

**Fritz Böhle**  
**Strategien betrieblicher**  
**Informationspolitik**  
**Eine systematische Darstellung**  
**für Betriebsräte**  
**und Vertrauensleute**

bund

Reihe der Hans-Böckler-Stiftung  
Wissenschaft im Arbeitnehmerinteresse, Band 5

# Strategien betrieblicher Informationspolitik

1986

Böhle (1986): Strategien betrieblicher Informationspolitik.  
URN: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-100703>

**ISFMÜNCHEN**  
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung eK



Redaktionell bearbeitete Fassung des Abschlußberichts zum Projekt  
»Rückwirkungen neuer Formen betrieblicher Personal- und Leistungspolitik  
auf die Interessenvertretung der Arbeitnehmer im Betrieb« (Projekt 715)  
Projektbetreuung: Matthias Knuth

Gedruckt mit Unterstützung der Hans-Böckler-Stiftung

CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek

**Böhle, Fritz:**

Strategien betrieblicher Informationspolitik: e.  
systemat. Darst. für Betriebsräte u. Vertrauensleute;  
[red. bearb. Fassung d. Abschlußberichts zum  
Projekt »Rückwirkungen neuer Formen betriebl.  
Personal- und Leistungspolitik auf d.  
Interessenvertretung d. Arbeitnehmer im Betrieb«  
(Projekt 715)] / Fritz Böhle. - Köln: Bund-Verlag,  
1986.

ISBN 3-7663-0971-4

© 1986 by Bund-Verlag GmbH, Köln

Redaktion: Marcus Mogk, Matthias Knuth

Lektorat: Gunther Heyder

Herstellung: Heinz Biermann

Umschlag: design-gruppe jung, Bremen

Satz: Dörlemann-Satz, Lemförde

Druck: Wagner GmbH, Nördlingen

ISBN 3-7663-0971-4

Printed in Germany 1986

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des öffentlichen Vortrags,  
der Rundfunksendung und der Fernsehausstrahlung, der fotomechanischen  
Wiedergabe, auch einzelner Teile.

# Inhalt

1.	Einleitung .....	9
1.1	Fragestellung und Akzente der Untersuchung .....	9
1.2	Das Untersuchungsmaterial .....	11
1.3	Zur Darstellung der Untersuchungsergebnisse .....	13
2.	Zur gegenwärtigen Situation der Interessenvertretung im Betrieb .....	15
2.1	Neue Probleme und Anforderungen für die Interessenvertretung .....	15
2.1.1	Neue Technologien, Personalabbau und Arbeitslosigkeit .....	15
2.1.2	Die Probleme der »alltäglichen« Veränderungen .....	17
2.1.3	»Verdeckte« technische, organisatorische und personelle Veränderungen .....	18
2.1.4	Neue Probleme in traditionellen Bereichen der Interessenvertretung .....	20
2.1.4.1	Neue Probleme bei traditionellen Formen der Rationalisierung .....	20
2.1.4.2	Neue Probleme durch Rücknahme und Beschränkung betrieblicher Zugeständnisse an die Beschäftigten .....	22
2.1.4.3	Probleme für die Interessenvertretung .....	23
2.1.5	Neue Stoßrichtungen in der betrieblichen Personal- und Leistungspolitik .....	24
2.1.5.1	Personaleinsatz, Selektion, Leistungsabruf .....	24
2.1.5.2	Probleme für die Arbeitskräfte und die Interessenvertretung .....	28
2.2	Bedeutung und strategischer Stellenwert von »Informationen« im Betrieb – Folgerungen für die Interessenvertretung .....	30
2.2.1	Zur aktuellen Bedeutung von »Informationen« für die Interessenvertretung .....	30
2.2.2	Die Bedeutung des betrieblich-strategischen Vorgehens bei technischen, organisatorischen und personellen Veränderungen .....	33
2.2.2.1	Offensive Zurückdrängung von Interessen der Beschäftigten .....	35
2.2.2.2	Betriebliche Neutralisierungs- und Nutzungsstrategien .....	36

3.	Der Zusammenhang zwischen betrieblicher Informationspolitik und betrieblichen Strategien .....	39
3.1	Informationspolitik der Betriebe bei Strategien zur Zurückdrängung und Ausschaltung der Interessenvertretungen .....	42
3.1.1	Allgemeine Ziele und Merkmale dieses strategischen Vorgehens der Betriebe .....	42
3.1.2	Betriebliche Informationspolitik – Merkmale, strategische Bedeutung, Effekte .....	42
3.2	Informationspolitik der Betriebe bei Strategien zur Neutralisierung der Interessenvertretung .....	57
3.2.1	Allgemeine Ziele und Merkmale dieses strategischen Vorgehens .....	57
3.2.2	Betriebliche Informationspolitik – Merkmale und strategische Bedeutung .....	58
3.2.2.1	Selektive Erfüllung der Pflicht zur rechtzeitigen und umfassenden Information .....	59
3.2.2.2	Schrittweise und verdeckte Durchführung betrieblicher Veränderungen .....	72
3.2.3	Effekte der betrieblichen Informationspolitik – Probleme für die Interessenvertretung .....	87
3.2.4	Betriebliche Situationen .....	89
3.2.4.1	Partikulare Einflußmöglichkeiten des Betriebsrats aufgrund rechtlicher Regelungen .....	90
3.2.4.2	Institutionalisierung und Formalisierung der Interessen-auseinandersetzung im Betrieb .....	91
3.3	Informationspolitik der Betriebe bei Strategien zur Nutzung der Interessenvertretung .....	93
3.3.1	Allgemeine Ziele und Merkmale dieses strategischen Vorgehens .....	93
3.3.2	Betriebliche Informationspolitik – Merkmale und strategische Bedeutung .....	95
3.3.2.1	Informationspolitik als Instrument, um die Interessenvertretung in die Verantwortung einzubeziehen .....	95
3.3.2.2	Gezielte Nutzung der Informationen des Betriebsrats .....	107
3.3.3	Effekte für den Betrieb – Probleme für die Interessenvertretung .....	111
3.3.4	Die betriebliche Situation .....	112
4.	Ansatzpunkte der Interessenvertretung .....	115
4.1	Allgemeine Erfahrungen .....	116

