

Schriftenreihe „Humanisierung des Arbeitslebens“
Band 12

Qualifikation und Beteiligung

Das „Peiner Modell“

Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung:
Else Fricke, Werner Fricke, Manfred Schönwälder, Barbara Stiegler

Mit Stellungnahmen der Unternehmensleitung und des Betriebsrates der Peiner Maschinen- und Schraubenwerke AG, sowie des Projektbegleiters Prof. Pornschlegel

Lehrstuhl für
Psychologie
TU München

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Die Projekte

„Arbeitsorganisatorische Innovationen als Qualifizierungsprozesse von Industriearbeitern. Modellversuche zur Entwicklung und Erprobung arbeitsorganisatorischer Alternativen durch Industriearbeiter“

„Arbeitsorganisatorische Innovationen als Qualifizierungsprozesse von Industriearbeitern“

wurden vom Bundesministerium für Forschung und Technologie gefördert.

Kennzeichen: 01 VE 166 – TAP 0012

01 VE 176 – TAP 0012

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

Qualifikation und Beteiligung : d. "Peiner Modell" / Forschungsinst. d. Friedrich-Ebert-Stiftung: Else Fricke ... Mit Stellungnahmen d. Unternehmensleitung u.d. Betriebsrates d. Peiner Maschinen- u. Schraubenwerke AG, sowie d. Projektbegleiters Pornschlegel. – Frankfurt [Main] ; New York : Campus-Verlag, 1981.

(Schriftenreihe Humanisierung des Arbeitslebens ; Bd. 12)

ISBN 3-593-32708-2

NE: Fricke, Else [Mitverf.]; 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 © 1981 beim Bundesminister für Forschung und Technologie, Bonn

Umschlaggestaltung: Eckard Warminski, Frankfurt/Main

Satz: Bernhild Trauner, Wächtersbach

Druck und Bindung: Kösel, Kempten

Printed in Germany

VORWORT

Noch immer ist Arbeit für viele Menschen mit Gefahren und Belastungen verbunden, die Gesundheit und sogar Leben gefährden. Vielfach bietet die Arbeit den Menschen nicht genügend Entfaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Die Bundesregierung betrachtet es als ihre Aufgabe, daß Lebensqualität auch in der Arbeitswelt mehr ist als eine schönfärberische Leerformel. Dazu soll das Programm "Humanisierung des Arbeitslebens" einen Beitrag leisten.

In den letzten Jahren wurde das Fundament gesetzlicher Regelungen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen erheblich verstärkt. Von großer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die im Betriebsverfassungsgesetz verankerte Verpflichtung der Betriebsparteien, bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen von den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen auszugehen. Da diese Erkenntnisse erst in Teilbereichen vorliegen, bedarf es intensiver praxisorientierter Forschungs- und Entwicklungsarbeiten, um diese anspruchsvolle gesetzliche Regelung in der Praxis durchzusetzen. Das seit 1974 laufende, gemeinsam mit dem Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung durchgeführte Aktionsprogramm "Humanisierung des Arbeitslebens" will durch praxisorientierte Forschungspolitik beispielhafte betriebliche Lösungsvorschläge zur Gestaltung menschengerechter Arbeitsbedingungen entwickeln und erproben. - Der experimentelle Ansatz des Programms erfordert eine enge Kooperation mit allen Betroffenen: den Arbeitnehmern, den Betriebs- und Tarifvertragsparteien und den Wissenschaftlern.

Die bisherigen Ergebnisse des Forschungsprogramms sind im ganzen ermutigend und zeigen, daß es notwendig und auch möglich ist, die Gestaltung der Arbeitsbedingungen stärker als bisher an den Bedürfnissen des Menschen zu orientieren. Dies darf nicht darüber hinwegtäuschen, daß je nach Interessenlage die Akzente bei der Wertung von einzelnen Projektergebnissen zum Teil unterschiedlich sind.

Als bisheriger Erfolg ist zu werten, daß das Programm bei Praktikern zu einer Sensibilisierung gegenüber den Problemen der Gestaltung der Arbeitsbedingungen beigetragen hat. Als erfolgreich ist auch die große Mehrzahl der Projekte zur Erhöhung des Schutzes der Gesundheit am Arbeitsplatz - dem inhaltlichen Schwerpunkt des Programms - einzustufen. Aber es muß auch gesagt werden, daß sich einige Vorhaben zur Entwicklung größerer Entfaltungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer als problematisch erwiesen haben. Aber das ist bei einem konfliktreichen Arbeitsfeld nicht anders zu erwarten. An diesen Vorhaben zeigt sich deutlich, wie wichtig der konstruktiv-kritische Dialog zwischen Forschung, Betriebs- und Tarifparteien ist. Nur auf dieser Basis werden wir auch in diesem Feld schrittweise Fortschritte erreichen.

