie nehmen darauf keinen Bezug. Sie stellen zwar keine unter gegebenen normativen Möglichkeiten unrealistischen Anforderungen an die Interessenvertretung (etwa Eingriffe in die Arbeitsgestaltung, siehe oben), erwarten jedoch offenbar eine schärfere Bezugnahme ihrer Repräsentanten auf die unmittelbare Arbeitssituation zumindest im Sinne einer "Problemwahrnehmung".

(b) Im Zusammenhang damit wird insbesondere der mangelnde Kontakt zwischen den Arbeitskräften und dem Betriebsrat kritisiert. Die Kritik ist dabei in einem hohen Maße personalisiert, bezieht sich - im Sinne des oben gerade gezeigten - auf das Verhalten von Betriebsratsmitgliedern, nicht auf Funktionen und Voraussetzungen der "Institution" Interessenvertretung selber.

(c) Eng verbunden ist damit der Schwerpunkt aller Kritik, nämlich die fehlende Information über die Situation des Betriebes bzw. die Bedingungen und Entwicklungen in der unmittelbaren Arbeitssituation. Die Berechtigung dieser Kritik wird durch den objektiven Befund, daß die Arbeitskräfte sehr schlecht informiert sind, bestätigt (vgl. Kapitel V).

(d) Diese fehlende Information betrifft nicht nur Fragen des Betriebs, sondern auch die fehlende (laufende und weitgehende) Selbstdarstellung der Betriebsratsarbeit. Sie macht es den Arbeitskräften vielfach nicht möglich, einen Zusammenhang herzustellen zwischen den tatsächlichen Aktivitäten des Betriebsrates und den Auswirkungen auf ihre Arbeitssituation. Die Betriebsratsarbeit ist für sie in vielen Fällen nicht "sichtbar".

(e) Auch die unterschiedliche soziale Struktur von Betriebsrat und betroffenen Arbeitskräften scheint wichtig zu sein. In den von uns untersuchten Maßnahmen, sicherlich in neuen Formen der Arbeitsgestaltung generell, sind typisch solche Arbeitskräfte betroffen, die - ebenso typisch - in den Betriebsräten unterrepräsentiert sind, nämlich Angelernte und/oder Frauen, und/oder Ausländer. Durch unterschiedliche Sichtweisen von Problemen und der Relevanz von (übergeordneten) Vertretungsaufgaben bei Betriebsratsmitgliedern (überwiegend Facharbeiter oder qualifizierte Angelernte, auch Vorgesetzte oder sonstige Funktionsträger) und den betroffenen Arbeitskräften komplizieren sich die Kontakte und Informationsprobleme in den von uns untersuchten Fällen (vgl. oben z. B. die "Klischeebildungen").

(f) Wie bei der Beurteilung der betrieblichen Maßnahmen bzw. der Arbeitssituation überhaupt, so erfolgt auch hier die Beurteilung des Betriebsrates in der Perspektive einer von den Arbeitskräften als dominant wahrgenommenen Belastung, die häufig maßnahmespezifisch ist. Der Bezug der Betriebsratsaktivitäten zu dieser dominanten Belastung prägt auch das Urteil über die Aktivitäten und den Betriebsrat selber.

(4) Die Wahrnehmung der Probleme, um die sich der Betriebsrat kümmert, und die Beurteilung des Betriebsrates sind durchaus kritisch. Sie sind in einem doppelten Sinne ambivalent.

Erstens besteht offenbar ein großes Bedürfnis nach massiver Vertretung der eigenen Interessen, zugleich aber bestehen starke Bedenken, daß die Betriebsratsmitglieder zu weit von den eigenen Problemen entfernt sind, zu "eng" dem Betrieb verbunden sind.

Zweitens ist die kritische Einstellung zum Betriebsrat im Zusammenhang mit dem unterschiedlichen Maß und dem Niveau der Aktivitäten zu sehen, die die Arbeitskräfte registrieren. Dort, wo der Betriebsrat viel tut bzw. seine Aktivitäten transparent sind, werden auch die Ansprüche an ihn höher; damit bleibt aber eine kritische Haltung bestehen.

Festzuhalten ist in diesem Zusammenhang, daß die Wahrnehmung seiner Aktivitäten und seine Beurteilung stark geprägt sind einmal durch aktuelle Ereignisse und Probleme im Betrieb bzw. bei den Maßnahmen, zum anderen stark personalisiert sind, d.h. daß der Betriebsrat als Institution hinter Handeln und Verhalten einzelner Betriebsräte verschwindet.

(5) Bevor wir diese Probleme darstellen, gehen wir im folgenden zunächst auf die Frage ein, um welche Probleme sich der Betriebsrat nach Meinung der betroffenen Arbeitskräfte am meisten kümmert (2.), sodann auf die positive (3.) sowie die kritische (4.) Beurteilung seiner Aktivitäten. Zu lesen sind diese Ergebnisse weniger in der Perspektive der Wahrnehmung und Beurteilung von Aktivitäten als hinsichtlich der damit verbundenen Folgen für die Artikulation und Vertretung von Interessen der Arbeitskräfte in neuen Arbeitsformen.

2. Wahrnehmung von Aktivitäten des Betriebsrats durch die Arbeitskräfte

(1) Ein wesentliches Kennzeichen der Antworten auf die Frage, um welche Probleme sich der Betriebsrat am meisten kümmere, war, daß fast die Hälfte aller Befragten (48%) angaben: "Weiß nicht" oder "kümmert sich um nichts" (zuzüglich derer, die keine Angaben machten; es waren Mehrfachnennungen möglich)¹⁾.

Dabei ragen drei Betriebe noch deutlich über dieses Ergebnis hinaus: In den Betrieben E I und E II (beides sehr große Betriebe des Straßenfahrzeugbaus) machten 77% bzw. 57% der Befragten keine Angaben über Aktivitäten des Betriebsrats. In beiden Fällen handelt es sich um Montageprozesse mit Einzelarbeitsplätzen (Maßnahme E I 41) bzw. entkoppelten Arbeitsplätzen in einem Fließarbeitssystem (E II 43). Die Struktur der betroffenen Arbeitskräfte ist allerdings sehr unterschiedlich: Im Fall E I handelt es sich um überwiegend aus dem übrigen Betrieb selektionierte, überwiegend industrieerfahrene ausländische männliche Angelernte, im Fall E II überwiegend um deutsche männliche industrieunerfahrene, z.T. berufsfremd qualifizierte Arbeitskräfte in einer ländlichen Region. In beiden Fällen besteht ein sehr hoher gewerkschaftlicher Organisationsgrad. Das ungemein drastische Ergebnis muß insbesondere mit der großbetrieblichen Struktur, dem quantitativ gar nicht bewältigbaren Kontaktmangel zwischen Arbeitskräften und nicht freigestelltem (Hallen-)Betriebsrat und einer beträchtlichen Distanz der freigestellten Betriebsräte zu

- 1) Wir stützen uns hier insbesondere auf eine offene Frage: "Und um welche Probleme kümmert sich Ihr Betriebsrat am meisten?". Ausgewertet wurden die Mehrfachnennungen aller Befragten sowie gesondert die Nennungen derer, die überhaupt inhaltliche Angaben machten. Darüber hinaus würden die Gruppendiskussionen herangezogen. - Wir haben die Antworten "kümmert sich um nichts" (25%), "weiß nicht" und "keine Angaben" (23%) zusammengezogen, weil sie im Prinzip eine ("Nicht"-)Stellungnahme bedeuten (obwohl natürlich die Angabe "um nichts" eine definitive inhaltliche Aussage ist). - Es muß darauf hingewiesen werden, daß es sich hier nicht um eine "Wissens"-frage handelt (die methodisch anders hätte angegangen werden müssen), sondern um eine spontane und dimensionale Einschätzung der Betriebsratsaktivitäten. - Bei den Angaben "weiß nicht", "um nichts", "keine Angaben" gab es keine Abweichungen in den Antworten von Deutschen und Ausländern und nur geringfügige zwischen Männern und Frauen (45% zu 51%). Eine entsprechende Differenzierung wurde deshalb im folgenden nicht vorgenommen. - Wir benutzen synonym und ohne besondere Spezifizierung im folgenden die Begriffe Problem, Betätigungsbereich, Aktivitätsfelder, Aktivitäten für die Angelegenheiten, um die sich der Betriebsrat nach Meinung der Arbeitskräfte "kümmert". -

den betroffenen Arbeitsprozessen erklärt werden (hierauf ist unten noch einmal einzugehen). - Der dritte herausragende Fall ist der Betrieb H, in dem 70% der Befragten diese Angaben machten. Hier handelt es sich bei den Veränderungsmaßnahmen ebenfalls um entkoppelte Arbeitsplätze in einem Fließarbeitssystem (Maßnahmen H 82 und 83) in einem "reinen" Frauenbetrieb (Montage elektronischer Geräte), in dem ein "reiner" Facharbeiter- und Vorgesetzten-Betriebsrat zudem unter sehr schwierigen äußeren Bedingungen (sehr hohe regionale Arbeitslosigkeit, schwierige Situation am Absatzmarkt) zu arbeiten hat. Auch darauf wird noch einzugehen sein.

Wesentlich weniger dramatisch sind derartige Antworten in einer Reihe anderer Betriebe, wobei sich unterschiedliche Interpretationen anbieten. Generell - und banal - ist zu sagen, daß die Werte für diese Nicht-Stellungnahme überall dort niedriger sind (Untergrenze 30% im Betrieb B; 5 von 9 Betrieben liegen bei diesen Angaben zwischen 30% und 40%), wo der Betriebsrat nach Meinung der Befragten sich überhaupt um etwas kümmert, gleichgültig worum und wie das eingeschätzt wird. Im einzelnen sind die Gründe jedoch unterschiedlich, sie werden in Zusammenhang mit den inhaltlichen Angaben im folgenden behandelt.