4.2	Ansatzpunkte der Interessenvertretung bei unterschiedlichen Formen des betrieblich-strategischen Vorgehens . . . . .	122
4.2.1	Ansatzpunkte der Interessenvertretung bei betrieblichen Strategien zur Zurückdrängung und Ausschaltung der Interessenvertretung . . . . .	122
4.2.2	Ansatzpunkte der Interessenvertretung bei betrieblichen Strategien zur Neutralisierung der Interessenvertretung . . . . .	133
4.2.3	Ansatzpunkte der Interessenvertretung bei betrieblichen Strategien zur Nutzung der Interessenvertretung . . . . .	142
4.3	Information »von unten« – Aufgabe und Ansatzpunkte für die Interessenvertretung . . . . .	148
4.3.1	Strategische Bedeutung für die Interessenvertretung im Betrieb . . . . .	148
4.3.2	Hemmnisse und Widerstände gegenüber der Information »von unten« . . . . .	152
4.3.3	Ansatzpunkte für die Interessenvertretung – Beispiele und Erfahrungen aus der Praxis . . . . .	163
	Literaturverzeichnis . . . . .	173

# Vorwort

Ich möchte an dieser Stelle allen danken, die mir bei der Durchführung dieser Untersuchung behilflich waren. Insbesondere gilt mein Dank den Betriebsräten und gewerkschaftlichen Vertrauensleuten, die bereit waren, mir ihre Erfahrungen in Einzel- oder Gruppengesprächen mitzuteilen; ohne ihre Bereitschaft, Geduld und Offenheit wäre diese Untersuchung nicht möglich gewesen. Zu danken habe ich ferner seitens der Hans-Böckler-Stiftung M. Knuth und den Mitgliedern des Projektbeirats für ihre kooperative und anregende Diskussion von Zwischenergebnissen. Ebenso M. Mogk für die Hilfe bei der redaktionellen Fertigstellung des Manuskripts.

Im Rahmen des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung war ursprünglich bei der Konzipierung der Untersuchung K. Düll beteiligt und im weiteren Verlauf beratend N. Altmann. Hilfreich für diese Untersuchung waren ferner die zusammen mit M. Deiß durchgeführten und an anderer Stelle veröffentlichten theoretischen Arbeiten zur Analyse betrieblicher Strategien aus der Perspektive von Arbeitskräften und ihrer Interessenvertretung. Bedanken möchte ich mich schließlich auch bei H. Dinkler für die zuverlässige und kooperative technische Erstellung des Manuskripts.

Das Manuskript für die vorliegende Publikation wurde – außer einigen redaktionellen Überarbeitungen – im Frühjahr 1984 abgeschlossen.

F. B.

# 1. Einleitung

## 1.1 Fragestellung und Akzente der Untersuchung

In der Untersuchung soll die Aufgabe gelöst werden, Hinweise auf mögliche Ansatzpunkte für die Interessenvertretung bei der Auseinandersetzung mit technisch-organisatorischen und personellen Veränderungen im Betrieb zu erarbeiten.

Dies bedeutet, daß nicht nur bestimmte technisch-organisatorische oder personelle Veränderungen und ihre Folgen für die Beschäftigten aufgedeckt und auf dieser Grundlage Probleme der Interessenvertretung und Anforderungen an sie formuliert werden. Außer Hinweisen auf vorhandene gesetzliche und tarifvertragliche Regelungen läßt sich aus solchen Untersuchungen nämlich noch nicht ersehen, in welcher Weise die Interessenvertretung in der Praxis den aufgezeigten Anforderungen nachkommen kann. Aussagen hierzu lassen sich nur treffen, wenn darüber hinaus auch die *Handlungsbedingungen der Interessenvertretung* im Betrieb mit berücksichtigt werden. Unsere Untersuchung versucht, Entwicklungen, mit denen die Interessenvertretung in den Betrieben gegenwärtig konfrontiert wird, speziell aus der Perspektive ihrer Handlungsbedingungen anzugehen. Im Verlauf der Untersuchung ergab sich hieraus eine Akzentuierung des Gegenstands unserer Untersuchung.

Wir wollen kurz erläutern, weshalb wir die im folgenden ausführlicher dargestellten Entwicklungen und Probleme für die Interessenvertretung aufgegriffen und ausgeführt haben:

- In sozialwissenschaftlichen Untersuchungen, aber auch in vielen gewerkschaftlichen Diskussionen und Schulungen, werden oft nur einzelne Entwicklungen in den Betrieben herausgegriffen, ihre Folgen für die Beschäftigten aufgezeigt und Einflußmöglichkeiten der Interessenvertretung diskutiert (so z.B. der Einsatz von Industrierobotern, neue Formen der Arbeitsorganisation, Massenentlassungen usw.). In der betrieblichen Praxis treten solche Entwicklungen und Veränderungen aber nicht isoliert auf, sondern sind »eingebettet« in umfassendere und vielfältigere Entwicklungen, Veränderungen und Probleme im Betrieb insgesamt. *Ob und in welcher Weise sich die Interessenvertretung in der Praxis mit bestimmten technisch-organisatorischen und personellen Veränderungen*

*im Betrieb befaßt und befassen kann, wird entscheidend beeinflußt durch die Gesamtheit dieser Veränderungen und der sich daraus ergebenden Anforderungen an die Interessenvertretung.*

Es erschien uns daher sinnvoll, im zweiten Kapitel – ergänzend zu vorliegenden Untersuchungen – einige Entwicklungen aufzuzeigen, die nach unseren Befunden gegenwärtig den Alltag der Interessenvertretung in den Betrieben sehr stark prägen. Die daraus resultierenden Anforderungen an die Interessenvertretung ebenso wie die ihre Leistungsfähigkeit absorbierenden und steuernden Wirkungen werden bei der wissenschaftlichen und gewerkschaftlichen Auseinandersetzung mit neuen und spektakulären Entwicklungen in den Betrieben (dem Einsatz neuer Produktionstechniken, den Maßnahmen zum Personalabbau usw.) vielfach übersehen.