INHALT

VORBEMERKUNG	15
1. ZUR ENTSTEHUNGSGESCHICHTE DES FORSCHUNGS- PROJEKTS	17
1.1 Der Entstehungs- und Problemzusammenhang	17
1.2 Die Startphase 1974/75	22
2. DER FORSCHUNGSANSATZ	25
2.1 Die Anwendung der Handlungsforschung im Industrie- betrieb	28
2.2 Methoden empirischer Sozialforschung im Rahmen der Handlungsforschung	36
2.2.1 Dokumentation der Rahmenbedingungen ...	37
2.2.2 Methoden der Prozeßorganisation	38
2.2.3 Die didaktische Planung des Lernpro- zesses	42
3. BEDINGUNGEN UND PROBLEME DES FORSCHUNGS- PROZESSES	46
3.1 Die normativen Rahmenbedingungen	46
3.2 Wirtschaftliche Situation und Rationalisierungs- maßnahmen des Unternehmens im Untersuchungs- zeitraum	50
3.3 Technisch-organisatorische Veränderungen in Werk I	53
3.4 Die Produktion in Werk I	54
3.5 Die Situation in der Abteilung Zerspanung II	56
3.5.1 Die Produktion	56
3.5.2 Die technische Ausstattung der Anschnei- derei	63
3.5.3 Arbeitsorganisation und Arbeitsvollzug	74
3.5.4 Die Beschäftigten der Schneiderei	77
4. DER PROZESSVERLAUF	84
4.1 Übersicht über die Prozeßgeschichte	84
4.2 Ausführliche Beschreibung der sieben Prozeß- phasen	98
4.2.1 Bestands- und Kontaktaufnahme	98

4.2.2	Entwicklung der Konzepte für Innovationen und Klärung der Beziehungen zwischen den am Prozeß Beteiligten	103
4.2.3	Erste Ergebnisse, Konflikte und Widerstände	112
4.2.4	Erprobung von Teilnehmungsformen	122
4.2.5	Strategieprobleme	132
4.2.6	Verlagerung der Teilnehmungsprozesse in die betriebliche Struktur	145
4.2.7	Die Lösung der Wissenschaftler aus dem Prozeß	154
5.	DAS KONZEPT HANDLUNGSORIENTIERTER, INTERESSEGELEITETER UND BETEILIGUNGSORIENTIERTER WEITERBILDUNG	163
5.1	Das Seminar als Lernsituation im Teilnehmungsprozeß	163
5.1.1	Die erste Bückeberger Arbeitswoche (Mai 1976)	164
5.1.2	Die zweite Bückeberger Arbeitswoche (September 1976)	172
5.1.3	Die dritte Bückeberger Arbeitswoche (Februar 1977)	179
5.1.4	Die vierte Bückeberger Arbeitswoche (Oktober 1977)	185
5.1.5	Die fünfte Bückeberger Arbeitswoche (Juni 1978)	191
5.1.6	Die sechste Bückeberger Arbeitswoche (November 1978)	199
5.2	Charakteristische Merkmale des Lernprozesses in den Seminaren (Zusammenfassung)	203
5.3	Hinweise zur Auseinandersetzung mit anderen Konzepten der Arbeiterbildung	207
5.3.1	Ziele der Bildungsarbeit	208
5.3.2	Der Begriff des Lernens	212
5.3.3	Der Stellenwert der individuellen Erfahrungen im Lernprozeß	214
5.3.4	Die Lerninhalte	215
* 6.	DIE ENTFALTUNG UND ANWENDUNG INNOVATORISCHER QUALIFIKATIONEN IM PROZESS DES LERNENS UND HANDELNS	217
6.1	Der Begriff der innovatorischen Qualifikation	217
6.2	Möglichkeiten und Grenzen der Anwendung innovatorischer Qualifikationen in Arbeitssituationen	218

