Offensive als Programm - Defensive als Erfahrung : die Realität gewerkschaftlicher Technologieberatung

Autor(en): **Schrick, Gerd**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Wechselwirkung : Technik Naturwissenschaft Gesellschaft**

Band (Jahr): **9 (1987)**

Heft 35

PDF erstellt am: **27.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-653155

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

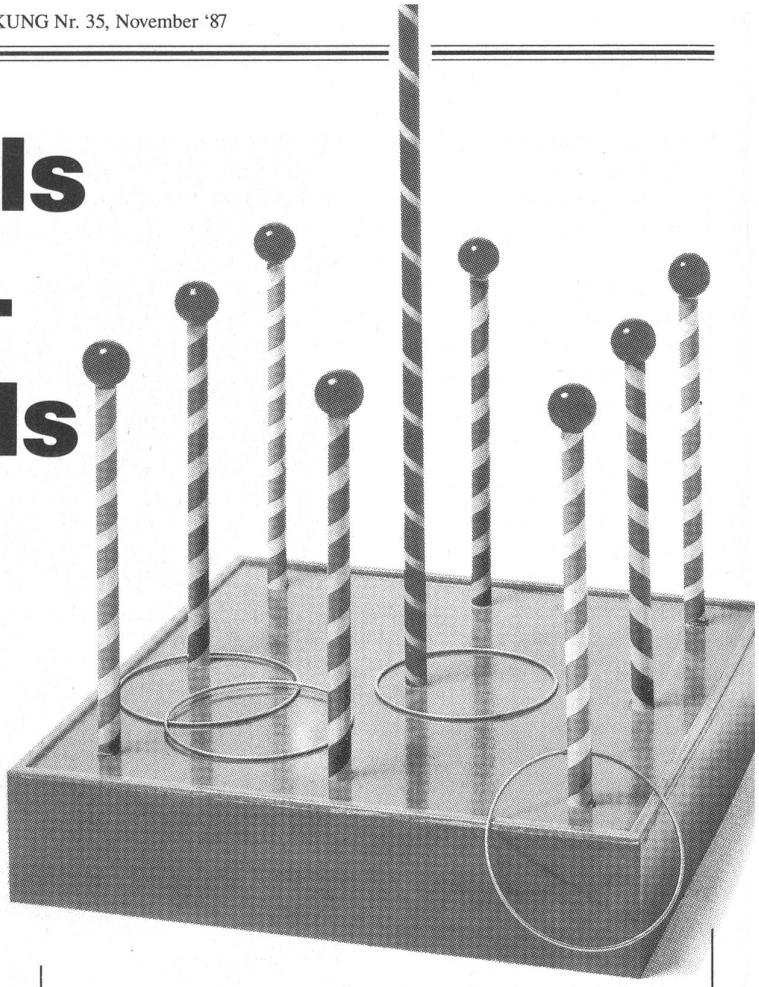
Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Offensive als Programm – Defensive als Erfahrung



Die Realität gewerkschaftlicher Technologieberatung

Anhand zweier Beratungsfälle verdeutlich im folgenden Beitrag Gerd Schrick die Aufgaben, Möglichkeiten und Grenzen einer institutionalisierten gewerkschaftlichen Technologieberatung. Er beleuchtet dabei die »typischen« Haltungen der Geschäftsleitungen gegenüber den Betriebsräten und Belegschaften in Fragen der Gestaltung des technischen Wandels und zeigt, wie notwendig die Förderung und Entwicklung einer eigenständigen und handlungsorientierten Technologiekompetenz betrieblicher Interessenvertretung ist.
Der Autor ist Mitarbeiter der seit 1979 bestehenden Innovations- und Technologie-Beratungsstelle der IG Metall in Berlin

von Gerd Schrick

Zu ihrem Aktionsprogramm »Arbeit und Technik – der Mensch muß bleiben« formulierte die IG Metall den Anspruch, gewerkschaftliche Innovations- und Technologiepolitik muß Rationalisierungsschutz und offensive Technologiegestaltung zugleich umfassen.

In dieser doppelten Perspektive besteht die Aufgabe der Innovations- und Technologie-Beratungsstelle der IG Metall (IBS/IGM), die betrieblichen Interessenvertretungen dabei zu unterstützen,

- die unternehmerische Rationalisierungs- und Innovationspolitik vom ersten Planungsstadium an auf beschäftigungswirksame und sozialverträgliche Effekte hin zu kontrollieren (Kontrollstrategie);
- Korrekturen und Ergänzungen der unternehmerischen Rationalisierungs- und Innovationspolitik unter Beschäftigungsaspekten und Sozialverträglichkeitsbedingungen betrieblich zu fordern und durchzusetzen (Schutzstrategie);
- Unternehmerische Rationalisierungs- und Innovationspolitik frühzeitig Alternativen entgegenzusetzen, die aus den Arbeitnehmerinteressen abgeleitet sind (Gestaltungsstrategie).

Gemessen an diesen anspruchsvollen programmatischen Aussagen liegt der Schwerpunkt der von den Betriebsräten nachgefragten Beratung bis heute im Bereich des Rationalisierungsschutzes. Häufig geht es um ein Probleme der Leistungs- und Verhaltenskontrolle durch Personalinformationssysteme und um neue Entlohnungssysteme bei der Einführung von Zeitwirtschafts- und Materialwirtschaftssystemen in Verbindung mit der Betriebsdatenerfassung. Allein die Informationsrechte der Betriebsräte in diesen Fällen durchzusetzen, erfordert in der Regel zähe und langwierige Verhandlungen mit der Geschäftsleitung.