- Ebenso wie die Frage, in welchem betrieblichen Umfeld bestimmte Veränderungen und Probleme für die Interessenvertretung aktuell werden, ist für die Interessenvertretung auch die Frage nach dem Instrumentarium zentral, das ihr für die Auseinandersetzung mit Veränderungen und Problemen im Betrieb zur Verfügung steht. Unsere Befunde haben hier gezeigt, daß aus der Sicht von Betriebsräten und gewerkschaftlichen Vertrauensleuten gegenwärtig speziell *Probleme der Information* eine sehr wichtige Rolle spielen: Ob und wann Informationen über betriebliche Veränderungen und ihre Folgen vorhanden sind, wie sie beschafft und in welcher Weise Informationen in die Interessenvertretung eingebbracht und genutzt werden können, entscheidet maßgeblich darüber, in welcher Weise im konkreten Fall die Interessenvertretung überhaupt in der Lage ist, sich mit Veränderungen im Betrieb auseinanderzusetzen. Wesentlich ist auch, wie die Interessenvertretung Informationen durch die Beschäftigten erhält und ihrerseits Informationen an die Belegschaft weitergibt. Es erwies sich als sinnvoll, bei der Auseinandersetzung mit möglichen Ansatzpunkten und Strategien der Interessenvertretung vom Problem der Information auszugehen (siehe Kapitel 3 und 4).
- Ferner haben unsere Befunde gezeigt: In welcher Weise sich die Interessenvertretung mit Veränderungen im Betrieb auseinandersetzen und die Interessen der Beschäftigten zur Geltung bringen kann, hängt nicht nur von der Art der jeweiligen Veränderungen und ihrer Folgen für die Beschäftigten ab, sondern vor allem von den *Strategien, mit denen Betriebe solche Veränderungen durchsetzen*. Betriebe können gleichartige technisch-organisatorische und personelle Veränderungen mit unterschiedlichen Strategien verfolgen und realisieren. Von diesem betrieblich-strategischen Vorgehen hängt es wesentlich ab, mit welchen Schwierigkeiten die Interessenvertretung im konkreten Fall konfrontiert ist, welche Ansatzpunkte sich für die Durchsetzung von Interessen der Beschäftigten ergeben und in welcher Weise dabei die der Interessenvertretung zur

Verfügung gestellten Instrumente (z. B. rechtliche Regelungen) genutzt werden können.

Ohne Kenntnis des betrieblich-strategischen Vorgehens bei technisch-organisatorischen und personellen Veränderungen und der daraus resultierenden Probleme für die Interessenvertretung lassen sich jedoch kaum für die Praxis brauchbare Folgerungen für Strategien der Interessenvertretung gewinnen. Aus diesem Grund erschien es uns sinnvoll, im dritten Kapitel den Schwerpunkt auf *das betrieblich-strategische Vorgehen gegenüber der Interessenvertretung* bei technischen, organisatorischen und personellen Veränderungen zu legen, das – ausgehend von der zuvor erläuterten Bedeutung der Information – am Beispiel der betrieblichen Informationspolitik dargestellt werden soll. Denn die strategische Bedeutung der betrieblichen Informationspolitik besteht auch darin, Informationen so zu handhaben und technische, organisatorische sowie personelle Veränderungen so durchzuführen, daß ihre Folgen für die Beschäftigten von der Interessenvertretung und teilweise auch von den Betroffenen selbst nicht unmittelbar erkannt werden und verdeckt bleiben.

- In einem vierten Kapitel werden dann Ansatzpunkte und *Strategien für die Interessenvertretung* dargestellt. Basis dieser Darstellung sind nicht normative oder programmatische Forderungen, sondern Befunde und Erfahrungen aus unserer Untersuchung. Anhand dieser Unterlagen wird der Frage nachgegangen, in welcher Weise die Interessenvertretung das betriebliche Vorgehen im Interesse der Beschäftigten beeinflussen kann.

Unsere Befunde haben u. a. gezeigt, daß dies wesentlich davon abhängt, in welcher Weise die Interessenvertretung in der Belegschaft und im Betrieb verankert ist und ob neben Informationen durch das Management auch Informationen durch die Belegschaft selbst als eine (wenn nicht sogar die) zentrale Grundlage für die Interessenvertretung im Betrieb begriffen und einbezogen wird. Die Analyse des betrieblich-strategischen Vorgehens bei technisch-organisatorischen und personellen Veränderungen (Kapitel 3) und ihre Folgen für die Interessenvertretung lassen dabei (unter anderem) auch die Bedeutung und Notwendigkeit einer eigenständigen Informationspolitik der Interessenvertretung erkennen.

## 1.2 Das Untersuchungsmaterial

Unsere Untersuchung beruht zum einen auf einer Sekundärauswertung empirischer Erhebungen im Rahmen von Untersuchungen, die in den vergangenen Jahren im Rahmen des »Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung« (ISF) durchgeführt wurden, zum anderen auf eigenen Erhebungen im Rahmen dieser

Untersuchung. Bei der Sekundäranalyse früherer Erhebungen wurden insbesondere die bei diesen Untersuchungen durchgeführten Expertengespräche und Fallstudien herangezogen<sup>1</sup>.

Für die Sekundärauswertung wurden vor allem Ergebnisse und Materialien herangezogen aus:

- der Untersuchung »Bedingungen und Probleme betrieblich initierter Humanisierungsmaßnahmen« (Auftraggeber: Bundesministerium für Forschung und Technologie).

In dieser Untersuchung wurden neun intensive Fallstudien und zwölf Kurzfallstudien in Betrieben der Automobil-, Metall- und Elektroindustrie durchgeführt, weit über 200 Experten und fast 500 Arbeitskräfte befragt;

- dem Projekt »Betriebs- und sozialpolitische Aspekte und Probleme betrieblicher Personalplanung« (Auftraggeber: Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung).

Für unsere Untersuchungen waren hier vor allem die Erhebungen zum Personalabbau – insbesondere in der Automobilindustrie – und die Befragung von Betriebsräten von Bedeutung (ca. 20 Betriebe und ca. 50 Expertengespräche);

- der Untersuchung zum Zusammenhang von Arbeitsorganisation und Entlohnung (Auftraggeber: European Foundation for the improvement of living and working conditions, Dublin).

In dieser Untersuchung wurden Fallstudien in drei Betrieben eines Großunternehmens der Elektroindustrie zum Zusammenhang zwischen technischen und arbeitsorganisatorischen Veränderungen und der Gestaltung von Entlohnungsgrundsätzen durchgeführt;

- der Untersuchung »Zum Zusammenhang zwischen organisatorischem Wandel, Beschäftigungssituation und Interessenvertretung der Arbeitskräfte im Betrieb« (Auftraggeber: Europäische Gemeinschaft, Brüssel).