6.2.1	Strukturelle Grenzen	219
6.2.2	Subjektive Voraussetzungen	225
6.2.3	Bedingungen und Hindernisse bei der Anwendung innovatorischer Qualifikationen	227
6.3	Arbeitserfahrungen bei der Anwendung von Qualifikationen in der Anschneiderei vor Beginn des Forschungsprozesses	236
6.4	Die Entwicklung und Anwendung innovatorischer Qualifikationen im Forschungsprozeß	238
6.4.1	Die Formulierung von Interessen und Handlungszielen	240
6.4.2	Die Überwindung von Vereinzelung und Konkurrenzverhalten	244
6.4.3	Die Überwindung der Mißerfolgsorientierung	248
6.4.4	Die Entwicklung solidarischen Handelns	253
6.4.5	Die Kenntnis und Wahrnehmung von Rechten	255
6.4.6	Die Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Experten	257
6.4.7	Der Entwurf realistischer Handlungsstrategien	263
6.5	Aktivitäten zur Entwicklung und Anwendung fachlicher Qualifikationen	277
6.5.1	Das Konzept zur Einarbeitung neu eingestellter Produktionsarbeiter	279
6.5.2	Werkzeugwechsel an zerspanenden Maschinen	283
6.5.3	Praxisorientierte Grundlagenweiterbildung für zerspanende und spanlose mechanische Bearbeitung	291
6.5.4	Weiterbildung zur Lärmbekämpfung	298
6.5.5	Beteiligungsorientierte Weiterbildung für Vorgesetzte	300
7.	DIE WAHRNEHMUNG UND ERWEITERUNG VORHANDENER RECHTE ALS GEGENSTAND DES BETEILIGUNGSVERFAHRENS - EINE FALLSTUDIE ZU AKKORDBEDINGUNGEN UND AKKORDVERHALTEN IN DER ANSCHNEIDEREI	302
7.1	Die Ausgangsbedingungen und ihre Entstehungsgeschichte	303
7.1.1	Die Erfahrungen der Akkordarbeiter mit früheren Änderungen der Akkordregeln	303
7.1.2	Arbeitsbedingungen und Probleme für Akkordneulinge	306
7.1.3	Die Perspektiven der Akkordarbeiter in der Abteilung	309

7.1.4	Das Problem stiller und offener Zeitreserven im Akkord	311
7.2	Lern- und Handlungsmöglichkeiten zur Wahrnehmung vorhandener Akkordrechte	316
7.3	Vorschläge und Aktionen zur Verbesserung der Akkordsituation durch Ausschöpfung vorhandener Akkordrechte	322
7.3.1	Ausreichende Information als Basis für Kontrolle und Einflußnahme der Arbeiter im Akkord	323
7.3.2	Vorschläge und Aktionen zur Wiedergewinnung "verlorener" Rechte	328
7.3.3	Vorschläge zur Verbesserung der Einarbeitungsbedingungen für Akkordarbeiter	332
7.3.4	Vorschläge zur Minderung der durch Arbeits- und Akkordbedingungen entstehenden Beanspruchungen	333
7.3.5	Qualifizierung und Höherstufung von Werkzeugwechslern	337
7.4	Überlegungen zur Ablösung des Entlohnungsgrundsatzes Akkord durch ein verbessertes Zeitlohnsystem	344
7.4.1	Die Vor- und Nachteile des Akkords in der Anschneiderei aus der Sicht der Beschäftigten	345
7.4.2	Vorteile, Nachteile und Probleme bei einem Übergang vom Akkord zu Zeitlohn bzw. zu Zeitlohn mit besonderem Leistungsbezug	348
7.4.3	Mindestbedingungen für eine Ablösung des Akkords in der Anschneiderei	356
8.	ORGANISATION UND ÜBERTRAGBARKEIT DES BETEILIGUNGSVERFAHRENS: ZUSAMMENFASSUNG UND PERSPEKTIVE	366
8.1	Das Konzept der Beteiligung im Peiner Humanisierungsprojekt	366
8.2	Die Entwicklung der Beteiligungsformen im Prozeß	372
8.2.1	Ein orientierender Überblick über die Formen der Beteiligung	372
8.2.1.1	Die Arbeitsgruppen	374
8.2.1.2	Die Projektgruppen	375
8.2.1.3	Die Abteilungsbesprechungen und Abteilungsversammlungen	377
8.2.1.4	Die Arbeitsbesprechungen	378

8.2.2	Probleme bei der Entwicklung des Beteiligungskonzepts	379
8.2.2.1	Die Zusammenarbeit mit den betrieblichen Vorgesetzten	379
8.2.2.2	Die Experten im Beteiligungsprozeß	381
8.2.2.3	Die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat	382
8.2.2.4	Probleme bei der Realisierung von Verbesserungsvorhaben durch die Fachabteilungen	384
8.3	Möglichkeiten und Voraussetzungen sowie Risiken und Vorteile bei der Übertragung des Beteiligungsverfahrens	386
8.3.1	Die übertragbaren Elemente des Beteiligungsverfahrens	386
8.3.2	Zur Funktion und Arbeitsweise von Projektgruppen (idealtypisch)	389
8.3.3	Risiken bei der Übertragung des Beteiligungsmodells	392
8.3.4	Vorteile des Beteiligungsmodells in seiner übertragbaren Form	393
8.3.5	Voraussetzungen für die Übertragung und generelle Anwendung des Beteiligungsmodells	394
8.3.6	Zusammenfassung	396
8.4	Anwendung und Weiterentwicklung des Beteiligungsverfahrens in der Peiner AG	396

