

Untersuchungen des Instituts zur Erforschung sozialer Chancen (ISO), Köln

Herausgegeben vom Verein zur Förderung des Instituts zur Erforschung sozialer Chancen (Berufsforschungsinstitut) e. V.

Der Verein wird überwiegend vom Minister für Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen finanziell gefördert.

Martin Birke, Michael Schwarz

## Neue Techniken – neue Arbeitspolitik?

Neuansätze betrieblicher Interessenvertretung  
bei der Gestaltung von Arbeit und Technik

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

24748-180

Universitäts-  
Bibliothek  
München

CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Birke, Martin:

Neue Techniken, neue Arbeitspolitik? : Neuansätze betrieblicher Interessenvertretung bei der Gestaltung von Arbeit und Technik / Martin Birke ; Michael Schwarz. - Frankfurt/Main ; New York : Campus Verlag, 1989

(Untersuchungen des Instituts zur Erforschung sozialer Chancen (ISO), Köln)

ISBN 3-593-34195-6

NE: Schwarz, Michael:

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Copyright © 1989 Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main Umschlaggestaltung: Atelier Warminski, Büdingen Druck und Bindung: Druck Partner Rübelmann, Hemsbach Printed in Germany

U 89/16653

Vorbemerk

Das Forschungsprojekt, dessen konzeptionelle Grundlage und empirische Ergebnisse aus den Untersuchungsbereichen Metall- und Druckindustrie in diesem Bericht vorgestellt werden, begann nach einem längeren Klärungsprozeß Ende 1985 unter dem Titel "Soziales Innovationspotential bei der Einführung neuer Techniken". Ein weiterer Analyseteil, der sich speziell mit dem Dienstleistungsbereich beschäftigt, wird einschließlich konzeptioneller Ergänzungen von unserem Kollegen Horst Tholfus bearbeitet und zu einem späteren Zeitpunkt vorgelegt werden.

Nicht nur aus Verständnisschwierigkeiten, die mit diesem Projekttitle zusammenhängen, sondern wohl eher aus forschungspraktischen wie arbeitspolitisch-pragmatischen Erwägungen heraus wurde uns zu Beginn der Projektarbeiten vielfach entgegengehalten, daß es das, was wir untersuchen wollten, "in der Praxis" gar nicht gebe. Da wir trotzdem weitergemacht haben, wird dieser Bericht nun zeigen müssen, daß es Ansätze zur Innovation der Interessenvertretung im Hinblick auf eine stärkere Einflußnahme auf die Gestaltung von Arbeit und Technik im Interesse der Arbeitnehmer durchaus gibt. Gezeigt werden soll aber auch, wovon sie im einzelnen abhängen, wie sie sich realisieren lassen, welche innerbetrieblichen Handlungskonstellationen dabei eine ausschlaggebende Rolle spielen und wie dies in arbeitspolitischer Hinsicht einzuschätzen ist.

Daß wir im Verfolg der ursprünglichen Untersuchungsabsicht nicht locker gelassen haben, haben wir vor allem unseren Gesprächspartnern in den Betrieben, insbesondere den Betriebsräten zu verdanken. Ihre anfängliche Kooperationsbereitschaft hat sich sehr schnell zu einem regelrechten Kooperationsinteresse und damit zu einem Antrieb für die Weiterarbeit entwickelt. In forschungskonzeptioneller Hinsicht haben uns neben den Kontakten zu themenverwandten Projekten und ähnlich gelagerten Forschungsansätzen vor allem die oftmals kritischen Einwände der Institutsversammlung und die Diskussion eines ersten Zwischenberichts mit dem Wissenschaftlichen Beirat des Instituts zur Weiterarbeit ermuntert. Nicht zuletzt ist der Beitrag, den der "Zeitgeist" zur Vermittelbarkeit des Projektanliegens geleistet hat, zu erwähnen: Begriffe, deren Verwendung uns in der Anfangsphase des Projektes gelegentlich den Ruch von Exoten einbrachte, weil auf ihrer Grundlage eine Verständigung schlechterdings

unmöglich schien, sind heute in aller Munde. Arbeitnehmerorientierte Technikgestaltung, soziale Innovation, innerorganisatorische und arbeitspolitische Neuerungsbereitschaft der Gewerkschaften bestimmen nunmehr die Themen von Veröffentlichungen, Verlautbarungen und Kongressen.