Möglichkeiten zur Gestaltung des Technologieeinsatzes stehen eher im Mittelpunkt von Schulungen und Arbeitskreisen der IBS/IGM. Die betriebsbezogene Nachfrage von seiten der Betriebsräte ist, obwohl eine Kernaufgabe gewerkschaftlicher Technologiepolitik, eher gering entwickelt. Das liegt m.E. weniger an der mangelnden Motivation oder der unzureichenden Kompetenz der Betriebsräte – Ursache ist vielmehr das Instrumentarium des Betriebsverfassungsgesetzes, das eine arbeits- und technikgestaltende Mitbestimmung nur sehr eingeschränkt zuläßt. Zwei Beispiele aus dem Beratungsspektrum der IBS/IGM sollen die politische Bristanz technologiebezogener gewerkschaftlicher Betriebsarbeit sowie die spezifischen Aspekte eines »schutzorientierten« bzw. »gestaltungsorientierten« Beratung aufzeigen. Um Mißverständnisse zu vermeiden: Die jeweiligen Beratungsziele sind nicht »frei« von der IBS gesetzt; sie wurden vielmehr auf der Grundlage der konkreten betrieblichen Konstellationen, in Gesprächen mit Betriebsräten, Vertrauensleuten und Betroffenen entwickelt.

Fall 1: Schutzorientierte Beratung

Das beratene Maschinenbauunternehmen erzielt im Kleinapparatebau einen Jahresumsatz von 10 Mio DM und ist stark exportabhängig. Von den 100 Beschäftigten des Betriebes haben 45% einen Metallberuf erlernt; Frauen sind überwiegend im Angestelltenbereich beschäftigt. Der Betriebsrat umfaßt fünf nicht freigestellte Mitglieder, die alle der IG Metall angehören. Die IBS/IGM beriet den Betriebsrat bisher bei der schrittweise Einführung eines computergestützen Betriebsdaten-Erfassungsystems. Die Teilsysteme Lohn- und Gehaltsbuchhaltung sowie Finanzbuchhaltung sind realisiert. Der Kauf weiterer Systeme (Vertriebsabwicklung, Bestandsführung, Bestellabwicklung, Statistikwesen, Stücklisten- und Arbeitsplanprozessor, Fertigungsorganisation, Kalkulation) ist angekündigt.

Eine erste Besichtigung des Betriebes zeigte, daß der Maschinenpark relativ veraltet ist und ausschließlich aus Universalmaschinen besteht. Eine Ausnahme bildete ein Bearbeitungszentrum in einer Ecke des Betriebes, von dem die Belegschaft annahm, sie sei nur versuchsweise angeschafft worden. Weitere Gespräche mit dem Betriebsrat ergaben, daß nicht nur das Alter der Produktionsstrukturen Fragen aufwirft, sondern auch das Produkt, das seit einigen Jahren auf der Basis traditioneller Feinmechanik gefertigt wird. Absehbar ist, daß das Produkt in den nächsten Jahren durch elektronische Geräte anderer Hersteller abgelöst werden wird – entsprechende Prototypen sind schon auf dem Markt.

In Sorge um die Zukunft des Betriebes und damit der Sicherung der Arbeitsplätze stellte der Betriebsrat Fragen zur Zukunft des Produktionsprozesses wie des Produktes an die Unternehmensleitung, die aber nicht oder ausweichend beantwortet wurden.

Die Irritationen des Betriebsrates nahmen zu, als in der Verwaltung erste Computer sichtbar wurden und der Betriebsleiter einem Betriebsratsmitglied beiläufig mitteilte, daß ein Betriebsdaten-Erfassungssystem eingeführt werden solle. Daraufhin machte der Betriebsrat formell Informations- und Mitbestimmungsrechte geltend und kündigte die Verweigerung seiner Zustimmung zur Einführung des EDV-Systems an. Die Unternehmensleitung zeigte sich in keiner Weise beeindruckt, sprach dem Betriebsrat in dieser Frage jedes Informations- und Mitbestimmungsrecht ab und nahm die Anlage in Betrieb.

Der Betriebsrat, dem bislang an einem partnerschaftlichen Verhältnis mit der Geschäftsleitung gelegen war, fühlte sich »überfahren«. Er konnte Forderungen der Beschäftigten, die angesprochenen Probleme und Sachverhalte aufzukären, nicht beantworten und wurde deshalb aus den Reihen der Belegschaft angegriffen.

Von der Geschäftsleitung lediglich mit buntem Prospektmaterial über die EDV-Hardware ausgestattet und dem Willen, nun keinen Zentimeter mehr Raum zu geben, als nach den gesetzlichen Bestimmungen notwendig, kam der Betriebsrat zur IBS, um sich bei der Ausarbeitung einer Betriebsvereinbarung und über die Möglichkeiten des weiteren Vorgehens beraten zu lassen.