(2) Aufgrund der Antworten in dieser Frage sind wir im weiteren nur von der Verteilung der inhaltlichen Angaben ausgegangen. Wir haben also alle Angaben, die "kümmert sich um nichts", "weiß nicht", "keine Angaben" betrafen, außer acht gelassen: Insgesamt 195 (von 373) Befragten machten inhaltliche Angaben, und zwar 360 Einzelangaben (Mehrfachnennungen). Dabei ergab sich folgendes:

- o Knapp ein Drittel aller inhaltlichen Angaben bezog sich auf den hier zusammengeführten Komplex Arbeitsbedingungen am Arbeitsplatz, Arbeitsumgebung, Unfallschutz und Arbeitszeitregelungen¹⁾, also auf klassische Probleme, um die sich der Betriebsrat kümmert.
- o Rund ein Viertel aller Nennungen (26%) bezog sich auf soziale und personelle Angelegenheiten. Hierin sind gefaßt alle Angaben, die sich auf kollektive Probleme, wie insbesondere Entlassungen, beziehen, aber auch Fragen der Erstattung von Wege-

1) Eine Aufspaltung dieser Dimensionen war hier und im folgenden angesichts der Befragtenzahlen in den Betrieben nicht sinnvoll, läßt sich aber betriebsspezifisch insbesondere auf der Basis der Gruppendiskussionen und Einzelangaben in den Fragebogen vornehmen.

kosten, auf Kantinenfragen etc. sowie alle individuellen Vertretungsfragen außer Lohn (Urlaub, Beschwerden, Wohnungen etc.)¹⁾.

- o 17 % aller inhaltlichen Angaben betrafen Lohnfragen, und
- o 11 % der Nennungen besagten, daß sich der Betriebsrat um Information kümmere.

Weitere 15 % verteilten sich auf nicht weiter auswertbare "sonstige" Angaben²⁾.

(3) Der hohe Anteil derer, die vom Betriebsrat behaupten, er kümmere sich um nichts, macht es im Rahmen unserer generellen Frage nach den Betätigungsfeldern des Betriebsrates und in bezug auf die Veränderungsmaßnahmen an sich nicht notwendig, eine Differenzierung dieser einzelnen Angaben nach einzelnen Betrieben oder Maßnahmen vorzunehmen. Die besondere Bedeutung dieses

1) Es sind mit sozialen Angelegenheiten hier also nicht die Inhalte der §§ 87 ff BetrVG gemeint.

2) Es ist daran zu erinnern, daß die Probleme, um die sich der Betriebsrat nach Meinung der Arbeitskräfte kümmert, weitgehend mit den Aufgaben übereinstimmen, die die Arbeitskräfte dem Betriebsrat zumessen.

Rund jeweils 1/5 aller Befragten nannte Verbesserungen am Arbeitsplatz, in der Arbeitsumwelt, bei Arbeitszeitregelungen und Unfallschutz sowie die Lösung sozialer und personeller Angelegenheiten, 12 % die Lösung von Lohnfragen.

Diskrepanzen gibt es hinsichtlich der eher pauschalen Erwartungen eines weiteren knappen Fünftels, die sich auf bessere Durchsetzung und Kontrolle der Rechte von Arbeitskräften richten und vor allem - noch zu behandeln - hinsichtlich der Informationsaufgabe, die bei den Erwartungen der Arbeitskräfte an den Betriebsrat weitaus an der Spitze stand (genannt von 40 % aller Befragten).

Diese teilweise Identität von Erwartungen und (wahrgenommenen) Aktivitäten des Betriebsrates kann jedoch kaum harmonistisch als die Erwartungen "einlösend" interpretiert werden. Vielmehr ist umgekehrt anzunehmen, daß die Arbeitskräfte nur das vom Betriebsrat erwarten, was sie als herkömmliche Aktivitäten von ihm "erfahren" haben. Auf diesen wesentlichen Punkt ist im Zusammenhang mit der Beurteilung der Betriebsratsaktivitäten noch näher einzugehen, weil diese Erfahrung das Urteil wesentlich prägt.

Aspektes jedoch für die Vertretung von Arbeitskräften bei neuen Formen der Arbeitsgestaltung legt es nahe, zu prüfen, wie diese inhaltlichen Angaben mit einzelnen Veränderungsmaßnahmen zusammenhängen¹⁾.

(a) Zum Betätigungsfeld Arbeitsbedingungen im weitesten Sinne: Faßt man Arbeitsbedingungen am Arbeitsplatz, Arbeitsumweltbedingungen, Unfallschutz und Arbeitszeitprobleme zusammen, so ergibt sich zwar, daß hier ein Aktivitätsfeld des Betriebsrates von einem Drittel der Arbeitskräfte gesehen wird. Die Einzelnennungen streuen jedoch über diese Dimensionen und in den Betrieben so sehr, daß nur in Ausnahmefällen von besonderen Schwerpunkten der Wahrnehmung von Betriebsratsaktivitäten durch die Arbeitskräfte gesprochen werden kann. Dies verwundert um so mehr, als durchwegs Belastungen in diesem Bereich von den Arbeitskräften gesehen werden und auch die Betriebsräte angeben, sich zentral um diese Bereiche zu kümmern. In diesem Problemfeld ergeben sich die widersprechendsten Angaben von Betriebsräten und Arbeitskräften.

In den untersuchten Maßnahmen in Großbetrieben des Straßenfahrzeugbaus (E I 41) sieht der Betriebsrat hier ein sozusagen "gelöstes" Problem (im Vergleich zur vorherigen Situation). Auch die Arbeitskräfte sehen keine besonderen Belastungs- oder Arbeitssicherheitsprobleme in diesem Bereich (Ausnahme Arbeitstempo und eingeschränkt Lärm). Aber kein einziger Befragter nennt diesen Punkt als ein Aktionsfeld des Betriebsrates. Massive Aktivitäten des Betriebsrates, die sich im Vorfeld der Maßnahmen abspielten und sichtlich wirksam waren, werden von den Arbeitskräften nicht (als Betriebsratsaktivitäten) wahrgenommen. Ähnliches gilt für den Betrieb E II.

Im Betrieb D werden die Probleme aus diesem Bereich umgekehrt gerade als besondere Aktivitätsfelder des Betriebsrates betrachtet. Arbeitsbedingungen am Arbeitsplatz und Arbeitsumweltbedingungen werden von rund einem Drittel der Befragten genannt und Unfallschutz immerhin von einem Fünftel. Über die Hälfte aller inhaltlichen Nennungen (73) bezieht sich auf diesen Komplex inklusive Arbeitszeit. Obwohl - in den Gruppendiskussionen - auch scharfe Kritiken am Betriebsrat vorliegen, scheint in diesem mittleren Betrieb der EBM-Verarbeitung mit schlechten allgemeinen Arbeitsbedingungen und Veränderungsmaßnahmen, die

1) Auch hier sind ergänzend die Gruppendiskussionen herangezogen. Die Prozentangaben geben aufgrund der vergleichsweise geringen Befragtenzahlen in den Maßnahmen nur Größenordnungen an.

sich auf technische Lösungen richten (D 32 und Z 12), dieser Bereich so stark betont zu werden, weil sich in einem aktuellen Fall, der aber für alle "sichtbar" war (vgl. Kurzfallstudie Z 12), der Betriebsrat unmittelbar vor Ort massiv eingesetzt hat (wenn er auch teilweise "beruhigend" auf die Arbeitskräfte einwirkte, die allerdings ihrerseits nicht zur nachdrücklichen Unterstützung des Betriebsrates bereit oder in der Lage waren; die Beschäftigten sind überwiegend ausländische Frauen). Auch sind hier die Angaben, daß sich der Betriebsrat um nichts kümmere oder daß man das nicht wisse, vergleichsweise niedrig (rund ein Drittel der Befragten). Der Betriebsrat selbst hingegen ist in diesem Betrieb der Meinung, daß von seiner Seite bisher bei diesen Aktivitäten große Versäumnisse vorliegen.

In dieser Gegenüberstellung - die sich durch weniger markante Ergebnisse (z. B. Betrieb B) ergänzen läßt - wird vor allem deutlich, daß unabhängig von der objektiven Situation die sichtbare Aktivität des Betriebsrates vor Ort eine erhebliche Rolle für die Wahrnehmung und Einschätzung seiner Aktivitäten durch die Arbeitskräfte spielt.

Trotz der starken körperlichen Belastungen im Betrieb A und dem bedeutenden Überstundenproblem wird dort nicht gesagt, daß sich der Betriebsrat um die Verbesserungen dieser Bedingungen kümmere (zwar bezieht sich ein Viertel der inhaltlichen Nennungen auf den Gesamtkomplex Arbeitsbedingungen, sie streuen jedoch breit über die verschiedenen Dimensionen dieses Komplexes). Verbesserungen, deren Vorantreiben sich der Betriebsrat in hohem Maße zuschreibt - insbesondere verbesserte Unfallverhütung und körperliche Entlastung durch Technisierung und durch Handhabungsgeräte - treffen nicht den zentralen Punkt, den die Arbeitskräfte beklagen: das veränderte Lohn-Leistungsverhältnis in dieser Gruppenarbeit (Abforderung kooperativer Leistungen, häufige Umsetzungen etc.), den Kooperationszwang (sozialer Druck auf Mitziehen) und die Leistungsintensität, insbesondere durch Arbeitstempo.

Hier wird deutlich, daß - sichtbare oder "unmittelbare" - Aktivitäten "im Vorfeld" dann nicht wahrgenommen werden, wenn sie nicht dominante Belastungen bzw. Probleme der Arbeitskräfte treffen.

(b) Zum Betätigungsfeld soziale und personelle Angelegenheiten:
Dieses Aktionsfeld des Betriebsrates wird weit überwiegend in zwei Betrieben genannt, in denen beträchtlicher Personalabbau stattgefunden hatte und sich die Aktivitäten des Betriebsrates auch hierauf konzentrierten.