In dieser Untersuchung wurden fünf Fallstudien, überwiegend in Betrieben der Metallindustrie, durchgeführt. Im Mittelpunkt standen Fragen der betrieblichen Personalpolitik und insbesondere des Personalabbaus. Ferner erfolgte in dieser Untersuchung eine Diskussion von Untersuchungsergebnissen mit ca. 20 Betriebsräten im Rahmen einer Bildungsveranstaltung.

Die eigenen Erhebungen im Rahmen der hier vorgelegten Untersuchung der Hans-Böckler-Stiftung beinhalten:

1 Weniger hingegen die jeweiligen Untersuchungsberichte, da diese durch andere Fragestellungen geleitet waren.

- 15 Fallstudien, davon 14 in Betrieben der Metallindustrie (Maschinen-, Apparate- und Gerätbau der Automobilindustrie, sonstige Metallindustrie und Gießereien) und ein Gespräch in einem Betrieb der chemischen Industrie.

Es wurden Betriebe unterschiedlicher Größenordnung ausgewählt: jeweils drei Betriebe mit 200 bis 400 und 400 bis 600 Beschäftigten, zwei Betriebe mit 600 bis 800 Beschäftigten, vier Betriebe mit 800 bis 1000 Beschäftigten, ein Betrieb mit 1000 bis 1500 Beschäftigten, zwei Betriebe mit über 1500 Beschäftigten.

Die Wahl der Betriebe erfolgte z. T. nach Kontakten mit der Gewerkschaftsorganisation, aber auch durch direkte Kontaktaufnahme. Maßgeblich war, solche Betriebe einzubeziehen, in denen aktuell keine »spektakulären« Maßnahmen zum Personalabbau, zu Produktionseinschränkungen, Stillegungen usw. stattgefunden hatten, sondern die eher den »Normalfall« der »alltäglichen Rationalisierungsmaßnahmen« repräsentierten.

Ein weiteres Auswahlkriterium war die Existenz einer Interessenvertretung; da vor allem auch praktische Erfahrungen zu Ansatzpunkten und Strategien der Interessenvertretung erhoben werden sollten, wurden solche Betriebe ausgewählt, bei denen nach vorliegenden Informationen die Interessenvertretung als eher »aktiv« und gewerkschaftlich organisiert eingeschätzt wurde.

Die intensiven Gespräche (insbesondere mit den Betriebsräten) erfolgten auf der Grundlage von Interview-Leitfäden.

- Diskussion von Ergebnissen der Untersuchung mit ca. 20 Betriebsräten und gewerkschaftlichen Vertrauensleuten im Rahmen einer Bildungsveranstaltung des DGB-Bildungswerks Bayern und Baden-Württemberg.

An diesen Veranstaltungen nahmen Vertreter unterschiedlicher Branchen und Gewerkschaften teil; insbesondere HBV, IGDP, IGM, ÖTV.

- Ferner nahm der Verfasser mehrfach an einem Arbeitskreis zu Fragen der Rationalisierung im Rahmen des DGB-München teil, in dem insbesondere Fragen des betrieblich-strategischen Vorgehens bei Rationalisierungsmaßnahmen zur Diskussion gestellt wurden.

### **1.3 Zur Darstellung der Untersuchungsergebnisse**

Die Darstellung unserer Untersuchungsergebnisse gliedert sich in drei Kapitel, deren jeweilige Thematik oben kurz umrissen wurde. Diese Kapitel bauen aufeinander auf; sie behandeln aber auch jeweils eine eigenständige Thematik.

Es ist daher möglich, jeweils nur ein Kapitel herauszugreifen und hierauf den Schwerpunkt zu legen. Dabei ist allerdings zu beachten:

Anstelle einer allzu differenzierten Darstellung einzelner Entwicklungen und Probleme beabsichtigen wir in erster Linie einen Überblick über die Bandbreite der in unserer Untersuchung aufgegriffenen Thematik zu geben. Dies gilt vor allem für das Kapitel 4, in dem typische Formen und Merkmale des betrieblich-strategischen Vorgehens bei technisch-organisatorischen und personellen Veränderungen dargestellt werden.

Ziel war es, Zusammenhänge und Hintergründe herauszuarbeiten, die in der betrieblichen Praxis oft schwer durchschaubar sind, und eine Systematisierung vorzunehmen. Damit kann ein Raster angeboten werden, mit dessen Hilfe praktische Erfahrungen in den Betrieben geordnet und in weiteren Diskussionen vertieft werden können. Wir beabsichtigen nicht, in dieser Untersuchung praktische Ratschläge oder gar Rezepte zu liefern; die geordnete Darstellung unserer Ergebnisse kann indes Perspektiven aufzeigen, in denen die Auseinandersetzung mit technisch-organisatorischen und personellen Veränderungen von der Interessenvertretung weiterverfolgt werden kann, und zwar auch durch und unter Beteiligung der unmittelbar »Betroffenen«.

Soweit wir konkrete Beispiele aus der betrieblichen Praxis anführen, sollen diese die von uns analysierten Sachverhalte illustrieren und Interpretationsmöglichkeiten deutlich machen. Ein Anspruch auf Repräsentativität wird damit nicht erhoben.

## 2. Zur gegenwärtigen Situation der Interessenvertretung im Betrieb

### 2.1 Neue Probleme und Anforderungen für die Interessenvertretung

#### 2.1.1 *Neue Technologien, Personalabbau und Arbeitslosigkeit*

In der gewerkschaftlichen Diskussion stehen gegenwärtig die Entwicklung und der Einsatz neuer Produktionstechniken, der Personalabbau in den Betrieben und Probleme der Arbeitslosigkeit im Vordergrund. Aus diesen Entwicklungen ergeben sich auch neue Probleme und neue Anforderungen für die Interessenvertretung:

Neue Technologien und Produktionstechniken sind bislang in ihren konkreten Auswirkungen noch schwer einschätzbar; im Unterschied zu technisch-organisatorischen Veränderungen der Vergangenheit liegen hierzu erst in Ansätzen praktische Erfahrungen vor. Betriebsräte müssen daher für Auseinandersetzungen mit dem betrieblichen Management zunächst neue Kenntnisse und Erfahrungen erwerben, und zwar sowohl über die Folgen neuartiger technisch-organisatorischer Entwicklungen für die Beschäftigten als auch über Ansatzpunkte und Instrumente ihrer Abwehr (Einschränkung, Verhinderung) in der betrieblichen Praxis. Ferner sind auch Kenntnisse über mögliche Alternativen erforderlich, wenn die Interessenvertretung nicht nur nachträglich negative Folgen solcher Veränderungen abmildern will, sondern – wie dies vielfach gefordert und diskutiert wird – bereits möglichst frühzeitig und präventiv die Planung und konkrete Gestaltung solcher Veränderungen in den Betrieben zu beeinflussen versucht.