Das weitere Vorgehen

Seine bereits vorgelegte Betriebsvereinbarung, die allerdings auf der Basis unzureichender Informationen ausgearbeitet worden war, war von der Unternehmensleitung als zu weitgehend und damit indiskutabel zurückgewiesen und mit einem eigenen Entwurf beantwortet worden. In diesem waren lediglich **Informations**rechte des Betriebsrates festgeschrieben; die vorhandenen **Mitbestimmungs**rechte bei der konkreten Gestaltung des betrieblichen Systemeinsatzes wurden mit dem Hinweis zurückgewiesen, der Betriebsvereinbarungs-Entwurf des Betriebsrates sei auf Großbetriebe ausgelegt und eine Leistungs- und Verhaltenskontrolle der Beschäftigten sei ohnehin nicht geplant.

Erst dezidierte Hinweise auf die Rechtslage führten dazu, daß die Unternehmensleitung geneigt war, in »realere« Verhandlungen einzutreten. Der Betriebsrat forderte nun – entsprechend § 80 Abs. 2 BetrVG – zum wiederholten Mal die kompletten Unterlagen über das gesamte System: über die Hardware (Rechner und Peripherie), die Software (Anwendungs- und angestrebte Auswertungsprogramme), die Datenstruktur (Aufbau der Dateien) sowie die Einbettung des Systems in die bisherige Produktions- und Verwaltungsorganisation. Im Gegenzug beantworteten die Arbeitgeber lediglich einige der angesprochenen Fragen unvollständig.

Der Betriebsrat gab jedoch nicht auf. Er teilte der Geschäftsleitung mit, daß er in dieser Angelegenheit fachlich von der IBS beraten werde und zudem gewillt sei, einen externen Sachverständigen (gem. § 80.3 BetrVG) zur Beratung hinzuzuziehen, der vom Unternehmen finanziert werden müßte. Nach eineinhalb Jahren erhält der Betriebsrat die nahezu vollständigen Unterlagen (Systemkonzept, Bedienerhandbuch, Systemhandbuch, Listenausdrucke, usw.) über das geplante EDV-System.

Eine intensive Prüfung durch die IBS, durch zwei beauftragte Informatiker und eines auf EDV-Fragen spezialisierten Arbeitsrechtlers ergab, daß für die bereits realisierten Systeme die technische Möglichkeit einer Leistungs- und Verhaltenskontrolle und damit ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates gem. § 71.1.6 BetrVG nicht nachzuweisen war. In Betracht kamen lediglich Regelungen auf der Grundlage des § 91 (»Anwendung gesicherter arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse«) sowie des § 111 BetrVG (Betriebsänderung), die zu langwierigen Verhandlungen mit der Geschäftsleitung führen, wenn dieser an diesbezüglichen Regelungen nicht gelegen ist.

Diese Perspektive wurde nicht aufgegeben, entsprechende Gespräche werden und wurden mit der Geschäftsleitung geführt. Angesichts der weitreichenden Pläne zur Realisierung eines Betriebsdatenerfassungs-Systems – die vorhandenen Systeme waren in dieser Hinsicht problemlos erweiterbar – wählte man die Strategie, das gegebene System in einer Rahmenbetriebsvereinbarung genau zu beschreiben und zu fixieren, sämtliche folgende Ausbaustufen einer weitestgehenden Mitbestimmung zu unterwerfen, die Geschäftsleitung bezüglich ihrer Pläne zur rechtzeitigen und umfassenden Unterrichtung zu verpflichten, Sachverständige gemäß § 80.3 BetrVG zuzulassen sowie ergonomische, Qualifizierungs-Maßnahmen und Regelungen zur sozialen Absicherung der Beschäftigten im Zuge der Einführung weiterer EDV-Systeme zu treffen.

Die Geschäftsleitung wehrt sich

Die Geschäftsleitung konterte mit einem unpräzisen und allgemein gehaltenen Betriebsvereinbarungs-Entwurf, der vor allem Absichtserklärungen enthielt und sich ausschließlich auf Fragen »personenbezogener Arbeitnehmerdaten« beschränkte. Der besondere Akzent des Geschäftsleitungs-Entwurfs liegt in der Formulierung, daß der Betriebsrat sowohl den Personenbezug sowie evtl. bestehende Möglichkeiten einer Leistungs- und Verhaltenskontrolle nachzuweisen hat. Insofern versucht die Geschäftsleitung, die strengen Bestimmungen des § 87.1.6 BetrVG sowie die darauf bezogene Rechtsprechung zu unterlaufen, also die Rechtsnormen des

Betriebsverfassungsgesetzes durch Betriebsvereinbarungen außer Kraft zu setzen.

Diese Haltung wird allerdings nicht »erfolgreich« durchzuhalten sein: Dem Betriebsrat wurden kürzlich erste Beschreibungen weiterer Elemente des Betriebsdatenerfassungs-Systems übergeben. Vor allem die geplanten Anwendungen in den Bereichen Arbeitsplanung und Fertigungsorganisation belegen eindeutig die Absicht, eine computergestützte Leistungs- und Verhaltenskontrolle einzuführen. Diese Beurteilung wird im übrigen von dem betrieblichen EDV-Spezialisten geteilt, wenn auch in umschreibender und legitimierter Form *»Die genaue Kenntnis der Herstellkosten ist unabdingbare Voraussetzung für die Kalkulation unserer Produkte«*.