Wir danken den Betriebsräten, den Institutskollegen und -kolleginnen, Frau Dr. Stefanie Weimar und Herrn Prof. Dr. Norbert Altmann vom ISF München und nicht zuletzt dem Direktor unseres Instituts, Herrn Prof. Dr. Karl Krahn, für ihre kritischen Einwände und Anregungen bei der Diskussion einer vorläufigen Fassung des Abschlußberichts.

Die sehr arbeitsintensive technische Gestaltung dieses Berichts sowie die Erledigung der insgesamt während der Projektlaufzeit angefallenen Schreibarbeiten haben wir Gabi Schilling zu verdanken. Unser besonderer Dank gilt ihrem geduldigen und souveränen Umgang mit den Tücken der dabei zum Einsatz gelangten "neuen Technik" und insbesondere mit den daran geknüpften, oftmals überhöhten Erwartungen und Ansprüchen.

Renate Schneider danken wir für ihren mühevollen Einsatz bei Korrektur und Endredaktion des Berichts.

Kapitel 3 wurde von Michael Schwarz, Kapitel 4 von Martin Birke, die übrigen Teile von beiden Autoren gemeinsam verfaßt.

Martin Birke, Michael Schwarz

Köln, im Dezember 1988

<b>1. Einleitung</b>	13
1.1 Problemhintergrund der Untersuchung - Alte Konzepte greifen nicht mehr!	13
1.2 Fragestellung und Zielsetzung der Untersuchung - Interessenvertretung auf neuen Wegen?	18
1.3 Anlage und Methode der Untersuchung	23
1.4 Zum Aufbau des Forschungsberichts	31
<b>2. Betrieb als arbeitspolitische Arena der Arbeits- und Technikgestaltung</b>	33
2.1 Die betriebliche Handlungsanalyse als arbeitspolitische Lücke in der Industriesoziologie	33
2.2 Betrieb als soziales System und als Sphäre politischen Handelns	40
2.2.1 Die Politikhaltigkeit betrieblicher Prozesse und "Politisierung der Arbeit"	42
2.2.2 Macht(prozesse) als systematischer Bezugspunkt von Arbeitspolitik	43
2.2.3 Der "relativ autonome Akteur" im "konkreten Handlungssystem"	45
2.2.4 Sozialer Wandel als "Lernprozeß neuer Formen kollektiven Handelns"	47
2.2.5 Das Konzept der innerbetrieblichen Handlungskonstellation als empirisch-analytische Konkretion der "Strategischen Organisationsanalyse"	49

3. Neuansätze der Interessenvertretungspolitik zur sozialverträglichen Gestaltung von Arbeit und Technik im Organisationsbereich der IG Metall - Betriebliche Fallstudien in der Metallindustrie	52
3.1 Zur Materialbasis und empirischen Vorgehensweise in diesem Untersuchungsbereich	52
3.1.1 Der Feldzugang	52
3.1.2 Die Untersuchungsbetriebe	53
3.1.3 Informations- und Datengewinnung in den betrieblichen Fallstudien	56
3.2 Gewerkschaftspolitische Positionen und programmatische Neuansätze bzw. Proklamationen	58
3.3 "An der Schwelle von der Absicht zur Tat" - Konzepte und Probleme der IG Metall bei der Umsetzung einer sozialverträglichen Technikgestaltung	60
3.3.1 Das programmatisch vorgesehene Umsetzungsmodell	60
3.3.2 Eine erste Zwischenbilanz	61
3.3.3 Barrieren für eine Konkretisierung und Umsetzung "sozialverträglicher Technikgestaltung" noch immer nicht ausgeräumt	61
3.3.4 Gestaltung von Arbeit und Technik konkurriert mit anderen Themen und Aufgaben	65
3.3.5 "Ein neues Projekt gegen neue Probleme"	67
3.3.6 Aktionsmappen als Handlungshilfen und Umsetzungsinstrumente	69
3.3.7 Zusammenfassung und Ausblick auf die betrieblichen Fallstudien	70
3.4 Umsetzungsbarrieren auf seiten der betrieblichen Interessenvertretung	74
3.5 Ausgangsbedingungen, Anlässe und Handlungskonstellationen für interessenvertretungspolitische Innovationen	76
3.5.1 Das Handeln einzelner Akteure im Kontext spezifischer betrieblicher Handlungskonstellationen	77