Bis Mitte der siebziger Jahre war die Frage der Beschäftigungssicherung in vielen Betrieben weder ein Problem noch ein Konfliktbereich. Gerade die Sicherheit des Arbeitsplatzes war eine zentrale Grundlage, die negativen Folgen von Rationalisierungsmaßnahmen auszugleichen, die sich besonders in steigenden Leistungsanforderungen, der Reduzierung von Qualifikationsanforderungen und der physisch-psychischen Belastung am Arbeitsplatz bemerkbar machten.

Die betrieblichen Maßnahmen zum Personalabbau – vor allem bei Produktions einschränkungen oder Betriebsstilllegungen – haben die Interessenvertretung in den Betrieben indes vor neue Probleme und Anforderungen gestellt. Betriebliche Maßnahmen zum Personalabbau führen nun dazu, daß neue

Schwerpunkte in der Interessendurchsetzung und neue Aktivitäten in der Interessenvertretung erforderlich werden. Je nach Fall und Aktivität der Interessenvertretung reichen sie von Verhandlungen über die Vermeidung oder zumindest Einschränkung des Personalabbaus, die Aushandlung finanzieller Abfindungen (Sozialplan u. ä.), den Einfluß auf die Auswahl der auszugliederten Arbeitskräfte usw. bis zu Aktivitäten zur Mobilisierung der Belegschaft oder der Einbeziehung der Öffentlichkeit und politischer Instanzen. Dabei mußten Betriebsräte allerdings auch die Erfahrung machen, daß die traditionell verfügbaren und institutionell abgesicherten Instrumente zur Sicherung der Beschäftigung (individueller Kündigungsschutz) ebenso wie der Einfluß auf betriebliche Entscheidungen bei solchen Veränderungen »ins Leere« ließen und daher die Aushandlung möglichst hoher finanzieller Abfindungen letztlich das Beste war, was man erreichen konnte. Daß in vielen Fällen die Interessenvertretung im Betrieb – ebenso wie die Betriebe selbst – eine Vermeidung von Massenentlassungen und an deren Stelle andere Formen des Personalabbaus (vorzeitige Verrentung, Aufhebungsverträge usw.) als »günstiger« betrachteten, mag darauf zurückzuführen sein, daß die Möglichkeiten, auf die Ursachen des Personalabbaus selbst Einfluß zu nehmen, als zu gering und die Konflikträchtigkeit eines massiven Widerstands gegen Produktionseinschränkungen und Personalabbau als zu hoch eingeschätzt wurden.

Weitere neuartige Anforderungen an die Interessenvertretung ergeben sich schließlich auch aus den Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt. Zum einen haben die Reduzierung von Beschäftigungsmöglichkeiten und die hohe Arbeitslosigkeit den Betrieben neue Möglichkeiten und Spielräume für die Durchsetzung ihrer Interessen gegenüber den Arbeitskräften eröffnet, und zwar sowohl auf dem Arbeitsmarkt als auch im Betrieb. Hierdurch wird auch die Position der Interessenvertretung im Betrieb berührt und geschwächt. Zum anderen ergibt sich zugleich – weit stärker als in der Vergangenheit – aus überbetrieblichen gewerkschaftspolitischen Interessen heraus die neue Anforderung an die Interessenvertretung im Betrieb, auch die außer- und überbetrieblichen Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt in ihre Arbeit einzubeziehen. Besonders deutlich wird dies gegenwärtig bei der Regelung von Überstunden und bei der Durchsetzung der gewerkschaftlichen Forderung nach Verkürzung der Arbeitszeit. Nach unseren Befunden liegt hier für die Betriebsräte ein zentrales Problem: Sie geraten nicht nur in Konfrontation mit dem betrieblichen Management, sondern auch bei der Belegschaft finden sie für manche Forderungen teilweise nur schwer Verständnis. Die Interessenvertretung steht vor der Aufgabe, die gewerkschafts- und gesellschaftspolitische Bedeutung solcher Forderungen (wie z. B. Einschränkung von Überstunden, Verkürzung der Arbeitszeit) der Belegschaft zu vermitteln und Unterstützung für die Durch-

setzung solcher Forderungen zu gewinnen, gleichzeitig aber die betriebliche Situation zu berücksichtigen<sup>1</sup>.

### *2.1.2 Die Probleme der »alltäglichen« Veränderungen*

Neue Technologien, Personalabbau und Bewältigung der Arbeitslosigkeit bringen also in mehrfacher Weise neuartige Probleme und Anforderungen für die Interessenvertretung in den Betrieben mit sich, die von niemandem unterschätzt werden. Es sind dies aber nicht die einzigen Veränderungen und Probleme, denen die Interessenvertretung in den Betrieben gegenwärtig gegenübersteht und durch die ihre alltägliche Situation in den Betrieben bestimmt wird.

Unsere eigenen Untersuchungen zeigen nachdrücklich: Die Interessenvertretung ist mit einer sehr großen Spannbreite von Veränderungen und Problemen in den Betrieben konfrontiert, die sich nicht alleine oder unmittelbar aus den genannten Entwicklungen ergeben. Besonders diese Veränderungen und ihre Probleme geraten leicht aus dem Blickfeld, wenn wissenschaftliche Untersuchungen ebenso wie gewerkschaftliche Informationen, Schulungen und Berichte in öffentlichen Medien sich schwerpunktmäßig auf den Einsatz neuer Produktionstechniken in den Betrieben (bzw. die entsprechenden technischen und organisatorischen Umstellungen) oder spektakuläre Formen des Personalabbaus (»Massenentlassungen«, Betriebsstilllegungen und größere Produktionsbeschränkungen) richten. Gerade die weniger spektakulären Entwicklungen werden deutlicher, wenn man nicht von vornherein bestimmte Ereignisse in den Betrieben herausgreift, sondern die alltäglichen Veränderungen in ihrer Gesamtheit und damit den Alltag der Interessenvertretung betrachtet, so wie in unserer Untersuchung geschehen. Dann wird auch erkennbar, in welchem Umfeld gegenwärtig die Auseinandersetzung um neue Produktionstechniken, Personalabbau und Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt in den Betrieben erfolgt.