9. ANHANG

9.1	Verzeichnis der Tabellen und Graphiken	401
9.2	Literaturverzeichnis	402
9.3	Einschlägige Rechtsvorschriften	408
9.4	Firmenkontakte	410
9.5	Betriebsvereinbarungen	412
9.5.1	Betriebsvereinbarung über Arbeitsplatzsicherung im Zusammenhang mit der Untersuchung der Friedrich-Ebert-Stiftung in der Zerspanung II des Werkes I (7. Juli 1977)	412
9.5.2	Betriebsvereinbarung gemäß §§ 90/91 Betriebsverfassungsgesetz (1.4.1976)	414
9.5.3	Betriebsvereinbarung über die Beteiligung von Arbeitnehmern an der Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung (25.6.1979)	417

9.6	Abschlußgutachten des Projektbegleiters Professor Hans Pornschlegel zum Peiner Humanisierungsprojekt	420
9.7	Stellungnahme der Unternehmensleitung und des Betriebsrates der Peiner Maschinen- und Schraubenwerke AG	438
	Anmerkungen	450

VORBEMERKUNG

Mitglieder des Sachverständigenkreises "Neue Arbeitsstrukturen in der Produktion" sowie der Projektträger "Humanisierung des Arbeitslebens" haben uns aufgefordert, den Prozeß der Beteiligung, Qualifizierung und Veränderung zu beschreiben, den wir im Rahmen des Peiner Humanisierungsprojekts mit den Arbeitern, Betriebsräten und Angestellten der Peiner AG organisiert und durchgeführt haben. Das heißt, wir sollten nicht nur die Ergebnisse des Projekts darstellen, sondern auch die Irrtümer, Umwege, Hindernisse und die nicht realisierten Vorhaben sowie den Prozeß in seinem Verlauf.

Wir halten diese Anforderung für sinnvoll. Die Erfahrungen mit Forschungsprojekten zur Humanisierung der Arbeit im allgemeinen, mit Handlungsforschungsprojekten und dem Beteiligungsverfahren im besonderen sind in der Bundesrepublik noch zu neu und zu selten, als daß man es sich leisten könnte, nur zu berichten, was man für den Erfolg oder das positive Ergebnis eines solchen Vorhabens hält - ganz abgesehen davon, daß sich die Autoren darüber auch irren können.

Der vorliegende Bericht ist die gekürzte und zugleich aktualisierte Fassung des Forschungsrohberichts, den das Bundesministerium für Forschung und Technologie unter dem Titel "Beteiligung und Qualifikation. Das Peiner Modell zur Humanisierung der Arbeit" beim Fachinformationszentrum Energie, Physik, Mathematik in Eggenstein-Leopoldshafen in drei Bänden 1980 herausgegeben hat. Während das Manuskript des Rohberichts im Juli 1979 (d. h. drei Monate nach dem offiziellen Ende des Humanisierungsprojekts) abgeschlossen wurde, enthält dieser Bericht Informationen über die Weiterentwicklung des Beteiligungsprozesses sowie über die Sicherung seiner Ergebnisse durch den Betriebsrat bis Ende März 1980.

Außer durch Straffungen und Kürzungen im laufenden Text unterscheidet sich der vorliegende Bericht vom Rohbericht durch das Fehlen zweier Kapitel, von denen das eine die Auseinandersetzung der Arbeiter mit ihren Arbeitsbelastungen schildert, während das andere in fünf Fallstudien ausführlich darstellt, wie Verbesserungsvorhaben im Forschungsprozeß von der Entwicklung einer Idee in Arbeitsgruppen und Seminaren über die Verhandlung des Betriebsrats mit der Unternehmensleitung bis zur Kontrolle der Ergebnisse durch die Arbeiter im Forschungsprozeß realisiert wurden. Sämtliche Sachinformationen sind jedoch auch in vorliegendem Bericht - wenn auch teilweise in anderer Gliederung - enthalten. Dagegen fehlt die Dokumentation der realisierten und der nicht durchsetzbaren Vorschläge der Arbeiter, die im Laufe des vierjährigen Forschungsprozesses entstanden sind. Sie füllen im Forschungsrohbericht einen