

Schriftenreihe »Humanisierung des Arbeitslebens«  
Band 55

# Beteiligung im Industriebetrieb

Probleme des mittleren Managements

Werner Fricke/Harald Wiedenhofer  
Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

Das Projekt »Entwicklung und Erprobung eines Modells beteiligungsorientierter Weiterbildung von Führungskräften des mittleren Managements« wurde vom Bundesminister für Forschung und Technologie gefördert.

Kennzeichen: 01 HF 248

Verantwortlich für den Inhalt dieses Berichtes sind die Autoren.  
Das Bundesministerium für Forschung und Technologie übernimmt keine Gewähr insbesondere für die Richtigkeit, die Genauigkeit und Vollständigkeit der Angaben sowie die Beachtung privater Rechte Dritter.

CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek

*Fricke, Werner:*

Beteiligung im Industriebetrieb : Probleme d. mittleren Managements / Werner Fricke ; Harald Wiedenhofer. - Frankfurt/Main ; New York : Campus Verlag, 1985. - (Schriftenreihe Humanisierung des Arbeitslebens ; Bd. 55)

ISBN 3-593-32735-X

NE: Wiedenhofer, Harald.; GT

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Photokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Copyright © 1985 Bundesminister für Forschung und Technologie, Bonn  
Umschlaggestaltung: Atelier Warminski, Büdingen  
Satz: Heinz Breynk, Kirchweiler  
Druck und Bindung: Beltz Offsetdruck, Hemsbach  
Printed in Germany

Bayerische  
Staatsbibliothek  
München

## GELEITWORT

Ein wirksamer Belastungsabbau und die menschengerechte Anwendung neuer Technologien erfordern eine vielfältige Einbeziehung der unmittelbar Betroffenen. Um deren Erfahrungswissen besser nutzen zu können, sind neue Formen der Beteiligung bei Gestaltungsmaßnahmen zu entwickeln.

Im Rahmen des seit 1974 vom Bundesminister für Forschung und Technologie (BMFT) gemeinsam mit dem Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung (BMA) durchgeführten Forschungsprogramms "Humanisierung des Arbeitslebens" sind die Arbeitnehmer und ihre Interessenvertretungen auf verschiedenen Ebenen beteiligt worden.

Die Entwicklung von Beteiligungsverfahren stand allerdings nur in einigen Vorhaben - wie im ersten Peiner Humanisierungsprojekt - im Vordergrund. Hier wurde die Erfahrung bestätigt, daß im Bereich der Meister und Abteilungsleiter erhebliche Widerstände gegen die Beteiligung von Belegschaften an technischen und organisatorischen Veränderungen entstehen können.

Der vorliegende Bericht zeigt dagegen, wie die Angst vor betrieblichen Funktionsverlusten durch konkrete Erfahrungen mit beteiligungsorientierten Gestaltungs- und Innovationsmaßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen abgebaut werden kann. Dies gelang allerdings in größerem Ausmaß erst durch die exemplarische Entwicklung eigener Weiterbildungsmöglichkeiten für das mittlere Management, die auf eine Verbesserung der Entscheidungsfähigkeit, Interessenformulierung und Bewältigung der eigenen Arbeitsprobleme zielten.

Das hier erprobte Verfahren zur Weiterbildung von Angestellten aus mittleren betrieblichen Führungsgruppen geht von der Beteiligung der unmittelbar Betroffenen aus. Es wird daher bei der Einführung neuer Technologien und ihrer betrieblichen Akzeptanz nützlich sein. In diesem Sinne ist eine breite Diskussion und Anwendung solcher Qualifizierungsverfahren wünschenswert.