Wir wollen im folgenden, ergänzend zu den vorhergehenden Ausführungen, einige Veränderungen in den Betrieben kurz umreißen, die uns nach unseren Befunden für das Verständnis der gegenwärtigen Situation der Interessenvertretung in den Betrieben sehr wichtig erscheinen, die andererseits aber sehr leicht unterschätzt werden oder erst gar nicht ins Blickfeld geraten. Es sind dies:

<sup>1</sup> Das Manuskript wurde vor der Tarifrunde 1984 abgeschlossen, die einige der hier angedeuteten Probleme noch konkreter hat deutlich werden lassen bzw. ihr Hervortreten bei der bevorstehenden Umsetzung der Verhandlungsergebnisse zur Verkürzung der Wochenarbeitszeit im Betrieb erwarten lässt.

- »verdeckte« technisch-organisatorische und personelle Veränderungen (auch) beim Einsatz neuer Produktionstechniken;
- neue Probleme in »traditionellen« Bereichen der Interessenvertretung;
- neue, von technisch-organisatorischen Veränderungen unabhängige Stoßrichtungen der betrieblichen Personal- und Leistungspolitik (»knappe personelle Besetzung«).

Für die Interessenvertretung sind diese Entwicklungen in dreifacher Weise von Bedeutung:

- Zum einen werden hierdurch maßgeblich Interessen der Arbeitskräfte beeinflusst; sie sind daher auch für die Interessenvertretung wichtig. Zugleich ergeben sich aus den »spektakulären Entwicklungen« und veränderten Bedingungen auf dem Absatzmarkt besondere Schwierigkeiten für die Interessenvertretung im Betrieb, sich mit den eher nichtspektakulären und »verdeckten« Entwicklungen auseinanderzusetzen und sie aufzugreifen.
- Ob und in welcher Weise diese Entwicklungen von der Interessenvertretung in den Betrieben erkannt, aufgegriffen und in die Arbeit einbezogen werden, beeinflusst aber wesentlich die konkreten Auswirkungen von neuen Produktionstechniken, Maßnahmen zum Personalabbau usw. in der betrieblichen Praxis.
- Schließlich ergeben sich aus diesen Entwicklungen besondere eigenständige Anforderungen und Probleme für die Interessenvertretung, durch die die zeitlichen, sachlichen und personellen Ressourcen, die der Interessenvertretung zur Verfügung stehen, zu einem Großteil in Anspruch genommen werden. Möglichkeiten und »Spielräume«, sich mit neuartigen, langfristigen und übergreifenden Entwicklungen (intensiver) auseinanderzusetzen, werden hierdurch zugleich beschränkt.

In den folgenden Abschnitten (2.1.3 bis 2.1.5) sollen einige wichtige Merkmale dieser Entwicklungen und Probleme für die Interessenvertretung näher erläutert werden; wir werden sie in Kapitel 3 nochmals aufgreifen und dabei einige Aspekte noch detaillierter ausführen.

### *2.1.3 »Verdeckte« technische, organisatorische und personelle Veränderungen*

Massenentlassungen bei Produktionseinschränkungen und Stilllegungen sowie technisch-organisatorische und damit einhergehende personelle Veränderungen größeren Umfangs sind nur die »Spitze des Eisbergs« der Veränderungen, die derzeit beim Einsatz neuer Produktionstechniken oder bei Bestrebungen zum Personalabbau auftreten. Der Einsatz neuer Produktionstechniken erfolgt,

ebenso wie Maßnahmen zum Personalabbau, gegenwärtig in den Betrieben zu einem großen Teil eher schrittweise, kontinuierlich und punktuell – ebenso wie Rationalisierungsmaßnahmen in der Vergangenheit. Dies ist auch dann der Fall, wenn umfassende technisch-organisatorische und personelle Veränderungen geplant und durchgesetzt werden. Auf die betrieblichen Interessen und Strategien, die sich hiermit verbinden, werden wir weiter unten noch ausführlicher eingehen.

Festzuhalten ist zunächst: *Der Einsatz neuer Produktionstechniken mit seinen Auswirkungen für die Beschäftigten bleibt in der betrieblichen Praxis vielfach und zu einem großen Teil »verdeckt«, ist nur punktuell erfahrbar, nicht aber vorab im Zusammenhang und im Zusammenwirken jeweils einzelner »kleinerer« technisch-organisatorischer oder personeller Veränderungen.* Auf diese Weise erscheinen auch Veränderungen durch neue Produktionstechniken, ebenso aber auch ein längerfristiger Personalabbau (z.B. über natürliche Fluktuation), vielfach als eine »normale« Entwicklung. So lässt sich beim Einsatz neuer Informations- und Steuerungstechnologien (z.B. EDV) im vorhinein oft gar nicht absehen, welche arbeitsorganisatorischen und personellen Veränderungen sich ergeben werden. Dies gilt nicht nur direkt für die unmittelbar betroffenen Arbeitsplätze, sondern auch für Produktionsbereiche und Arbeitsprozesse, die von der Anwendung und Nutzung solcher Technologien und Verfahren nur indirekt betroffen sind (z.B. Auswirkungen der computerisierten Fertigungssteuerungen auf die Arbeitsvorbereitung des Einsatzes von CAD, auf die Aufstiegsmöglichkeiten von Facharbeitern usw.).

Die Verdecktheit betrieblicher Rationalisierungsmaßnahmen und ihrer Folgen sind keine neuartige Erscheinung. Es ergeben sich hieraus gegenwärtig jedoch neue und besondere Probleme für die Interessenvertretung. Gleichzeitig werden Probleme, die sich schon in der Vergangenheit aus verdeckten Formen der Rationalisierung ergaben, verschärft: Angesichts der hohen Arbeitslosigkeit, Massenentlassungen und Betriebsschließungen ist es für die Interessenvertretung gegenwärtig besonders schwierig, verdeckte Rationalisierungsmaßnahmen und personelle Veränderungen aufzugreifen.