Wenn die Geschäftsleitung nicht bereit ist, an einer innerbetrieblichen Regelung auf der Grundlage der vom Betriebsrat entworfenen Rahmenbetriebsvereinbarung mitzuwirken, sind vermutlich harte Verhandlungen zur Regelung der Einzelsysteme vor dem Arbeitsgericht bzw. der Einigungsstelle zu erwarten. Der Betriebsrat würde diesen Schritt in jedem Falle gehen.

Das wichtigste Ergebnis des Beratungsprozesses ist sicherlich der erreichte Mitgestaltungswille des Betriebsrates, seine Bereitschaft, sich mit der Geschäftsleitung offensiv auseinanderzusetzen und die Belegschaft nicht nur im Rahmen von Betriebsversammlungen über den Prozeß der Gespräche und Auseinandersetzungen mit der Geschäftsleitung zu informieren, sondern von dort auch Vorschläge anzuregen und aufzunehmen. Dabei soll nicht verschwiegen werden, daß die IBS/IGM einen wesentlichen Teil ihrer Arbeitskapazität in diesen »Fall« investiert hat und weitere investieren muß. Gegenwärtig hat sich die offensive Haltung des Betriebsrates auch nach Aussagen seiner Mitglieder noch nicht so weit stabilisiert, als daß ein Umschlag in die Resignation gegenüber den subtilen Provokationen der Geschäftsleitung ausgeschlossen wäre.

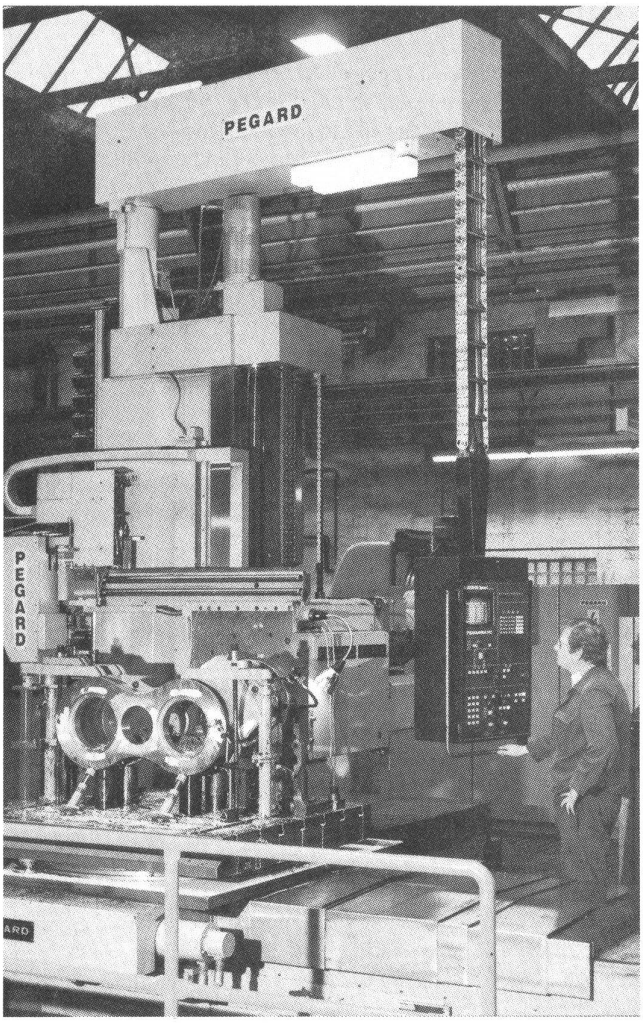
Fall 2: Gestaltungsorientierte Beratung

Das Werk ist ein Zulieferbetrieb der Automobilindustrie. Die Zahl der Beschäftigten beträgt zur Zeit 3 500; davon sind 2 500 in der Produktion tätig. Ein hoher Anteil der Arbeitenden in der Produktion hat einen Metallberuf erlernt (45%); ohne Berufsausbildung sind lediglich 10% der Belegschaftsangehörigen. Nahezu 80% der Beschäftigten sind in der IG Metall organisiert, wobei der Prozentsatz der gewerblichen IG Metall-Mitglieder noch höher liegt. Die Anzahl der Betriebsratsmitglieder, die sämtlich der IG Metall angehören, beträgt 23, sieben Mitglieder sind freigestellt. 165 Kolleginnen und Kollegen bilden den Kreis der gewerkschaftlichen Vertrauensleute.

Die »Beratungslinie« reicht etwa sieben Jahre zurück. Zu dieser Zeit war allerdings nicht die IBS als Institution in die Beratung einbezogen. Vielmehr erörterte ein derzeitiger Mitarbeiter der IBS als damaliger Dozent eines industriesoziologischen Kolloquiums die Entwicklungen des ursprünglich geplanten flexiblen Fertigungssystems mit den betrieblichen Vertretern und gab Gestaltungsanregungen bezüglich der Fertigungs- und Personalstruktur sowie der Qualifizierungsmaßnahmen zu geben.

Das Werk plante die Einführung eines flexiblen Fertigungssystems mit zwei Fertigungslinien mit je vier Bearbeitungszentren und einer Drehmaschine. Das flexible Fertigungssystem mit sich ergänzenden und sich ersetzenden Maschinen war für die Komplettbearbeitung von Kleinserien vorgesehen.