Im Betrieb F wurde dieses Problem von der Hälfte aller Befragten (weibliche, ausländische Angelernte) genannt. Kein anderer Aspekt wird als Betätigungsfeld des Betriebsrates in diesem Betrieb auch nur annähernd so häufig genannt - trotz teilweise schlechter Arbeitsbedingungen und niedrigem Lohnniveau. Dies steht in engem Zusammenhang mit dem erheblichen Personalabbau, der in diesem Betrieb stattgefunden hatte und den damit verbundenen und auch hierauf zentrierten Aktivitäten des Betriebsrates; ferner mit der immer noch hohen Rationalisierungsangst der Arbeitskräfte und der den Arbeitskräften bekannten schlechten ökonomischen Situation des Betriebes. - Eine ähnliche überdurchschnittliche Nennung dieses Aktionsfeldes findet sich auch in Betrieb B (zwei Fünftel aller befragten (weiblichen, überwiegend ausländischen) Angelernten nennen den Punkt), in dem ebenfalls ein erheblicher Personalabbau stattgefunden hatte, ergänzt durch erhebliche Umsetzungen nach Rücknahme der Veränderungsmaßnahmen (B 52). In beiden Fällen sind die Angaben "kümmert sich um nichts" bzw. "weiß nicht" vergleichsweise niedrig.

In allen anderen Betrieben, in denen die inhaltlichen Angaben der Aktivitätsfelder überhaupt noch relevant sind, liegen die Angaben unter dem Durchschnitt (Betrieb A, C, E II, D). Hier handelt es sich im allgemeinen um individuelle Probleme der Arbeitskräfte, die vom Betriebsrat behandelt werden, mit unterschiedlichen betriebsspezifischen Schwerpunkten.

Im Betrieb A geht z. B. immerhin über ein Fünftel aller Befragten auf personelle Angelegenheiten ein. Auch hier steht mit großer Sicherheit die Maßnahme im Vordergrund der Probleme der Arbeitskräfte: insbesondere die Frage der Versetzung und Umsetzung älterer oder leistungsschwächerer Arbeitskräfte, die im Gruppenleistungslohn (Maßnahme A 11 und A 12) nicht mitziehen können und aus den Arbeitsgruppen herausgedrückt werden.

(c) Zum Betätigungsfeld Lohn: In Betrieb A liegt der Schwerpunkt der Angaben über Betriebsratsaktivitäten auf den Lohnfragen (knapp ein Drittel aller Befragten nannte diesen Punkt, bei weitem die stärkste Gruppe im zwischenbetrieblichen Vergleich und weit über dem Durchschnitt von 17 %): Zu erinnern ist daran, daß die Maßnahmen dort (A 11 und 12) zentral durch die Lohnform (Gruppenprämienlohn) geprägt sind. Mit der neuen Lohnform sollten die betrieblichen Interessen an "selbststeuernden Gruppen" einlösbar werden. Für den Betriebsrat und die Arbeitskräfte waren sowohl Lohnerhöhungen als auch Höhergruppierungen durch die Lohnform in Verbindung mit der neuen Arbeitsorganisation Argumente für die Einführung der Maßnahme. Zum Zeitpunkt der Befragung (1 1/2 bzw. 1/2 Jahre nach der Umstellung) wird aber von fast keinem der Betroffenen eine Verbesserung der Lohnhöhe gesehen. Das neue Lohn-Leistungsverhältnis wird überwiegend negativ bewertet ("Kooperationszwang"), der frühere Einzelakkord nach wie vor überwiegend

bevorzugt. Der Betriebsrat hingegen behauptet auch noch im Untersuchungszeitraum, es werde im Schnitt "eine Mark mehr" bezahlt¹⁾.

Aus den damit verbundenen Konflikten im Verhältnis Arbeitskräfte-Betriebsrat ergeben sich wesentliche Probleme, die diese Frage am Kochen halten, woraus sich ein wesentliches Feld der Auseinandersetzung mit und ein Hauptbetätigungsfeld für den Betriebsrat ergibt.

Eine überdurchschnittliche Behandlung des Problemfeldes Lohn durch den Betriebsrat wird auch im Betrieb G gesehen (rund ein Viertel aller Befragten nennt diesen Punkt). In Betrieb G herrscht eine besonders hohe Lohnunzufriedenheit vor sowie Kritik der Arbeitskräfte an den niedrigen Lohngruppen, den Vorgabezeiten, der Lohnform Gruppenakkord (Maßnahme G 71), der Lohntransparenz. Auch hier wird im Lohn das Hauptaktivitätsfeld des Betriebsrates gesehen und weniger in den gleich negativ beurteilten Arbeitsbedingungen. (Gleichgewichtig als Aktionsfeld werden nur noch die personellen und sozialen Angelegenheiten behandelt, wobei wiederum Arbeitseinsatz und Umgebungsprobleme im Vordergrund stehen). - In anderen Betrieben mit ebenfalls niedrigem Lohnniveau (Betriebe B, F, H - alles Frauenbetriebe im Bereich Elektrotechnik oder Feinmechanik/Optik) werden diese Probleme praktisch als vom Betriebsrat nicht behandelt betrachtet. In diesen letzteren Fällen schlägt besonders die insgesamt als gering eingeschätzte Aktivität des Betriebsrates durch (Betrieb H) oder das Überwiegen anderer dominanter Probleme (B und F: Personalabbau, hierzu noch unten).

Auch hier (Betriebe A und G) ergeben sich Wahrnehmungen von Betriebsaktivitäten aus den permanenten Problemfeldern bzw. Auseinandersetzungs- und Konfliktfeldern.

(4) Zusammenfassend kann man - ohne Generalisierungsabsicht - zumindest festhalten:

- o Nahezu die Hälfte aller Befragten behauptet, der Betriebsrat kümmere sich um nichts bzw. weiß nicht, worum er sich kümmert oder macht keine Angaben hierzu.

1) Objektive Angaben sind nicht möglich, da auf Arbeitspersonen und umgestellte Prozesse hin desaggregierte Daten nicht zugänglich waren.

- o Die inhaltlichen Angaben darüber, worum sich der Betriebsrat kümmere, verteilen sich auf wenige Schwerpunkte: Der Komplex Arbeitsbedingungen, Unfallschutz, Arbeitszeit zusammenfaßt macht dabei nahezu ein Drittel aller inhaltlichen Angaben aus, konzentriert sich aber auf wenige Betriebe und streut in den anderen sehr stark. Auf soziale und personelle Angelegenheiten beziehen sich ein Viertel aller inhaltlichen Angaben und auf Lohnfragen knapp ein Fünftel.
- o die Abweichungen bei den drei Schwerpunkten zwischen den Betrieben sind erheblich. Für die Wahrnehmung der Aktivitäten des Betriebsrates durch die Arbeitskräfte spielen offenbar primär folgende Bedingungen eine Rolle:
 - die Identität eines traditionellen typischen Problemfeldes des Betriebsrates mit den besonderen Problemen einer Veränderungsmaßnahme (Lohn, konventionelle körperliche Belastungen) oder einer dominanten Belastung in diesen Maßnahmen - d. h. der "Maßnahmebezug" des Betriebsratshandelns;
 - das Gewicht eines besonderen und aktuellen betrieblichen Problems für die Arbeitskräfte, insbesondere Sicherung der Arbeitsplätze;
 - der sichtbare Einsatz des Betriebsrates vor Ort.
- o Hingegen werden Aktivitätsfelder nicht wahrgenommen,
 - wenn die Aktivitäten des Betriebsrates nicht die dominanten Belastungen in den Veränderungsmaßnahmen betreffen, was insbesondere bei Maßnahmetypen der Entkoppelung von Fließarbeit und Einzelarbeitsplätzen der Fall ist (Maßnahmetypen III und IV),
 - wenn sich die Arbeit des Betriebsrates sozusagen unsichtbar, außerhalb des unmittelbaren Arbeitsbereiches, "im Vorfeld", abspielt,
 - wenn der Kontakt (bzw. die Information) überhaupt sehr gering ist (darauf ist im folgenden einzugehen).

3. Positive Beurteilungen der Aktivitäten des Betriebsrates durch die Arbeitskräfte¹⁾

(1) Entsprechend der Situation bei der Wahrnehmung von Betriebsratsaktivitäten ergeben sich auch hier bei knapp der Hälfte der Arbeitskräfte (44 % aller Befragten) Angaben, die entweder (mit negativem Akzent) besagen, daß der Betriebsrat sich um nichts kümmern bzw. daß seine Aktivitäten (deshalb) nicht (oder negativ) zu beurteilen seien (incl. "keine Antwort"). Diese Aussagen müssen alle als negative Beurteilung betrachtet werden. Hinzu kommen Angaben von 14 % der Befragten, die die Betriebsratsaktivität - mit allgemeinen oder bestimmten inhaltlichen Hinweisen - explizit negativ beurteilen (insgesamt also 58 %).

Allgemeine positive Beurteilungen ohne nähere Spezifizierung finden sich bei 13 % der Befragten. Eingegrenzte positive Hinweise in dem Sinne, daß der Betriebsrat sich zumindest für bestimmte Angelegenheiten und/ oder bestimmte Arbeitskräftegruppen einsetzt, finden sich bei 29 % aller Befragten (insgesamt 42 %).

Diesen Größenordnungen entsprechen die Antworten auf die Frage nach der Intensität der Aktivitäten des Betriebsrates: Die Hälfte aller Befragten findet ihren Betriebsrat "nicht so aktiv" (50 %), gut ein Viertel hält seine Aktivitäten für "normal" (28 %), ein Fünftel findet ihn "besonders aktiv" (18 %; 4 % K.A., W.N)²⁾.