So wichtig und richtig die öffentliche Diskussion und ein entsprechender überbetrieblicher Erfahrungsaustausch über eine massenhafte Vernichtung von Arbeitsplätzen durch Betriebsschließungen, Produktionseinschränkungen und neue Produktionstechniken sind, so groß ist gleichzeitig aber die Gefahr, daß angesichts solcher Entwicklungen und Prognosen ein Großteil der in der betrieblichen Praxis erfahrbaren Veränderungen als eher harmlos angesehen wird. Hieraus ergeben sich auch besondere Hemmnisse für die Mobilisierung der Beschäftigten bei der Auseinandersetzung mit neuen Produktionstechniken sowie Veränderungen in der betrieblichen Personalpolitik (siehe unten).

Aber nicht nur für die Belegschaft, sondern auch für die Betriebsräte selbst besteht die Gefahr, daß sich ihre Aufmerksamkeit nur auf spektakuläre Veränderungen richtet und damit punktuelle Veränderungen und ihre Auswirkungen auf die Beschäftigten unterschätzt und aus der Interessenvertretung ausgeschlossen werden. Dies kann zur Folge haben, daß den Betrieben neue strategische Möglichkeiten eröffnet werden: z. B. verlaufen technisch-organisatorische und personelle Veränderungen problemloser, wenn es Betrieben gelingt, schlagartige Entlassungen in größerem Umfang oder plötzliche Umstellungen ganzer Abteilungen zu vermeiden.

## *2.1.4 Neue Probleme in traditionellen Bereichen der Interessenvertretung*

### *2.1.4.1 Neue Probleme bei traditionellen Formen der Rationalisierung*

Trotz Einsatz neuer Produktionstechniken und Entwicklung neuer Formen der Arbeitsorganisation erfolgen Rationalisierungsmaßnahmen gegenwärtig auch noch in Formen, wie sie aus der Vergangenheit bekannt und dokumentiert sind. Charakteristisch hierfür ist die Orientierung an tayloristischen Prinzipien der Arbeitsorganisation, d. h. Arbeitsvereinfachung, Standardisierung von Arbeitsabläufen, Steigerung von Leistungsanforderungen durch höheres Arbeitstempo usw. Von einer generellen Krise oder gar einem Verschwinden des Taylorismus und der damit verbundenen Intensivierung der Arbeit, wie dies Mitte der siebziger Jahre von einigen Sozialwissenschaftlern vermutet wurde, kann – nach unseren Befunden – gegenwärtig nicht die Rede sein. Vielmehr wird deutlich, daß betriebliche Rationalisierungsmaßnahmen keinem einheitlichen Muster folgen, sondern durch ein Nebeneinander von traditionellen und neuen Formen der Rationalisierung gekennzeichnet sind.

Rationalisierungsmaßnahmen in traditionellen Formen richten sich gegenwärtig z. B. verstärkt auf die Produktionsbereiche, in denen bislang für die Betriebe wegen einer hohen Produktvariabilität und Berücksichtigung besonderer Kundenwünsche usw. eine (noch) stark handwerklich geprägte Fertigungsstruktur günstig und möglich war. Sofern sich hier die Konkurrenz auf dem Absatzmarkt verschärft hat oder bislang starke Kunden die Nachfrage reduzierten (z. B. bei Zuliefererbetrieben), sind Betriebe nun bestrebt, die Produktpalette zu reduzieren und die Produktion stärker zu standardisieren. Exemplarisch hierfür war in den von uns untersuchten Betrieben die Reduzierung der Produktpalette und die Einführung eines »Baukastensystems« bei der Montage in Betrieben des Maschinen- und Gerätebaus. Traditionell qualifizierte Facharbeitertätigkeiten werden hierdurch vereinfacht und z. T. soweit standardisiert, daß sie durch

Anlerntätigkeiten ersetzt werden. Zugleich werden neue Möglichkeiten für eine weitergehende Mechanisierung und Automatisierung eröffnet.

Traditionelle Formen der Rationalisierung finden sich gegenwärtig aber auch in bereits hochstandardisierten und arbeitsteilig organisierten Fertigungsprozessen. Veränderungen auf dem Absatzmarkt, insbesondere eine verschärftete Konkurrenz bzw. Abhängigkeit von starken Kunden, haben zur Folge, daß Betriebe nach wie vor – zum Teil gegenwärtig sogar verstärkt – Rationalisierungsreserven mit traditionellen Methoden auszuschöpfen versuchen. In den von uns untersuchten Betrieben waren hierfür Bestrebungen in der Elektroindustrie (Montage) exemplarisch, in der traditionelle Einzelarbeitsplätze, an denen bislang Teile und Geräte mit geringen Stückzahlen montiert wurden, in taktgebundene Arbeiten nach dem Prinzip der klassischen Fließbandfertigung übergeführt werden sollten. Grundlagen für solche Veränderungen sind ebenfalls eine Reduzierung der Produktpalette, aber auch die Vereinfachung in der Konstruktion der Produkte und des verwendeten Materials.

Auch gegenwärtig sind kontinuierlich erfolgende, kleinere Veränderungen der Arbeitsorganisation, der Produktionstechnik oder an den Produkten sowie die Revision von Vorgabezeiten in bereits hochstandardisierten und teilautomatisierten Produktionsbereichen wichtige und weitverbreitete Instrumente für die Betriebe, die Leistungsintensität zu steigern. In diesem Zusammenhang sind auch Bestrebungen zur weiteren Verbreitung von Systemen vorbestimmter Zeiten zu sehen, durch die eine scharfe Kalkulation und rasche Anpassung von Vorgabezeiten an laufende technisch-organisatorische Veränderung möglich sind.

Exemplarisch hierfür ist die Schilderung der Entwicklungen in einem Betrieb des Maschinenbaus in den Worten eines Betriebsratsmitglieds: »Die Zeitvorgaben wurden in den vergangenen Jahren laufend verschärft. Man rechnet heute drei Stellen nach dem Komma. Sie sind messerscharf. Vom Betrieb werden immer exaktere Meßgeräte eingesetzt. Früher war man eher bereit, bei den Vorgabezeiten etwas auszuhandeln; jetzt zählt nur noch das exakte Messen.«

Auch wenn durch solche Rationalisierungsmaßnahmen aktuell keine Arbeitskräfte freigesetzt werden, so wird hierdurch jedoch der Druck verstärkt, negative Folgen solcher Rationalisierungsmaßnahmen (steigende physisch-psychische Belastungen usw.) zu akzeptieren, wenn die Beschäftigung gesichert bleibt.