3.5.1.1	hohlich hoch qualifizierte Beschäftigte gewinnen interessenvertretungspolitisch Bedeutung und Einfluß	78
3.5.1.2	Angehörige einer neuen Betriebsratsgeneration bringen veränderte arbeitspolitische Konzepte und Strategien ins Spiel	81
3.5.1.3	(Noch) werden interessenvertretungspolitische Innovationen im wesentlichen von einzelnen getragen - Risiko und Chance zugleich?	84
	<u>Exkurs:</u> "Daß einzelne Akteure gewisse Handlungsweisen der Betriebsräte bestimmen, das ist mit Sicherheit nicht verkehrt, aber mit Sicherheit auch nicht richtig!"	86
3.5.1.4	Der arbeitspolitischen Bedeutung des Handelns einzelner Akteure entspricht die Personalisierung innerbetrieblicher Auseinandersetzungen	88
3.5.2	Angestellte als Potential für interessenvertretungspolitische Neuansätze	92
3.5.2.1	Neue Techniken stellen traditionelle Privilegien von Angestellten zunehmend in Frage	93
3.5.2.2	Die Einbeziehung von Angestellten in die betriebliche Interessenvertretungspolitik setzt darauf abgestimmte Kooperations- und Gesprächsformen voraus	96
3.5.2.3	Die Einbeziehung von Angestellten in die betriebliche Interessenvertretungspolitik unterstützt und forciert arbeitspolitische Innovationen	101
3.5.3	Grundlegende betriebliche Umstrukturierungen verdeutlichen die Grenzen bisheriger Interessenvertretungspolitik und sind Anlaß für diesbezügliche Innovationsbestrebungen	107
3.5.3.1	Punktuell und reaktiv ansetzende Interessenvertretungskonzepte versus Ansätze systemischer Rationalisierung	107
3.5.3.2	Die Erfahrung von Handlungsrestriktionen und arbeitspolitischen Konzeptionsschwächen löst Innovationsimpulse aus	108

3.5.3.3	Brüche und Widersprüche im unternehmerischen Planungs- und Entscheidungsprozeß	111
3.5.3.4	Planungs- und Entscheidungsprobleme des betrieblichen Managements und Interventionschancen der betrieblichen Interessenvertretung	114
3.5.3.5	Unternehmerische Sozialtechniken konkurrieren mit beteiligungsorientierten Konzepten der Interessenvertretung um das Qualifikations- und Gestaltungspotential der Beschäftigten	115
3.5.4	Betriebsräteberatung: Motor oder Bremsklotz für Interessenvertretungspolitische Innovationen?	117
3.5.4.1	"Wir kommen hinten und vorne an einer vernünftigen Beratung nicht vorbei!"	117
3.5.4.2	"Wir müssen ein Modell entwickeln, wovon die anderen lernen können!"	122
3.6	Ansatzpunkte und "Instrumente" interessenvertretungspolitischer Innovationen	125
3.6.1	Rahmenbetriebsvereinbarungen zur Einführung neuer Techniken	126
3.6.2	Betriebliche Technologie-Arbeitskreise	130
3.6.3	Neue Formen des Erfahrungsaustausches verbessern die Handlungsmöglichkeiten der betrieblichen Interessenvertretung	134
3.6.4	Neuansätze betrieblicher Interessenvertretungspolitik setzen weitergehende Innovationsprozesse in Gang - Eine Art Resümee	139
<b>4.</b>	<b>Innovation betrieblicher Interessenvertretungspolitik in einem mittelständischen Druck- und Verlagsunternehmen - Eine Fallstudie</b>	<b>144</b>
4.1	Strukturwandel und gewerkschaftliche Arbeitspolitik: Gestaltung von Arbeit und Technik als gewerkschaftspolitische Restgröße?	144
4.2	Betriebliche Arbeits- und Technikgestaltung als politischer Prozeß	146

4.2.1	Mittelständische Reorganisationsprobleme und Produktionskonzepte	146
4.2.2	Innerbetriebliche Handlungskonstellationen der Gestaltung von Arbeit und Technik	150
4.3	Arbeitspolitische Innovationen im betrieblichen Sozial- und Handlungssystem	157
4.3.1	Neue Techniken und Partizipation: Veränderungsmöglichkeiten und -grenzen innerbetrieblicher Handlungskonstellationen	158
4.3.2	Das Innovationsdilemma betrieblicher Interessenvertretung zwischen traditioneller und innovativer Politik	168
4.3.3	Innovation betrieblicher Interessenvertretung als Strategie und Prozeß	172
4.3.4	Dimensionen sozialer Innovation betrieblicher Interessenvertretung	178
4.4	Innovation betrieblicher Interessenvertretungspolitik als Sonderfall?	184
<b>5.</b>	<b>Die Bedeutung innerbetrieblicher Handlungskonstellation für Neuansätze betrieblicher Interessenvertretungspolitik</b>	<b>187</b>
5.1	Zur Interdependenz von innerbetrieblichen Handlungskonstellationen, Technikimplementation und Arbeitsgestaltung	188
5.2	Betriebliche Handlungskonstellationen als "Unsicherheitszone"	189
5.3	Entmystifizierung des Managements	190
5.4	Handlungschancen durch "politics in production"	191
5.5	Betriebliche Handlungskonstellation als Bedingung und Gegenstand betrieblicher Interessenvertretung	193