1) Wir haben die offene Frage "und um welche Probleme kümmert sich Ihr Betriebsrat am meisten?" in einer zweiten Kodierung nach der Akzentuierung der Antwort im Sinne einer Beurteilung der Betriebsratsaktivitäten, die sich durchwegs mit diesen Antworten verband, unterzogen (dabei war nur eine Kodierung zugelassen). Diese Frage wird weiter ergänzt durch die geschlossene Frage: "Haben Sie den Eindruck, daß der Betriebsrat sich hier im Betrieb besonders aktiv oder nicht so aktiv für die Belegschaft einsetzt?" Des weiteren wurden in diesem Abschnitt schwerwichtig die Gruppendiskussionen herangezogen. Wiederum haben wir nicht nach Fakten gefragt (z. B. ob die Arbeitskräfte die Funktionen von Betriebsräten kennen oder wann sie in welcher Angelegenheit mit ihnen Kontakt hatten u. ä.). Es geht ausschließlich um Einschätzungen.

2) Bei allen genannten Urteilen finden sich kaum Differenzen zwischen männlichen und weiblichen bzw. deutschen und ausländischen Arbeitskräften.

Soweit die pauschalen Beurteilungen. Die Durchschnittszahlen sind dabei von geringer Aussagekraft. Denn es ergeben sich beträchtliche Abweichungen zwischen den Betrieben.

Hinzuweisen ist darauf, daß sich die Beurteilungen des Betriebsrates durch die Arbeitskräfte sicher immer auf seine gesamten betrieblichen Aktivitäten beziehen, daß sie aber immer subjektiv in der Perspektive der eigenen speziellen Arbeitssituationen - die durch die Veränderungsmaßnahmen bzw. die Vergleichsmaßnahmen geprägt sind - gemacht werden und insofern eine Generalisierung auf Arbeitskräfte schlechthin sich schon aus diesem Grunde verbietet.

Zu fragen ist nach den Unterschieden in den verschiedenen Betrieben, wobei wir hier zunächst nur die Betriebe mit eher positiven Beurteilungen des Betriebsrates aufgreifen.

(2) Eher positive Urteile (allgemeine und eingegrenzte) finden sich in den Betrieben B (59 %), D (59 %), C (51 %), A (50 %), F (49 %).

Bei der Betrachtung der positiven Beurteilungen sind drei Hinweise angebracht: Erstens sind die Faktoren, die dieses positive Urteil beeinflussen, betriebspezifisch unterschiedlich. Zweitens sind die eingegrenzt positiven Urteile oft ambivalent zu verstehen, in dem Sinne, daß bemängelt wird, daß der Betriebsrat sich "nur" um dieses oder jenes kümmere. Drittens sind die Beurteilungen in den Gruppendiskussionen auch in diesen positiven Betrieben wesentlich kritischer als in der Befragung.

In Betrieb A (durch Gruppenlohnverfahren organisierte Gruppenarbeit bzw. veränderter Arbeitseinsatz) sind zwar die negativen Beurteilungen auch recht hoch. Es wird aber positiv registriert, daß der Betriebsrat sich immerhin in eines der zentralen Probleme der von den Maßnahmen (A11 und A 12) betroffenen Arbeitskräfte überhaupt einschaltet, nämlich in die Lohnfrage (also ein gemeinsam als relevant erachtetes Auseinandersetzungsfeld besitzt, siehe oben).

Die starke Eingrenzung der positiven Beurteilungen dürfte einerseits daran liegen, daß Konflikte hier bestehen bleiben, daß andere, für die Arbeitskräfte wesentlichere Probleme, insbesondere der Leistungsintensität (Arbeitstempo, Tendenzen zur Fließarbeit) und des Kooperationszwangs, nicht Gegenstand der Betriebsratsaktivitäten sind. Gerade diese für Angelerntentätigkeiten typischen Probleme, sind sicher im Rahmen der normativen Möglichkeiten des Betriebsrates kaum bewältigbar. Sie stehen aber auch nicht im Blickpunkt der Aktivitäten des Betriebsrates: Beide - durchaus maßnahmespezifischen Probleme - sind für diesen Betrieb eher neu; traditionell lagen (und liegen) hier die Probleme eher in körperlicher Schwerarbeit und in der Unfallgefährdung. Auf diese Schwerpunkte richten sich auch die Aktivitäten des Betriebsrates. Es können aber auch hier Probleme auftreten, wenn die besondere Ausformung eines traditionellen Problems - z. B. Unfallgefahr - in einer Veränderungsmaßnahme neuartig ist.

Der Betrieb B (Frauenarbeit, entkoppelte Fließarbeit in der Montage, Feinmechanik/ Optik) muß auch in diesem Zusammenhang als Sonderfall betrachtet werden. Hier hat sich der Betriebsrat insbesondere in die Rücknahme der Maßnahme, die sehr problematische Effekte für die Arbeitskräfte hatte, eingeschaltet: Die organisatorischen Friktionen und die Hektik am Arbeitsplatz wurden reduziert (Rückkehr zu Linien ohne Produktwechsel); die Personalverdünnung führte durch Zusammenführung früherer Teilaufgaben zu größeren Arbeitsinhalten und längeren Arbeitszyklen, teilweise auch zu Höhergruppierung (von Lohngruppe 2 auf 3). Außerdem waren nach dem Personalabbau (der mit der Rücknahme der Maßnahme B 52 verbunden war) sozusagen nur noch die mit Hilfe des Betriebsrates "positiv selektierten" Arbeiterinnen im Betrieb. Der Kontakt war durch die Einschaltung des Betriebsrates in den Personalabbau wie auch durch geringere Fluktuation bzw. stabilisierte Beschäftigungspolitik des Betriebes gewachsen. Hier sind im Betriebsrat zwar überwiegend Männer (Facharbeiter, Einrichter, Vorarbeiter), diese sind aber durch ihre betriebliche Funktion im Arbeitsprozeß den Arbeiterinnen kooperativ eng zugeordnet. Insofern sind sie für sie ansprechbar, besteht Kontakt.

In Betrieb C (Maschinenbau, Gruppenarbeit, Montage mit sehr langen Zyklen, Facharbeiter) sind die Beurteilungen des Betriebsrates zwar auch kritisch geprägt, selbst noch in den positiven Beurteilungen (was sich insbesondere in den hohen Anteilen der "eingegrenzt positiven" Urteile ausdrückt): Hier fällt nämlich ein sehr aktiver (Facharbeiter-) Betriebsrat zusammen mit einer sehr selbstbewußten, stark facharbeitergeprägten Belegschaft in den untersuchten Maßnahmen (C 25 und 27), mit vergleichsweise hohen Qualifikationsanforderungen in der Arbeit. Anerkannt wird, daß der Betriebsrat etwas tut, kritisiert wird, daß er "nicht genug" tut. Der Betriebsrat hat sich gerade um jene Aspekte gekümmert, die generell im Betrieb, aber auch in der untersuchten Maßnahme eine wesentliche Rolle für die Arbeitskräfte spielen: um Unfallverhütung und den Abbau von Kontrolleinrichtungen (der Fertigungssteuerung) u. a. - allerdings auch, wie noch zu zeigen sein wird, dominante Belastungen in der Veränderungsmaßnahme nicht aufgegriffen.

In Betrieb D (EBM-verarbeitender Betrieb, schlechte Arbeitsbedingungen, Frauenarbeitsplätze, Mechanisierung kurzzyklischer und umweltbelasteter Tätigkeiten, Maßnahme D 32 und Z 12) findet sich - zusammen mit Betrieb B - die positivste Beurteilung des Betriebsrates. Dieser Feststellung scheinen die überaus negativen und kritischen Ergebnisse der Gruppendiskussion in diesem Betrieb zu widersprechen. Hier liegt die Erklärung darin, daß zwar der individuelle und permanente Kontakt zwischen den (ungernehten, ausländischen, weiblichen) Arbeitskräften und dem (Facharbeiter-)Betriebsrat fehlt, auch beträchtliche Verhaltensfehler (siehe unten d)) des Betriebsrates gegenüber den Arbeitskräften registriert werden, daß andererseits aber der sichtbare und dauernde Einsatz des Betriebsrates bei der mißglückten Neueinrichtung der Galvanik (vgl.oben) - gerade zum Zeitpunkt vor der mündlichen Befragung - positiv honoriert wurde. (Die besondere Aktivität des Betriebsrates mag dabei mit einem vorangegangenen Generationswechsel in der Besetzung des Betriebsrates zusammenhängen.)

In Betrieb F (elektrotechnische Industrie, Frauenarbeit, Einzelarbeitsplätze in der Montage) wurde - wie oben im einzelnen gezeigt - insbesondere der Einsatz des Betriebsrates beim Personalabbau bzw. der Lösung der (teilweise damit verbundenen) personellen Probleme (Versetzung der verbleibenden Arbeitskräfte) honoriert, während Eingriffe in den eigentlichen Arbeitsprozeß praktisch überhaupt nicht vorkamen bzw. nicht wahrgenommen wurden.

(3) Zusammenfassend ist festzuhalten: Eher positive Beurteilungen des Betriebsrates finden sich bei auch hier hohem Anteil negativer Beurteilungen:

- o dort, wo allgemeine (betriebs-, nicht maßnahmebezogene, herkömmliche) Aktivitäten des Betriebsrates (Arbeitsplatzsicherung, Lohn, Abbau von Belastungen etc.) auch zumindest ein von den Arbeitskräften als wesentlich erachtetes Problem der Maßnahme selber betreffen,
- o wo durch besondere und aktuelle Probleme aktiver Einsatz des Betriebsrates unmittelbar sichtbar wurde.

Die positive Beurteilung läuft also in hohem Maße parallel zu den wahrgenommenen Aktivitäten des Betriebsrates, bestätigt die Ergebnisse des vorangehenden Abschnitts (der sich in einer inhaltlich neuen Perspektive hier wiederholt): Die Arbeitskräfte scheinen - vorsichtig formuliert und keineswegs abgesichert - in erster Linie den wahrnehmbar aktiven Einsatz in der Vertretung ihrer Interessen positiv zu beurteilen und nicht unbedingt den Erfolg dieses Einsatzes. In diesem Sinne erfassen sie offen-

bar auch - resignativ - Grenzen und Bedingungen des Betriebsrats-handelns. Eventuelle Aktivitäten und Leistungen der Interessenvertretung, die außerhalb ihres Gesichtsfeldes liegen, gegebenenfalls auch deren Erfolge, werden dagegen eher - als abgehoben, undurchschaubar - zum Gegenstand der Kritik.