Die Planung sah eine stufenweise Einführung vor: Zunächst sollten die Maschinen angeschafft, dann die Programme erstellt und danach die Fertigung aufgenommen werden. Im nächsten Schritt



Eine Ausnahme bildet ein Bearbeitungszentrum in einer Ecke des Betriebes ...

sollte die Verkettung erfolgen; im letzten Schritt sollte dann die Automatisierung der Kontroll- und Meßvorgänge vorgenommen werden.

Insgesamt wurde fast fünf Jahre lang geplant, denn Details und Kalkulationen mußten immer wieder modifiziert werden, weil sich das Teilespektrum ständig änderte. Grund für solche Veränderungen waren Überlegungen des Managements zur Vereinfachung der Bearbeitung durch eine andere konstruktive Auslegung des Werkstückes.

Nachdem schließlich die Hälfte der Maschinen angeschafft war und die Probleme ihrer Verknüpfbarkeit mit anderen Maschinen und Steuerungen im Betrieb konzeptionell gelöst waren, wurde das ganze Projekt gestoppt. Durch Produktionsverlagerung in Billiglohn-Länder war das ursprünglich vorgesehene Teilespektrum vollständig entfallen. Die »übriggebliebenen« Maschinen wurden in einer Übergangszeit mit einem geringen Auslastungsgrad in der Produktion eingesetzt und sollten nach einer grundlegenden Umstellung der gesamten Produktion im DNC-Betrieb eingesetzt werden.

Diese Entwicklung, die, nach meiner Auffassung, für einige betriebliche Planer zu tiefgreifenden Konflikten in ihrer beruflichen Rolle und mit der Firmenleitung führten, veranlaßte den Betriebsrat zu einer grundlegenden Änderung seiner Politik gegenüber betrieblichen Änderungsvorhaben. Beschränkte er sich zuvor auf eine

beobachtende, gelegentlich kritisch kommentierende Rolle, so setzten sich jetzt – angesichts der ihrer Ansicht nach die betrieblichen und personellen Ressourcen überstrapazierenden »Chaos-Planung« der Werksleitung – die Mitglieder des Betriebsrates durch, die für eine offensive, gestaltungsorientierte Technologiepolitik plädierten.

Die Geschäftsleitung hatte sich entschlossen, die bereits für das gescheiterte Projekt »Flexibles Fertigungssystem« gekauften Maschinen in die Planung und Installierung einer DNC-Dreherei einzubringen, deren Realisation nach übereinstimmendem Urteil aller Beteiligten für die Fertigung einer neuen Produktpalette unabdingbar war.

Die Produktionsplanungen für die DNC-Dreherei beziehen sich auf insgesamt 21 CNC-Drehmaschinen mit separater Steuerung, davon sechs mit automatischer Be- und Entladeeinrichtung, eine CNC-Maschine zur Qualitätssicherung, ein CNC-Werkzeug-Voreinstellgerät und zwei Programmierterminals, wobei einige Maschinen hinzugekauft werden mußten.

EDV und die Folgen

Die vorgesehene EDV-Installation ist aufwendig: Mit dem Einsatz eines Leit-, eines Entwicklungs- und eines Versorgungsrechners sowie von DNC-Terminals sollen folgende Programme zur Anwendung kommen: Programmverwaltung, Programmplanung, Drehmaschinen-Programm, Programmtransfer, CAD/CAM sowie Organisationssysteme, Fertigungsauftragssysteme und Betriebsdatenerfassung.

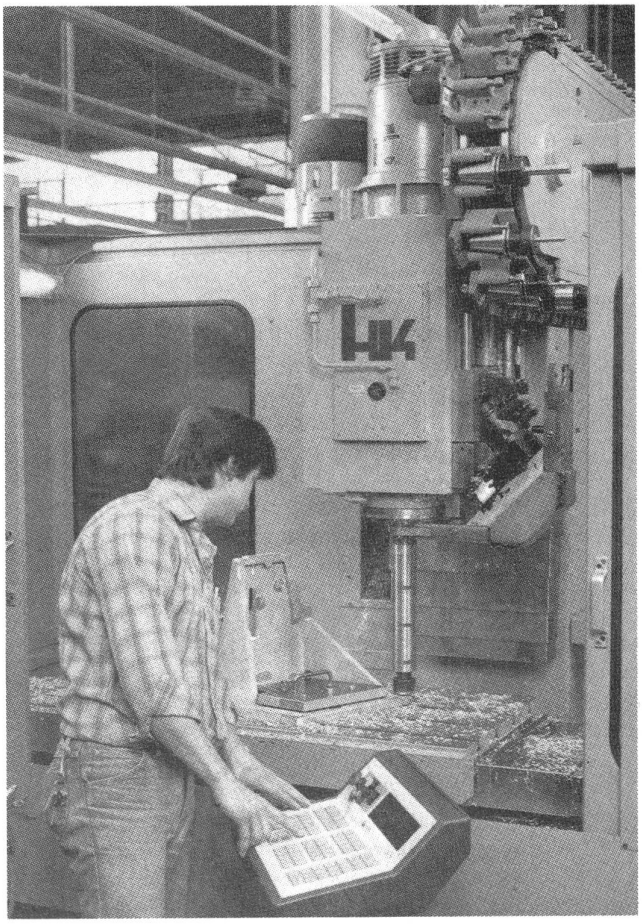
Im Rahmen ihrer Personalbedarfs-Planung sah die Geschäftsleitung vier Maschinenbediener-Tätigkeitstypen vor:

Typ A CNC-Maschinenbediener	mit den Tätigkeitselementen: Werkzeuge bestimmen, Einrichteblatt anlegen und Programm erstellen sowie die Funktionen der Typen D, C und B.
Typ B CNC-Maschinenbediener	mit den Tätigkeitselementen: Programm optimieren, abschnittsweise ändern sowie die Funktionen der Typen C und D.
Typ C CNC-Maschinenbediener	mit den Tätigkeitselementen: Programm einlesen, Werkzeug einrüsten sowie der Funktion des Typs D.
Typ D CNC-Maschinenbediener	mit den Tätigkeitselementen: Werkstück handhaben, Werkzeug wechseln und Qualität überwachen.

Nach der Vorstellung der Geschäftsleitung sollten von den zunächst vorgesehenen 35 Arbeitskräften der DNC-Dreherei drei beschäftigte nach Typ A arbeiten, 26 Arbeitskräfte nach Typ B und sechs Arbeitskräfte nach Typ C.

Diese Konzeption, die nicht die Möglichkeit einer weiteren Integration von Tätigkeiten der Fertigungsplanung in den Bereich der Werkstatt einbezog, unterzog der Betriebsrat einer eingehenden Beurteilung. Die Kritikpunkte des Betriebsrates waren:

- Das vorgesehene Gesamtsystem würde vier unterschiedliche Anforderungen und damit Qualifikationen auf Dauer festschreiben. Qualifikationsentwicklungen seien damit nur im Rahmen der bisher gültigen Arbeitsorganisation möglich.
- Ein autarkes, sich selbst steuerndes Arbeitssystem einschließlich einer selbstverantwortlichen Auftragsvergabe und Auftragsabwicklung unter Einbeziehung aller indirekten und direkten Funktionen sei nicht möglich.
- Ein ganzheitlicher Planungsansatz, wie er als Zieldefinition in den Planungsvorgaben des Gesamtunternehmens formuliert und vertreten wurde, der die Einführung neuer Technologien mit einer zukunftsweisenden Arbeitsorganisation begleitet, einschließlich der Arbeitswissenschaftlichen Aspekte wie: Arbeitsbedingungen, Arbeitsinhalte, Formen der Zusammenarbeit, Entwicklung der Qualifikation, neue Entlohnungsformen, sei für den Betriebsrat nicht erkennbar.
- Damit würden die Gestaltungschancen bei der Einführung neuer Technologien weitgehend nicht genutzt; die Möglichkeit, die Lernfähigkeit und Flexibilität des Menschen als dessen höchste Qualifikationen weiterzuentwickeln, könnten bei dem Konzept der Geschäftsleitung nur sehr unzureichend genutzt werden; schließlich sei die Akzeptanz der neuen Technologien durch die Mitarbeiter nach Auffassung des Betriebsrates auf Dauer nicht gegeben – Information, Unterstützung und Beteiligung der Mitarbeiter im und am Arbeitssystem seien nicht ausreichend sichergestellt.
- Demgegenüber müsse es das Ziel der Entwicklung der DNC-Dreherei sein, **allen** Mitarbeitern im System eine Qualifikation entsprechend der Anforderung nach Typ A zu vermitteln. Könne dies im ersten Ansatz nicht erreicht werden, so müsse über ein geeignetes Ausbildungsprogramm (betrieblich und überbetrieblich) die Voraussetzung dazu geschaffen werden.



... von dem die Belegschaft annahm, es sei nur versuchsweise angeschafft worden.

Diese Entwicklung müsse sich in einem noch zu vereinbarenden Zeitrahmen (bis 1990) mit der Möglichkeit vollziehen, in einer Zwischenbetrachtung die bisherige Entwicklung zu analysieren und zu bewerten. Dabei sei nicht auszuschließen, daß sich für die Zieldefinition noch Korrekturen ergeben könnten.

- Nach Auffassung des Betriebsrates ergäbe sich nach dieser Zielsetzung eine einheitliche Qualifikation auf dem Niveau des Tätigkeitstyps A mit der Möglichkeit, allen Anforderungen bei höchstmöglicher Flexibilität zu entsprechen. Die Qualifikationsentwicklung sei außerdem verbindlich geregelt. Damit entstehe ein Arbeitssystem, das dem Prinzip der Fertigungsinsel entspreche, nach dem die Planungs- und Entscheidungsprozesse weitgehend selbstverantwortlich in die Arbeitsgruppe verlagert sind, unter Einbeziehung aller indirekten und direkten Funktionen einschließlich der Werkstattprogrammierung. Nur so entstehe ein ganzheitlicher Planungsansatz, in dem die wachsende Notwendigkeit einer noch stärkeren Einbindung personalpolitischer und arbeitswissenschaftlicher Gesichtspunkte berücksichtigt seien.