6. Innovation betrieblicher Interessenvertretungspolitik - Schlußfolgerungen aus den betrieblichen Fallstudien	197
6.1 Anlässe und Bedingungen interessenvertretungspolitischer Neuansätze	199
6.1.1 Die grundlegende Umstrukturierung der Betriebe	200
6.1.2 Grenzen herkömmlicher Interessenvertretungspolitik	201
6.1.3 Die gewerkschaftliche Diskussion über die Gestaltung von Arbeit und Technik	202
6.1.4 Die arbeitspolitische Bedeutung einzelner Akteure	203
6.1.5 Die Partizipationsinteressen von wissenschaftlich- technischen Angestellten und Facharbeitern	204
6.1.6 Nutzung gewerkschaftlicher Beratungsleistung	205
6.2 Perspektiven möglicher arbeitspolitischer Innovationen im Betrieb	206
6.2.1 Interessenabstimmung und Interessenrepräsentation	207
6.2.2 Qualifizierung und Kompetenzbildung	209
6.2.3 Innerbetriebliche Kommunikation und autonome Partizipation	212
6.2.4 "Institutionelle Gesamtverhandlung" und "Hilfe zur Selbsthilfe"	217
Literatur	220

## 1. Einleitung

### 1.1 Problemhintergrund der Untersuchung - Alte Konzepte greifen nicht mehr!

Angesichts der massiven und unbewältigten Folgen des Strukturwandels, der neuen Techniken und veränderten Rationalisierungsstrategien ist allenthalben von einer Krise der Gewerkschaftspolitik und der zunehmenden Unzulänglichkeiten der institutionalisierten Interessenvertretung der Arbeitnehmer die Rede. Die strategischen und politischen Probleme gewerkschaftlicher und betrieblicher Interessenvertretung haben sich inzwischen soweit verschärft und zugespitzt, daß von ihrer richtigen Lösung auf Dauer auch die Bestandssicherheit der gewerkschaftlichen Organisation abhängen wird (siehe Streeck 1986). Ohne daß die bisherigen Problembereiche und Handlungsanforderungen weniger (wichtig) werden, kommen im Zusammenhang mit der Einführung neuer Techniken, veränderten Produktionskonzepten und Arbeitsformen weitere und andersartige hinzu. So fällt es den Gewerkschaften wie übrigens auch den Unternehmerverbänden immer schwerer, die zunehmende Heterogenität ihrer Mitgliederinteressen in verhandlungsfähige Austauschbeziehungen umzuformen. Darüber hinaus ist das Volumen der verhandelbaren Gegenstände stetig angewachsen und auf eine Vielfalt zum Teil konkurrierender Verhandlungssysteme verteilt. Des weiteren führt die fortschreitende ökonomisch-technische Verflechtung der Betriebe bzw. Unternehmen zu einer Aushöhlung des etablierten Systems der Konfliktregulation und zu einer weiteren Verschiebung im Verhältnis von dezentralen und zentralen Verhandlungssystemen.

Mit bislang weitgehend erfolgreich praktizierten und lang eingeübten Strategien und Konzepten der Besitzstandssicherung und Folgenbewältigung allein kann der veränderten Situation offenbar nur sehr unzureichend begegnet werden. Empirische Untersuchungen weisen immer wieder auf die zunehmenden Unzulänglichkeiten einer vornehmlich reaktiv agierenden Interessenvertretungspolitik hin (siehe z.B. Birke, Krahn, Schwarz 1985b; Groß, Tholfus 1986; Schwarz 1987) und zeigen, daß "die klassischen Mittel der betrieblichen Mitbestimmung und der Tarifpolitik" hinsichtlich einer interessenorientierten Einflußnahme auf die Gestaltung von Arbeit und