Dies führt zum letzten Punkt dieses Abschnittes.

4. Vertretungsdefizite und kritische Beurteilung der Aktivitäten des Betriebsrates durch die Arbeitskräfte

a) Überblick

In der negativen Beurteilung der Betriebsratsaktivitäten durch die Arbeitskräfte drückt sich in hohem Maße die Vorstellung aus, daß die eigenen Interessen nicht in ausreichendem Umfang vertreten werden.

Das Defizit an Vertretung formulieren die Arbeitskräfte auf drei Ebenen:

- o im fehlenden Bezug zu ihren unmittelbaren Arbeits- und Reproduktionsproblemen (b),
- o im Bezug auf Struktur, Verhalten und Abgehobenheit des Betriebsrates bzw. seiner Mitglieder (c),
- o hinsichtlich der fehlenden Einbeziehung in die Aktivitäten des Betriebsrates durch Information (d).

Bevor wir auf diese Fragen eingehen, ist nochmals darauf hinzuweisen, daß dabei eine wesentliche Rahmenbedingung des Vertretungsdefizits, nämlich die mangelnden normativen Handhaben des Betriebsrates, von den Arbeitskräften nicht wahrgenommen wird.

In den Gruppendiskussionen nehmen die von den Maßnahmen betroffenen Arbeitskräfte in ihrer Wahrnehmung und Kritik der Betriebsratsarbeit niemals auf objektive Bedingungen seiner Arbeit Bezug: Normative Beschränkungen (gesetzliche, tarifvertragliche, betriebsvereinbarungsmäßige Bedingungen), strukturelle Vorausset-

zungen der Betriebsratsarbeit (seine eigene Information, seine sachlichen Qualifizierungsmöglichkeiten etc.), seine Verhandlungsmacht im Betrieb und ähnliches werden nur in wenigen Einzelfällen spontan angesprochen¹⁾.

Wir orientieren uns im folgenden an den genannten Ebenen. Es hat wenig Sinn, die Situation in den einzelnen Betrieben darzustellen, nachdem sich in diesem Zusammenhang sehr durchgängige Strukturen der Beurteilung zeigen. - Ein kurzer Hinweis auf die Betriebe möge genügen: In den Betrieben E I, E II, G und H finden sich negative Beurteilungen bei der Hälfte bis zu vier Fünfteln der Befragten. In diesen Betrieben häufen sich Probleme, die in den drei Dimensionen dieses Abschnittes und ihren Teilaspekten dargestellt werden. Wir beziehen aber jetzt auch jene kritischen Äußerungen ein, die in Betrieben mit eher positiver Gesamtstruktur der Aussagen vorliegen.

b) Zum fehlenden Bezug zu den Arbeits- und Reproduktionsproblemen in den Veränderungsmaßnahmen

Im fehlenden Bezug der Betriebsratsaktivitäten auf die Maßnahmen zur Gestaltung neuer Arbeitsformen deutete sich bereits in den vorhergehenden Abschnitten ein Vertretungsdefizit an, auf das sich kritische Äußerungen beziehen.

1) Festzuhalten ist, daß in den Gruppendiskussionen auch keine Vorgaben in dieser Richtung von den Diskussionsleitern gemacht wurden. Es kann deshalb auch nicht gesagt werden, daß die Arbeitskräfte sich dieser Probleme nicht bewußt sind. - Wir stützen uns im folgenden primär auf die Gruppendiskussionen sowie auf Äußerungen zu den offenen Fragen bei der mündlichen Befragung.

Wir bringen dabei eine Reihe von kritischen Zitaten aus Gruppendiskussionen und Einzelgesprächen. Sie werfen die Frage auf, warum solche Zitate in positiver Form nicht auch in den vorhergehenden Abschnitt eingebracht wurden. Die Antwort ist einfach: Positive Einschätzungen der Betriebsratsarbeit sind nur aus den allgemeinen Beurteilungen der Befragung abzulesen, sie werden nicht durch besondere Formulierungen oder Beispiele abgestützt (typische einfache Äußerungen sind: "macht das ganz ordentlich", "tut was er kann", "hört uns zu"). Zu den Gruppendiskussionen, in denen vielfach sehr detailliert auf Arbeitsprobleme eingegangen wird, finden sich fast ausnahmslos sehr kritische Formulierungen, verbunden mit dem Anspruch, die Interessenvertretung zu aktivieren, Kontakt herzustellen etc. Diese Ansprüche auch durch Zitate deutlich zu machen, schien uns sinnvoll.

(1) Zunächst konstatieren die Arbeitskräfte durchwegs ganz einfach mangelnden Kontakt zwischen ihnen und dem Betriebsrat:

"Habe noch gar nicht bemerkt, daß es einen gibt". - "Wenn man einen braucht, sollte er da sein. Habe aber noch keinen gesehen". - "Ich bin sechs Jahre hier und habe von ihm noch nichts gehört" (A 10.1). - "Man sieht ihn kaum, das wird in den anderen Betrieben wohl kaum anders sein". - "Ich habe überhaupt keinen Kontakt zum Betriebsrat, weiß auch nicht, wer das tut". - "Das ist ein normaler Betriebsrat, ich habe ihn nur bei der Einstellung mal gesehen" (E I 10.2). - "Obwohl wir Gruppensprecherinnen sind, haben wir keinerlei Kontakt zum Betriebsrat" (B 10.3). - "Hier war noch nie einer" (H 10.3).

(2) In allen Fragen, die die Organisation des Arbeitsprozesses betreffen (Probleme des Leistungsabrufes, des Arbeitseinsatzes, Friktionen in der Arbeitsorganisation, Kooperationsprobleme etc.) sehen die Arbeitskräfte nur in Ausnahmefällen im Betriebsrat einen Ansprechpartner (über solche Fälle wurde berichtet hinsichtlich der Maßnahme B 52; hinsichtlich der Lohnfragen in Betrieb A). Hier findet in einer für die Nutzung der Potentiale neuer Arbeitsformen durch die Arbeitskräfte (Bestimmung des Arbeitsrhythmus, Ausdehnung des Arbeitsinhaltes, Umsetzung mit Qualifizierungseffekt, kollektive Leistungspolitik etc.) wesentlichen Dimension kaum Kontakt mit dem Betriebsrat statt, der sich auf kollektive Probleme und generelle Lösungen bezieht. Typische Ansprechpartner sind hier allein die unmittelbaren Vorgesetzten.

"Wenn die Zeiten einem nicht zusagen, dann gehen die Kollegen nicht zum Betriebsrat, sondern zum Vorgesetzten" (C 10.1) - "Wenn wir Probleme mit der Arbeit haben, gehen wir lieber zur Personalabteilung als zum Betriebsrat" (D 10.1) - "Der Meister weiß viel besser Bescheid und kann einem eher helfen als der Betriebsrat" (D 10.3) - "Wenn es sich um Arbeit handelt, gehe ich zum Meister oder zum Vorarbeiter, nur wenn ich meinen Paß holen muß oder so etwas, gehe ich zum Betriebsrat" (F 10.1).

(3) Durch den fehlenden Bezug auf die unmittelbare Arbeitssituation wird von den Betriebsräten die in den Maßnahmen jeweils herrschende dominante Belastung¹⁾ nach Auffassung der Arbeits-

1) Die am nachdrücklichsten von den Arbeitskräften thematisierte Belastung, die auch die Beurteilung anderer Belastungen prägt.

kräfte nicht registriert (vgl. Kapitel V). Liegt die dominante Belastung in maßnahmeübergreifenden, betriebs- oder bereichsspezifischen Momenten, um die sich der Betriebsrat de facto kümmert (z.B. körperliche Belastung, Arbeitssicherheit), so werden diese Betriebsratsaktivitäten aufgrund der verschiedenen Informationsblockaden, auf die noch einzugehen ist, von den Arbeitskräften vielfach nicht wahrgenommen. Ist die dominante Belastung maßnahmespezifisch, wird sie umgekehrt - nach Meinung der Arbeitskräfte - vom Betriebsrat nicht wahrgenommen und dementsprechend nicht in Angriff genommen.

In der Maßnahme D 32 liegt eine dominante, maßnahmespezifische Belastung in der Angst der Arbeitskräfte, sich weiteren technologischen Veränderungen (Maßnahmetyp V) qualifikatorisch nicht anpassen zu können (geringe Ausgangsqualifikation, keine flankierenden Qualifikationsmaßnahmen des Betriebs). Der Betriebsrat hat diese Fragen noch nicht als Problem erkannt, zentriert seine Aktivitäten vielmehr auf die betriebstypische, übergreifende Belastung, Unfallgefährdung und den Abbau körperlicher Belastung. Gewisse Verbesserungen der äußeren Sicherheitsbedingungen in Maßnahme D 32 - neuer stolperfreier Fußbodenbelag - werden von den Arbeitskräften überhaupt nicht als wesentliche Aktivität des Betriebsrates für ihr Problem registriert. In zentralen Punkten sehen sie ihre Interessen nicht vertreten.

Eine ähnliche Situation liegt in den Maßnahmen C 25 und C 27 vor. Der traditionellen betriebstypischen Belastung durch körperliche Schwerarbeit (und Unfallgefährdung) glaubt der Betriebsrat - unter anderem - durch den von ihm durchgesetzten Einsatz von Hebezeugen begegnet zu sein. Diese Geräte werden aber kaum benutzt, weil dadurch zusätzlicher (Zeit-) Aufwand notwendig wird. Wesentliche maßnahmespezifische Belastungen durch Staub, Dreck etc., die bei gegebenen qualifikatorischen Anforderungen (langzyklische Arbeiten, die hohe Konzentration erfordern) als besonders belastend empfunden werden, werden vom Betriebsrat nach Meinung der Arbeitskräfte nicht gesehen und nicht in Angriff genommen.