In der zusammenfassenden Bewertung stellte der Betriebsrat Ende 1986 fest, daß er die Einführung der neuen Technologien mit ihren möglichen Rationalisierungsfolgen nur akzeptiere, wenn eine Arbeitsorganisation nach dem Prinzip der Fertigungsinsel und Werkstattprogrammierung realisiert werde. Nach Auffassung des Betriebsrates würden sich neben den Vorteilen für die Mitarbeiter (inhaltsvolle und humane Arbeitsbedingungen, Qualifikation, Einkommenssicherung) auch wesentliche Vorteile für das Unternehmen ergeben, wie z.B.:

— eine erhöhte Arbeitsmotivation und Flexibilität der Mitarbeiter (geringer Krankenstand);
— eine erhöhte Flexibilität von Qualifikationen und der Arbeitsorganisation;
— ein reduzierter Aufwand für Planung, Steuerung und Qualitätskontrolle;
— verkürzte Duchlaufzeiten von Fertigungsaufträgen;
— eine kurzfristige, situative Maschinenbelegung aufgrund der bei anderen Kostenstellen zu erwartenden sporadisch starken Kapazitätsbeanspruchungen sowie
— sinkende Fertigungskosten.

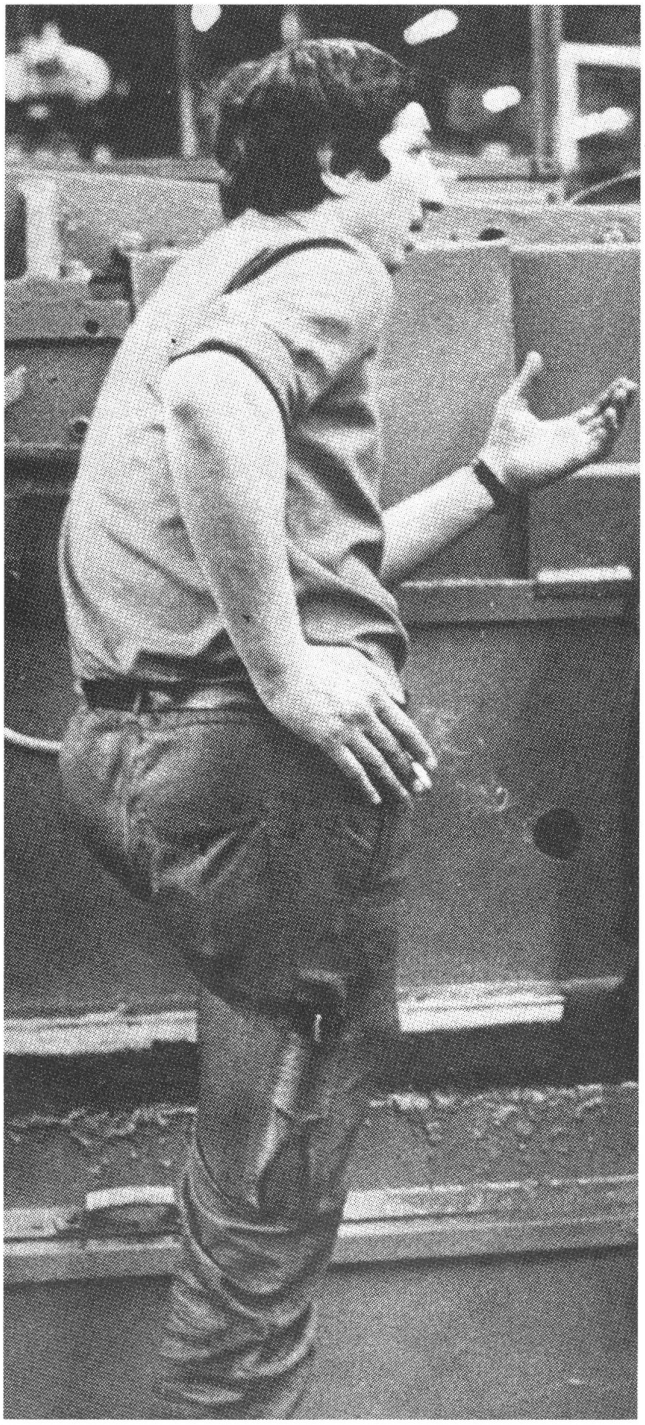
Der Kompromiß

Nach intensiven Verhandlungen zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat wurde in einem formellen Protokoll festgehalten:

In der Anfangsphase werden zunächst acht Mitarbeiter an den Arbeitsplätzen des Typs A (mit entsprechend höherer Bezahlung) beschäftigt. Die Anzahl und damit der Anteil dieses Tätigkeitstyps, der als zentrale Elemente Einrichter- und Prgrammierfunktionen aufweist, wird erhöht, wenn dies eine weitere Optimierung des Arbeitssystems erwarten läßt. Die Beurteilung des Sachverhaltes obliegt einem Gremium, das sich aus Mitgliedern des Betriebsrates und der Unternehmensleitung zusammensetzt.

Um diese Weiterentwicklung zu ermögliche, wird den Mitarbeitern der DNC-Dreherei ein Schulungskonzept zur Weiterqualifizierung angeboten. Ebenso ist eine Schulung für die die DNC-Dreherei betreuenden Führungskräfte zur Einführung und Betreuung neuer/geänderter Arbeitssysteme durchzuführen.

Als einen weiteren Teilerfolg des Betriebsrates kann angesehen werden, daß nach einer Analyse des notwendigen Qualifizierungsbedarfs die Anhebung des Personalstandes der DNC-Dreherei von



Planungs- und Entscheidungsprozesse müssen ...