Dr. A. Ziegler

Fachlicher Leiter der Projektträgerschaft  
"Humanisierung des Arbeitslebens"

## INHALT

Vorwort der Autoren .....	10
1. Fragestellung, Forschungsansatz und Aufbau der Untersuchung .....	11
1.1 Fragestellung und Aufbau der Untersuchung .....	11
1.2 Forschungsansatz .....	18
2. Beteiligung von Arbeitnehmern an der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen nach ihren Interessen .....	23
2.1 Beteiligungsstrategien .....	23
2.11 Beteiligung als Teil betrieblicher Interessenvertretung .....	23
2.12 Beteiligung als Alternative zum betrieblichen Vorschlagswesen .....	35
2.2 Die Praxis des Beteiligungsverfahrens .....	37
2.21 Die Arbeit der im Rahmen des Forschungs- vorhabens gebildeten Projektgruppen .....	39
2.22 Die Arbeit der unabhängig vom Forschungs- vorhaben gebildeten Projektgruppen .....	80
2.23 Bilanz und Perspektive der Projekt- gruppenarbeit .....	91
2.3 Erfahrungen mit dem Beteiligungsverfahren .....	94
2.31 Hemmende und fördernde Bedingungen der Projektgruppenarbeit .....	94
2.32 Schlußfolgerungen für eine erste Weiterent- wicklung der Betriebsvereinbarung über die Beteiligung von Arbeitnehmern vom 1.7.1979 .	131
3. Führung und Beteiligung .....	134
3.1 Die Rolle der unmittelbaren Vorgesetzten im Beteiligungsprozeß .....	134

3.11	Die Einstellung der Vorgesetzten in der Einführungsphase des Beteiligungsverfahrens	136
3.12	Gründe für die restriktive Haltung der betrieblichen Vorgesetzten	140
3.13	Partieller Wandel der Einstellungen im Zuge der ersten Erfahrungen mit dem Beteiligungsprozeß	142
3.2	Das Verhältnis zwischen Führungskräften und Betriebsrat	144
4.	Weiterbildung der Führungskräfte des mittleren Managements	148
4.1	Das Weiterbildungskonzept	148
4.11	Die Ziele der Weiterbildung	148
4.12	Das methodische und didaktische Konzept	152
4.2	Der Verlauf der Weiterbildung für Führungskräfte	157
4.21	Beginn und Krise der Weiterbildung	158
4.22	Die Reorganisation der Weiterbildung	167
4.23	Die Konsolidierung der Weiterbildung	169
4.3	Inhaltliche Schwerpunkte und Ergebnisse der Weiterbildung für Führungskräfte	182
4.31	Der Entwurf von Stellenbeschreibungen für Abteilungsleiter	183
4.32	Die Einrichtung von Koordinations- und Beratungsgremien in Werk I der Peiner AG	189
4.33	Das Konzept zur umfassenden Einarbeitung neu eingestellter Arbeitnehmer	192
4.34	Die Förderung von Maßnahmen zur Arbeitssicherheit	194
4.35	Der Streit um das Beteiligungsverfahren	200
4.36	Die Verbesserung des betrieblichen Genehmigungsverfahrens	203
4.37	Anregungen und Vorschläge zur fachlichen Weiterbildung	204
4.38	Schwierigkeiten im Verhältnis zwischen Führungskräften und Betriebsrat	208
4.4	Bilanz und Perspektiven der handlungsorientierten Weiterbildung im zweiten Peiner Humanisierungsprojekt	212

5.	Die Weiterbildung der gewerkschaftlichen Vertrauensleute	220
5.1	Die Rolle der Vertrauensleute im Beteiligungsverfahren	220
5.2	Weiterbildung der Vertrauensleute	222
5.21	Artikulation der Interessen und Ansprüche	223
5.22	Entwicklung realistischer Handlungsstrategien	226
5.23	Überwindung von Vereinzelung und Mißerfolgsorientierung der Arbeitnehmer	235
5.3	Ergebnisse der Vertrauensleute-Weiterbildung	237
6.	Perspektiven des Beteiligungsverfahrens	241
7.	Anhang	249
7.1	Betriebsvereinbarung über die Beteiligung von Arbeitnehmern bei der Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung vom 1.7.1979	251
7.2	Betriebsvereinbarung gemäß §§ 90/91 Betriebsverfassungsgesetz vom 1.4.1976	256
7.3	Betriebsvereinbarung über das Verbesserungsvorschlagswesen vom 1.1.1964	262
7.4	Betriebsvereinbarung über Arbeitsschutz vom 24.6.1977	266
	Anmerkungen	276
	Literaturverzeichnis	288
	Verzeichnis der Übersichten	291