In Betrieb A (Maßnahme A 11 und A 12) werden die häufigen Umsetzungen vom Betriebsrat als Problem erkannt, auch lohnmäßig und hinsichtlich der Einarbeitungszeit abgesichert. Als eine wesentliche maßnahmespezifische Belastung durch die Umsetzung betrachten die Arbeitskräfte aber die damit verbundene Unfallgefährdung (Habitualisierungsprobleme), und sie wehren sich insbesondere deshalb gegen diese Umsetzungen (und damit gegen rotationsgebundene, breitere Qualifizierungsmöglichkeiten, Belastungswechsel etc.) Der Betriebsrat hat trotz seiner auch auf Unfallverhütung gerichteten Aktivitäten dieses besondere Problem noch nicht erkannt, weil es mit den Veränderungsmaßnahmen neu auftritt. Neue, artikulierte Vertretungsinteressen der Arbeitskräfte erkennt der Betriebsrat nicht und greift sie demgemäß auch nicht aktiv auf.

c) Zu Struktur, Verhalten und Abgehobenheit des Betriebsrates

(1) Die untersuchten Maßnahmen betreffen primär Arbeitskräftegruppen, die im Betriebsrat (zumindest im freigestellten) nicht oder stark unterrepräsentiert vertreten sind (vgl. oben). Diese Strukturdifferenz in der Besetzung des Betriebsrates und der betroffenen Arbeitskräfte wird selten direkt und explizit angesprochen. Die Arbeitskräfte fassen sie vielmehr in den Hinweisen auf das mangelnde Verständnis für die Probleme und Interessen der (ausländischen, weiblichen, unqualifizierten) Arbeitskräfte und auf die Abgehobenheit von den unmittelbaren Arbeitssituationen (was mit dem fehlenden Bezug zu den Arbeits- und Reproduktionsproblemen, wie gerade gezeigt, zusammenhängt). Auch der Fall, daß Vorgesetzte Mitglieder des Betriebsrates sind, wird häufig kritisiert.

"Der Betriebsrat könnte sich ja an Ort und Stelle mehr über unsere Schwierigkeiten informieren und dann sollte er damit in die Betriebsversammlungen gehen" (C 10.1). - "Der kümmert sich ja überhaupt nicht um die Ausländer" - "Die schaffen keine Abhilfe für Probleme, die wir bringen, wir wissen nicht, warum die sich das hier nicht mal angucken" (C 10.2). - "Der Betriebsrat meint, die Pausen würden ausreichen, wir haben aber nicht einmal Zeit für eine Zigarettenpause und müssen mit der Uhr aufs Klo gehen, außerdem müssen wir im Akkord essen" (E I 10.1 und 10.2). - "Die wissen ja gar nicht, wie es uns Arbeitern geht. Der sitzt nur in seinem Büro und weiß gar nicht, was an den Arbeitsplätzen so läuft" (H 10.3). - "Die Betriebsräte müßten auch mal arbeiten, um unsere Schwierigkeiten zu kennen (E I 10.1 und 10.2). - "Der Betriebsrat geht wohl mal durch die Halle, aber man sieht ihn nicht, weil man viel zu viel arbeitet" (F 10.1).

"Wenn der Vorarbeiter Betriebsrat ist, kann das nicht gutgehen" (A 10.1). - "Wenn jemand als Meister auch Betriebsrat ist, gibt das Schwierigkeiten" - "Mit dem Betriebsrat müßte man kameradschaftlich reden können, genau das geht mit dem Meister nicht, wenn er Betriebsrat ist" (C 10.1) - "Unser Betriebsrat ist schlecht, weil das alles Angestellte sind" (H 10.2).

Demgegenüber weisen die Betriebsräte auf erhebliche Belastungen, insbesondere zeitlicher Art, hin, die es ihnen nur begrenzt möglich machen, den unmittelbaren Zugang zu den betroffenen Arbeitskräften permanent zu sichern. Dabei gibt es sehr verschiedene Begründungen: Die Betriebsräte der Großbetriebe (z. B. A, E, auch G) weisen auf ihre Belastungen durch die Arbeit in den be-

trieblichen Gremien hin und darauf, daß die offiziellen Sprechstunden vielfach von Kleinproblemen, Querulanten etc. beherrscht werden. Die Betriebsräte in kleineren Betrieben haben vielfach nur einen freigestellten Vertreter, der mit allgemeinen Aufgaben überlastet ist. Die nicht-freigestellten Betriebsräte haben große Schwierigkeiten, die besonderen Probleme in den neuen Arbeitsformen überhaupt zu registrieren:

Betriebsrat aus Betrieb D: "Bei uns sind fast alle Arbeitsplätze so knapp belegt, daß es zu Produktionsstörungen kommen kann, wenn man als Nichtfreigestellter seinen Arbeitsplatz verläßt. Wenn der Krankenstand hoch ist, ist der Ofen aus, dann kann ich nicht mehr aus der Produktion rausgehen. Man muß ja auch von seinen unmittelbaren Kollegen akzeptiert werden und das läuft nur über die Leistung. Man darf da nicht zurückbleiben. Bei hohem Arbeitsdruck traue ich mich sowieso nicht vom Arbeitsplatz weg, weil ich weiß, daß es dann zusätzliche Belastungen für die Kollegen bedeutet. ... Umgekehrt ist es natürlich so, daß die Leute uns nicht alle ihre Probleme sagen und durch den Streß und die Hetze in der Produktion auch keine Zeit dazu haben. Bei diesen geringen Taktzeiten kann man kaum ein Gespräch während der Arbeitszeit führen. Die Leute müssen ihre Augen ständig auf die Arbeit richten. Die Pausen sind viel zu kurz, um zu uns zu kommen, und sie sind ja auch dringend notwendig zur Erholung ... Sicher gibt es die gesetzliche Möglichkeit, daß die Arbeitskräfte sich während der Arbeitszeit an den Betriebsrat wenden und daß diese Zeiten entsprechend aufgeschrieben und berücksichtigt werden. Faktisch besteht aber bei dem Arbeitsdruck hier diese Möglichkeit gar nicht ..." (Prot. D 9.3).

(2) Auch die individuellen Verhaltensweisen der Betriebsräte gegenüber den Arbeitskräften sind Gegenstand der Kritik. Dabei sind zwei verschiedene Kritiklinien voneinander zu unterscheiden. In Facharbeiterbetrieben bzw. in Maßnahmen mit qualifizierten Arbeitskräften läuft die Kritik darauf hinaus, daß die "ehemaligen Kollegen" den Sachverstand, die konkreten Hinweise, auch die möglichen konkreten Unterstützungen nicht aufgreifen.

So wird in Betrieb C von den in traditioneller Gruppenarbeit eingesetzten Facharbeitern bemängelt, daß der Betriebsrat sich zwar um physische Entlastungen, Unfallverhütung usw. kümmere, was auch positiv zu beurteilen sei, nicht aber um die eigentlichen Probleme dieser Gruppenarbeit, die sie insbesondere im Zusammenhang zwischen den hohen qualifikatorischen Anforderungen und den schlechten Arbeitsbedingungen sehen (C 10.1) (vgl. dazu noch unten).

In diesem Betrieb betont hingegen der Betriebsrat einerseits seine erheblichen zeitlichen Aufwendungen für Schulungsarbeit; alle nicht freigestellten Betriebsratsmitglieder werden im Rahmen von Bildungsurlaub bezüglich ihrer Betriebsratsaufgaben weitergebildet. Trotzdem sei die Kommunikation mit den Arbeitskräften äußerst rege, was auch der Personalleiter bestätigt ("Hier kann man nichts unternehmen, ohne daß es eine halbe Stunde später der Betriebsrat weiß." (Prot. C 7.1)). Auch ist die Kenntnis der Arbeitssituation hoch, da alle Betriebsräte (Facharbeiter) aus dem betroffenen Maßnahmebereich kommen (Prot. C 9.1 und 9.2).

Hier sind drei Aspekte zu berücksichtigen: einerseits eine erhebliche allgemeine betriebliche Aktivität des Betriebsrates, die den Kontakt belastet; ferner eine starke Stellung des Betriebsrates im Betrieb, die offenbar vielfach aber eine ein-dimensionale Information, nämlich von unten nach oben, sicherstellt; und eine starke Kritikorientierung der Facharbeiter, die Leistungen des Betriebsrates zwar anerkennen, aber "mehr" verlangen.

In den Maßnahmen, von denen primär weibliche, ausländische und unqualifizierte Arbeitskräfte betroffen sind, richtet sich die Kritik eher auf den überheblichen, herablassenden, verständnislosen, diskriminierenden "Stil" im Umgang zwischen Betriebsrat und Arbeitskräften.

"Ich habe mich beim Betriebsrat über die Hitze in der Halle beschwert und der hat mir zur Antwort gegeben: 'Zieh dich doch aus, dann schwitzt du auch nicht'" (C 10.1; Ausländer). - "Wenn man sich beim Betriebsrat über die schweren Gestelle beschwert, dann sagt er nur: 'wenn du es nicht heben kannst, dann laß es bleiben'" (D 10.2; Arbeiterin). - "Der Betriebsrat reagiert wie der Meister. Wenn ich mich über die Arbeit beschwere, schickt er mich ins Personalbüro, um meine Papiere zu holen. Oder er sagt, ich soll halt schauen, daß ich versetzt werde (E I 10.2; deutscher Angelernter). - "Der Betriebsrat ist nicht erste Klasse. Wenn wir was brauchen, schmeißt er uns raus" (D 10.1; Ausländerin).