35 auf 45 Beschäftigte festgelegt wurde. Die ausschließlich während der Arbeitszeit stattfindenden Maßnahmen hätten andernfalls zu erheblichen Kapazitätsengpässen in der Fertigung geführt. Mit diesem Argument der IBS/IGM ließ sich die Werksleitung überzeugen.

Der Betriebsrat mußte im Zuge der Verhandlungen allerdings zugestehen, daß die »Programmhoheit«, d.h. die Zuständigkeit und Verantwortung für die Programme sowie die Gültigkeitserklärung für optimierte Programme weiterhin im Bereich der Verwaltung liegt. Zusätzlich sieht die Geschäftsleitung die Entwicklung eines

Systems zur Maschinendaten-Erfassung vor.

Betriebsrat und gewerkschaftliche Technologieberatung sind z.Z. dabei, das angebotene Schulungskonzept qualitativ zu prüfen sowie Regelungen zur Überwachung des EDV-gestützten Maschinendaten-Erfassungssystems auszuarbeiten, um eine Leistungs- und Verhaltenskontrolle der Beschäftigten auszuschließen.

Die wichtigste und arbeitsaufwendigste Aufgabe wird sein, die Realisierung gefundenen Kompromiß-Konzeptes in der Werkstatt unter Hinzuziehung der Beschäftigten kritisch zu begleiten und etwaige Abweichungen vom »Sollkonzept« anzuzeigen.

Wenn sich auch die Geschichte des Beratungsprozesses insgesamt positiv darstellt, darf doch nicht übersehen werden, daß, wie auch in anderen Fällen, die Geschäftsleitung ihren Weg zunächst in der Weise verfolgte, daß sie grundsätzlich eigene Vorstellungen realisieren wollte, ohne den Betriebsrat hinzuzuziehen. Allerdings hat sich die Politik des Managements in den letzten Jahren sukzessive positiv entwickelt. Es ist selbstverständlich geworden, fragen, Anstöße und Forderungen des Betriebsrates nicht zu ignorieren oder hinhaltend zu beantworten, sondern sich mit ihnen eingehend zu beschäftigen und nach für beide Seiten akzeptablen Lösungen zu suchen.

Der Betriebsrat, dem im Zuge der langwierigen Auseinandersetzungen zum flexiblen Fertigungssystem und DNC-Dreherei ein hohes Maß an Kompetenz und Durchsetzungskraft zugewachsen ist, kann bei seinen Aktionen von diesen Erfahrungen ausgehen, auch wenn diese immer wieder aktualisiert werden müssen.

In der gegenwärtigen Phase sieht der Betriebsrat drei Probleme, die die eigene Arbeit gefährden könnten:

— sich in den technisch-organisatorischen Details der Planungen zu verzetteln und den Blick für die politische Dimension des eigenen Tuns zu verlieren,
— nicht in der Lage zu sein, die Verhandlungsergebnisse allen Kolleginnen und Kollegen im Betrieb aufgrund der bestehenden Komplexität zu vermitteln und ihnen gegenüber zu vertreten, sowie
— informelle Gegenstrategien des werkstattnahen mittleren Managements – ein »Unterlaufen des vereinbarten Konzeptes also nicht wahrzunehmen und daher nicht früh genug gegensteuern zu können

Den genannten Risiken will der Betriebsrat für die Zukunft durch verstärkte Präsenz »vor Ort», durch Gespräche und gemeinsame Bestandsaufnahme entgegenzuwirken.

Chancen und Risiken

Die Erfahrungen der Beratung zeigen im vorliegenden Fall, daß dem Betriebsrat weitgehende Möglichkeiten zur Gestaltung von Arbeitsprozessen zur Verfügung stehen. Allerdings erfordert dies intensive, langfristig angelegte Bemühungen der Interessenvertretung – wobei auch Rückschläge verkraftet werden müssen.

Zudem bestätigt sich, daß die gegebenen Chancen durch den Betriebsrat unter Einbeziehung der Beschäftigten kontinuierlich wahrgenommen, aktualisiert und möglichst erweitert werden müssen. Nur auf diese Weise kann sich die Position des Betriebsrates, d.h. seine Akzeptanz durch Geschäftsleitung und Beschäftigte sowie seine politisch-soziale Wirkungsmögichkeiten verbessern.

Die konkreten Gestaltungsergebnisse – die Arbeitsstruktur der DNC-Dreherei sowie das Schulungskonzept für die dort Beschäftigten – könnten eine Orientierung für die Organisationsentwicklung in anderen Betrieben sein. Dies gilt insbesondere für die Lösung einer werkstattorientierten Fertigungsplanung. Bei einer Übertragung müßten allerdings die firmenspezifischen Gegebenheiten, vor allem aber die Art und Weise der Durchsetzung des Gestaltungskonzepts berücksichtigt werden: So bliebe zu fragen, ob Beschäftigte die erreichte Lösung in der Weise mitgetragen und vertreten hätten – wie dies im vorliegenden Fall gegeben ist – wenn sie von einer »aufgeschlossenen« Geschäftsleitung ohne Einbezug des Beriebsrates angeordnet wäre. ♦

... selbstverantwortlich in die Arbeitsgruppe verlagert werden