Insgesamt verbindet sich mit dieser Beschreibung eine gewisse Resignation hinsichtlich der Möglichkeit, eigene Probleme darzulegen:

"Wenn man zum Betriebsrat geht, schickt der einen dann von einer Stelle zur anderen. Später dürfen wir dann die verlorene Zeit wieder einarbeiten. Für den Betriebsrat ist nur die Stückzahl interessant"(E I 10.2).-"Er sollte die Leute mal fragen, wie es geht, und was sie als Problem haben. Aber die wissen nichts mehr von der Arbeit" (F 10.1). - "Der Betriebsrat könnte sich öfter mal hier sehen lassen, sollte mehr Kontakt mit den Kollegen haben und öfter mal hereinkommen" (G, Einzelbefragung).

(3) Ein dritter Kritikpunkt in diesem Zusammenhang richtet sich darauf, daß der Betriebsrat andere, ("eigene") Interessen verfolgt als die Vertretung der Arbeitskräfte. Dahinter steht vielfach ein Mißverständnis von den Aufgaben und Funktionen des Betriebsrates und von den Erfordernissen der gewerkschaftspolitischen Beziehungen des Betriebsrates nach außen.

"Der kümmert sich nur um gewerkschaftliche Probleme und nicht um die der Arbeiter" (A 10.1). - "Von den neun Mann im Betriebsrat machen nur vier echt Betriebsratsarbeit, die anderen fünf haben nur ihre Pöstchen und die wollen sie halten" (C 10.1). - "Der Betriebsrat hat nur das Interesse, jeden unter die Haube der Gewerkschaft zu bringen" (E 10.2).

Aus diesen Ergebnissen lassen sich keine generellen Folgerungen über das Verhältnis von Betriebsrat und Belegschaft ziehen. Sie akzentuieren jedoch die Vertretungsprobleme, insbesondere soweit sich diese auf die von neuen Formen der Arbeitsgestaltung typischerweise betroffenen Arbeitskräfte beziehen.

d) Zur Informationsweise durch und über den Betriebsrat

(1) Grundsätzlich fühlen sich die Arbeitskräfte in den untersuchten Maßnahmen schlecht informiert. Auch hier geht es nicht um eine generalisierende Feststellung, sondern um das Problem, daß gerade bei neuen Formen der Arbeitsgestaltung Information selbst eine Voraussetzung dafür ist, daß die in den Maßnahmen liegenden Potentiale von den Arbeitskräften genutzt werden können.

(2) Schließlich fehlen auch die Informationen über die Betriebsratsarbeit selber. Dabei lassen sich drei wesentliche Gesichtspunkte unterscheiden, die wesentlich dafür sind, daß die Arbeitskräfte auch dann den Eindruck haben, daß ihre Interessen nicht oder schlecht vertreten werden, wenn dies nicht der Fall ist.

(a) Tatsächliche Aktivitäten des Betriebsrates werden, sofern sie sich im Vorfeld der Veränderungsmaßnahmen abspielen, nicht wahrgenommen. Der Betriebsrat informiert darüber (nach Meinung der Arbeitskräfte) nicht und die Arbeitskräfte können keinen Bezug zwischen den Aktivitäten des Betriebsrates und ihrer Arbeitssituation herstellen. Dieser Fall betrifft insbesondere die Arbeit in den gesetzlich vorgeschriebenen oder durch Betriebsversammlung begründeten Gremien wie Arbeitsschutzausschuß, Wirtschaftsausschuß, besondere Ausschüsse u.ä. Und er zeigt sich besonders drastisch in den größeren Betrieben.

In Betrieb E I wird (von fast vier Fünfteln der Arbeitskräfte) besonders nachhaltig Kritik am Betriebsrat geübt. Seine Aktivitäten zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen im weitesten Sinne werden nicht wahrgenommen. Gleichzeitig werden diese Arbeitsbedingungen, inclusive Arbeitssicherheit, recht positiv bewertet. Die - großbetrieblich organisierte - fachlich qualifizierte und intensive Arbeit des Betriebsrates, im Arbeitsschutzausschuß beispielsweise, wird gar nicht registriert. - In Betrieb A ist durch die traditionell als gefährlich betrachteten Arbeitsprozesse die Aktivität des Betriebsrates in einem sehr komplexen Arbeitsschutzausschuß mit mehreren Unterausschüssen sehr intensiv. Diese Arbeit wird von den Arbeitskräften weder wahrgenommen noch dem Betriebsrat zugerechnet. - Ähnliches gilt für die Betriebe D, G und F.

"Die sitzen viel zusammen, man weiß aber nicht, worum es geht" - "Ich nehme an, daß er was tut, aber ob das ausreichend ist, kann ich nicht nachprüfen, denn ich höre ja nichts davon"(A 10.1).

"Die verhandeln immer hinter geschlossenen Türen, und wir wissen nicht, worum es geht. Wenn man ihn danach fragt, sagt er immer, es ist geheim. Es geht uns aber doch was an. Dann sagt er, ja, das erfahrt Ihr noch früh genug" - "Man kriegt einfach nichts raus. Die verhandeln da oben über irgendetwas, aber worüber, weiß man nicht"(B 10.1, 10.3).

"Keine Ahnung, was da passiert, was da besprochen wird. Wir Arbeiter wissen nicht, was wann verhandelt wird" (H 10.3).

Gerade die erheblichen Versäumnisse des Betriebes selbst hinsichtlich flankierender Informationen machen es nötig, daß die Arbeitskräfte ihre Probleme gegenüber dem Betriebsrat artikulieren können und/oder von ihm Informationen erhalten. Bereits an mehreren Stellen wurde darauf hingewiesen, daß zentrale Informationen über die eigene Arbeitssituation fehlen (fehlende Lohntransparenz, fehlendes Wissen über Vorgabezeiten bei langzyklischen Einzelarbeiten, fehlende Kenntnisse der Erholzeitzuschläge bei Gruppenarbeit, fehlende Kenntnisse über tägliche, wöchentliche, monatliche Stückzahlen etc., vgl. Kapitel V). Zu diesen Problemen tragen die Betriebsräte nach unserem Befragungsmaterial aktiv überhaupt keine Informationen bei. Lediglich als individuelle und passive Probleme - "da muß ich zum Betriebsrat und fragen" - werden solche Angelegenheiten von ihm behandelt. Die arbeitsprozeß- bzw. maßnahmebezogenen Informationen fehlen, darüberhinaus aber auch die Information über den Betrieb.

Nur 28 % aller Befragten fühlen sich über das, was im Betrieb vorgeht, informiert, weitere 18 % höchstens "teils-teils" informiert, über die Hälfte fühlt sich nicht informiert (54 %). Dabei sind die Abweichungen vom Mittelwert zwischen den Betrieben nicht sehr groß. Dies gilt auch für die verschiedenen Arbeitskräftegruppen, mit der leichten Tendenz, daß sich die deutschen männlichen Arbeiter (überwiegend Facharbeiter oder qualifizierte Angelernte) etwas besser informiert fühlen. Als Informationsquelle nennt etwa die Hälfte der Befragten die Betriebsversammlungen, etwa je ein Drittel Kollegen bzw. Vorgesetzte (Mehrfachnennungen), wobei die ausländischen (weiblichen) Arbeitskräfte Kollegen und Vorgesetzte in höherem Maße nennen als die deutschen Arbeitskräfte (Ausländer: Information durch Kollegen 40 %, durch Vorgesetzte 34 %, durch Betriebsversammlungen rund ein Drittel) (vgl. auch Kapitel V).

Der Betriebsrat als Informationsquelle spielt nur eine geringe Rolle, wie auch die Gruppendiskussionen bestätigen:

"Der Betriebsrat sollte uns informieren, aber bei uns ist das absolute Scheiße. Man muß schon selber den Betriebsrat anquatschen, man muß sich hier um alles selbst kümmern, da ist man auf einmal entlassen und weiß nichts davon" (C 10.1). - "Wir sind immer die letzten, die etwas erfahren. Z. B. wenn es Kurzarbeit gibt, gibt es im Betrieb ein Gerede, aber der Betriebsrat sagt es uns nicht. Das müßte man doch eigentlich vorher wissen" (F 10.1). - "Als Wichtigstes muß man zunächst einmal sagen, daß der Informationsfluß beschissen ist. Man erfährt gar nichts" (D 10.1).

(b) Die vielfach gesetzlich geregelte - institutionelle Ver- selbständigung bestimmter Aufgaben des Betriebsrates, die den Kontakt des Betriebsrates zu vielen Problemen der Arbeitskräfte erschweren und für die Arbeitskräfte selbst unsichtbar machen, hat zwei Folgen: Zum einen bleiben die Aufgaben nicht nur ver- deckt, sondern blockieren sogar durch zeitliche Belastungen und Abwesenheit den Zugang der Arbeitskräfte zum Betriebsrat. Zum anderen nähren sie den Verdacht, daß "die" (Betriebsräte) wieder in "undurchschaubaren" Angelegenheiten "zu gut" mit dem Betrieb zusammenarbeiten, was wiederum den Kontakt belastet.

"Den findet man nicht. Ich bin schon viermal hingegangen, und nie war einer da" (E I 10.2). -

"Wenn man heute einmal zum Betriebsrat gehen will, muß dies der Meister zulassen. Aber schwierig ist es auf jeden Fall. Zu- nächst einmal muß der Springer gerufen werden. Häufig passiert es aber dann, daß man den Betriebsrat gar nicht antrifft in sei- nem Büro und noch einmal hingehen muß oder man läßt es eben dann bleiben" (D 10.1).

"Auf Versammlungen hauen sie sich auf die Joppe, aber ob das so wirklich gemeint ist, glaube ich auch nicht" (C 10.1). -

"Geht man zum Betriebsrat und der Meister bekommt es mit, fühlt sich der Meister übergangen. Dann sagt man dem Meister, warum man beim Betriebsrat war. Dann geht der Meister seinerseits zum Betriebsrat, die reden miteinander und plötzlich machen die shake hands" (C 10.2). -

"Wie überall, ist der Betriebsrat auf der Seite der Werkslei- tung" (B 10.1).

(c) Die Informationsaktivitäten des Betriebsrates sind gerade gegenüber den von den Maßnahmen betroffenen Arbeitskräften und gerade in bezug auf die Maßnahmen spärlich. Selbst wo versucht wurde, mit der Maßnahme - auf den herkömmlichen Aktivitätsfel- dern des Betriebsrates, z. B. in Lohnfragen - bestimmte Verbes- serungen für die betroffenen Arbeitskräfte zu erreichen, wurden weder die Erfolge mitgeteilt noch die Mißerfolge begründet. Die Informationen im Rahmen der Betriebsversammlungen sind dabei für die Arbeitskräfte teils abstrakt, d. h. nicht auf die eigene Ar- beitssituation beziehbar, teils unverständlich, und in keinem Fall geeignet, das Kontaktproblem zu lösen.

"Den Betriebsrat sieht man nicht. Auf den Betriebsversammlungen sagen die dann einem, wie viele Besprechungen mit der Betriebsleitung durchgeführt worden seien, sagen aber nicht, was die Ergebnisse oder Probleme der Besprechungen waren" (C: 10.1). - "Man weiß nicht, was er macht. Auf den Betriebsversammlungen redet er dann nur über Verkaufszahlen, das interessiert uns aber nicht" (D 10.2). - "Bei den Versammlungen verstehen wir nichts, was er sagt. Aber man merkt, daß er sich für die Firma einsetzt" (G, Einzelbefragung).

(3) Den gesamten Abschnitt "Vertretungsdefizite und kritische Beurteilung" zusammenfassend ist nochmals darauf zu verweisen, daß hier nicht allgemein das Verhältnis Arbeitskräfte - Betriebsrat thematisiert war. Vielmehr ging es darum zu zeigen, daß die Arbeitskräfte Defizite der Interessenvertretung konstatieren und daß sich daraus erhebliche Kritik am Betriebsrat ableitet, bei Aufrechterhaltung, ja Betonung der Notwendigkeit, ihre Interessen stärker aufzunehmen und zu vertreten¹⁾. Dieser Anspruch kommt in gleicher Weise auf verschiedenen Ebenen der Kritik zum Ausdruck. Diese Ebenen, Bezugspunkte, müssen vielfach in ihrem Symbolcharakter für den Eindruck fehlender Interessenvertretung verstanden werden: So sicherlich z. B. die Kritik am Verhalten gegenüber Arbeitskräftegruppen mit geringem Status, in der harten Kritik an der mangelnden Einbeziehung durch fehlende Information, in den Klagen über den Kontakt überhaupt.

1) Wir sind in dieser Studie nicht auf das Verhältnis Betriebsrat - Gewerkschaften bzw. Arbeitskräfte - Gewerkschaften eingegangen. An dieser Stelle ein kurzer Hinweis:

Auf die Frage "Glauben Sie, daß die Gewerkschaften notwendig sind, um die Verbesserungen für Arbeiter durchzusetzen?" antworteten 81 % aller Befragten (in acht von neuen Betrieben, N = 328; ein Betrieb entfiel) mit "ja" (was eine weitere Aufgliederung nach sozialstatistischen Merkmalen erübrigt). Ferner stellten wir folgende Frage: "Über die Gewerkschaften gibt es unterschiedliche Meinungen: Die einen sagen: 'Wenn die Gewerkschaften nur wollten, könnten sie für die Arbeiter noch viel mehr erreichen.' (A) Die anderen sagen: 'Die Gewerkschaften haben ihr Möglichstes getan. Was sie erreichen konnten, haben sie auch erreicht.' (B) Welcher Meinung würden Sie eher zustimmen?" 68 % aller Befragten stimmen der Feststellung A zu, der Feststellung B 20 % (teils, teils 6 %, W. N./ K. A., 6 %).

Dabei muß es selbst wiederum als die bloße Kehrseite des Interessenvertretungsproblems angesehen werden, daß die Arbeitskräfte

- o vielfach die tatsächlichen Aktivitäten des Betriebsrates, insbesondere weil institutionell vom Arbeitsprozeß abgehoben, gar nicht erkennen und beurteilen können,
- o die schwierigen objektiven Bedingungen der Betriebsratsarbeit (zeitliche Belastungen, übergreifende Arbeiten etc.) nicht erkennen, wie auch
- o auf die begrenzten machtmäßigen und normativen Handhaben des Betriebsrates gerade hinsichtlich seiner Eingriffsmöglichkeiten auf Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation nicht eingehen.

Aber die Arbeitskräfte erwarten offenbar nicht unbedingt einen (erfolgreichen) Eingriff in die Arbeitssituation, sondern zunächst einmal sichtbare Vertretung ihrer Probleme und Einflußnahme darauf.

Zitierte Literatur

- Altmann, Norbert; Böhle, Fritz: Betriebsspezifische Qualifizierung und Humanisierung der Arbeit. In: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung München (Hrsg.): Betrieb - Arbeitsmarkt - Qualifikation, Bd. I - Beiträge aus der laufenden Forschungsarbeit, Frankfurt 1976.
- Altmann, Norbert: Qualifikation und neue Arbeitsformen. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Heft 3, 1978.
- Altmann, Norbert; Düll, Klaus: Neue Formen von Arbeitsorganisation in der Europäischen Gemeinschaft - Bundesrepublik Deutschland, München 1978/Dublin 1980.
- Bechtle, Günter: Betrieb als Strategie - Theoretische Vorarbeiten zu einem industriesoziologischen Konzept, Frankfurt/München 1980.
- Birkwald, Reimar; Pornschlegel, Hans: Handlungsanleitung zur menschengerechten Arbeitsgestaltung nach den §§ 90 und 91 BetrVG, Köln 1976.
- Böhle, Fritz; Altmann, Norbert: Industrielle Arbeit und soziale Sicherheit - Eine Studie über Risiken im Arbeitsprozeß und auf dem Arbeitsmarkt, Frankfurt 1972.
- Böhle, Fritz; Sauer, Dieter: Intensivierung der Arbeit und staatliche Sozialpolitik. In: Leviathan, Heft 1, 1975.
- Böhle, Fritz; Deiß, Manfred; Döhl, Volker; Sauer, Dieter: Notwendigkeit und Möglichkeiten arbeitsprozeßbezogener präventiver Sozialpolitik (Gutachten im Auftrag des BMAS), hektografiertes Bericht des ISF München, München 1979.
- Brandt, Gerhard; Kündig, Bernard; Papadimitriou, Zissis; Thomae, Jutta: Computer und Arbeitsprozeß, Frankfurt 1978.
- Brötz, R.; Czech, D.; Kaiser, S.; Krahn, K.; Ott, E.; Weiss, G. unter Mitarbeit von Schaible, F. und Weber, H.: 2. Zwischenbericht zum Projekt: Handlungsprobleme bei Maßnahmen zur Humanisierung der Arbeitswelt, Bielefeld 1978.
- Dabrowski, Hartmut; Neumann, Uwe; Schauer, Helmut; Sperling, Hans-Joachim unter Mitarbeit von Wienemann, Elisabeth: Der Lohnrahmentarifvertrag II in der betrieblichen Praxis (Forschungsbericht des SOFI Göttingen), Göttingen 1977.
- DGB, ÖGB, SGB (Hrsg.): menschengerechte arbeitsgestaltung, 2. Informationsschrift, Köln 1978.
- Fricke, Else; Fricke, Werner; Schönwälder, Manfred; Stiegler, Barbara: Beteiligung und Qualifikation, Forschungsbericht der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn 1979.

- Gaugler, Eduard; Kolb, Meinulf; Ling, Bernhard: Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität, Ludwigshafen 1977.
- Gerlach, Gerhard; Trautwein-Kalms, Gudrun: Humanisierungsprojekte und Interessenvertretung, Köln 1978.
- Helfert, Mario: Ziele und Durchsetzung der Humanisierung der Arbeit - Zusammenfassung gewerkschaftlicher Forderungen. In: G.Keil; A. Oster: Humanisierung des Arbeitslebens, Bad Honnef/Rhein 1976.
- Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung, München (Hrsg.): Betrieb - Arbeitsmarkt - Qualifikation, Bd. I - Beiträge aus der laufenden Forschungsarbeit, Frankfurt 1976.
- Janzen, Karl-Heinz: Noch wächst das Unbehagen. In: Der Gewerkschafter, Heft 3, 1979, S.5.
- Keil, Günter; Oster, August: Humanisierung des Arbeitslebens, Bad Honnef/Rhein 1976.
- Maase, Mira; Sengenberger, Werner; Weltz, Friedrich: Weiterbildung - Aktionsfeld für den Betriebsrat? 2. Auflage, Frankfurt/München 1978.
- Maase, Mira; Schultz-Wild, Rainer (Hrsg.): Personalplanung zwischen Wachstum und Stagnation - Forschungsergebnisse und praktische Erfahrungen, Frankfurt/New York 1980.
- Mittler, Hans; Ochs, Peter; Peter, Rudi: Anwendung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse im Industriebetrieb, Bonn-Duisdorf 1977.
- Schaub, Günter: Beck-Rechtsinformation: Der Betriebsrat, München 1978.
- Schumann, Michael: Bestandsaufnahme, Analyse und Entwicklungstrends im Produktionsbereich. In: H.O. Vetter (Hrsg.): Humanisierung der Arbeit als gesellschaftspolitische und gewerkschaftliche Aufgabe, Frankfurt 1974.
- Vetter, Heinz Oskar (Hrsg.): Humanisierung der Arbeit als gesellschaftspolitische und gewerkschaftliche Aufgabe, Frankfurt 1974.
- WSI-Projektgruppe: Betriebliche Beschäftigungspolitik und gewerkschaftliche Interessenvertretung, Köln 1977.