Die Auswirkungen dieser Formen der Rationalisierung für die Beschäftigten sind mittlerweile hinlänglich dokumentiert und diskutiert; ebenso auch Schwierigkeiten und Beschränkungen für die Interessenvertretung, hierauf Einfluß zu nehmen.

Als neues Problem kommt gegenwärtig verschärfend hinzu, daß die Betriebe nun noch weniger bereit und gezwungen sind als in der Vergangenheit, negative

Auswirkungen solcher Rationalisierungsmaßnahmen zu kompensieren und einzuschränken. Entsprechend haben sich auch die traditionell bestehenden Einfluß- und Verhandlungsmöglichkeiten für die Interessenvertretung bei solchen Rationalisierungsmaßnahmen verringert. Im wesentlichen betrifft dies Zugeständnisse der Betriebe bei der Eingruppierung, bei »freiwilligen« (Leistungs-)Zulagen und teilweise – bei qualifizierteren Tätigkeiten – bei der Festlegung von Vorgabezeiten<sup>1</sup>.

#### *2.1.4.2 Neue Probleme durch Rücknahme und Beschränkung betrieblicher Zugeständnisse an die Beschäftigten*

In der Vergangenheit waren speziell in der Bundesrepublik für die Interessenvertretung im Betrieb wichtige Verhandlungsfelder: Fragen der Eingruppierung und Verdienstzulagen, freiwillige betriebliche Sozialleistungen und teilweise, bei qualifizierteren Tätigkeiten (zumeist informell), auch die Festlegung von Vorgabezeiten. Hierdurch versuchten Betriebsräte nicht nur negative Folgen von Rationalisierungsmaßnahmen zu kompensieren (siehe oben), sondern auch unabhängig von Rationalisierungsmaßnahmen eine Verbesserung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen anzustreben. Weiterhin verbanden sich hiermit auch Interessen und Strategien der Betriebe, Konflikte im Betrieb zu vermeiden und insbesondere – angesichts der Vollbeschäftigung und Konkurrenz der Betriebe auf dem Arbeitsmarkt – den innerbetrieblichen Arbeitsmarkt zu stabilisieren sowie Engpässe bei der Rekrutierung von Arbeitskräften zu überwinden. Allerdings darf nicht übersehen werden, daß auch in der Vergangenheit solche Zugeständnisse der Betriebe an die Beschäftigten vielfach nur durch entsprechende Forderungen und eine aktive Politik der Betriebsräte zustande kamen. Ein Betriebsrat umschrieb dies mit den Worten: »Uns wurde auch in der Vergangenheit nichts geschenkt.«

Eine neuartige Entwicklung ist aber, daß nun Betriebe bestrebt sind, gerade solche Zugeständnisse an die Beschäftigten zurückzunehmen und entsprechende Forderungen der Interessenvertretung weit massiver als bislang abzuwehren. Diese Veränderung in der betrieblichen Politik ist gegenwärtig ein quasi eigenständiger Ansatzpunkt betrieblicher Bestrebungen zur Kostensenkung. In den von uns untersuchten Betrieben fanden sich hierfür vielfältige Beispiele; exemplarisch hierfür sind:

- Betriebe versuchen, bei Neueinstellungen die Arbeitskräfte in niedrigere Lohngruppen einzustufen; sie orientieren sich dabei zwar an den tarifvertraglichen Vereinbarungen

<sup>1</sup> Welches Interesse Betriebe mit solchen Zugeständnissen in der Vergangenheit verfolgt haben und z. Zt. noch verfolgen, wird in Kapitel 3 ausführlicher dargestellt.

- gen, nicht aber an der in der Vergangenheit auf Betriebsebene entwickelten und durchgesetzten Praxis der Eingruppierung; ferner wird versucht, die Anpassung der Eingruppierung (Höhergruppierung) an veränderte Arbeitsaufgaben (z.B. bei Umsetzungen) zu verzögern und zu verhindern.
- Betriebe versuchen, freiwillige Lohnzulagen teilweise oder gänzlich zu streichen oder/und mit tariflichen Lohnerhöhungen zu verrechnen oder/und bei Neueinstellungen nicht mehr zu gewähren.
  - Betriebe versuchen, einzelne freiwillige Sozialleistungen, die weder durch Tarifverträge noch Betriebsvereinbarungen festgelegt sind, zu streichen oder zu reduzieren. Teilweise kommt es aber auch zur Kündigung entsprechender Betriebsvereinbarungen. Ein weit verbreitetes Beispiel hierfür ist offenbar die Streichung von Zulagen für Fahrtkosten, die vor allem auf dem Hintergrund der angespannten Situation auf dem Arbeitsmarkt in der Vergangenheit von den Betrieben angeboten wurden, sowie die Reduzierung von Zuschüssen zu Betriebs- und Jubiläumsfeiern u.ä.
  - Betriebe versuchen speziell dort, wo in der Vergangenheit Zugeständnisse bei der Festlegung von Vorgabezeiten gemacht wurden (z.B. bei qualifizierteren Facharbeiter-tätigkeiten im Maschinenbau), generell und unabhängig von technisch-organisatorischen Veränderungen die Vorgabezeiten zu reduzieren. Damit einher geht ein insgesamt »schärferes Vorgehen« bei der Festlegung neuer Vorgabezeiten (siehe oben). Auch finden sich Fälle, in denen in der Vergangenheit zwar technisch-organisatorische Veränderungen durchgeführt, aber keine entsprechende Revision der Vorgabezeit erfolgte, was nun nachgeholt wird.

#### *2.1.4.3 Probleme für die Interessenvertretung*

Erfahrungen aus der Praxis und unsere Befunde zeigen, daß sich neuartige Anforderungen für den Betriebsrat gegenwärtig gerade auch in traditionellen Bereichen der Interessenvertretung ergeben. Die Interessenvertretung steht dabei vor einem zweifachen Problem: Zum einen werden ihr bislang wichtige Ansatzpunkte zur Durchsetzung von Forderungen und damit auch Grundlagen für ihre Legitimation gegenüber den Beschäftigten (Erfolgsnachweis usw.) entzogen; zum anderen *absorbiert die Verteidigung des Bestehenden einen Großteil ihrer Kraft und Zeit*, teilweise weit mehr, als dies in der Vergangenheit der Fall war, als es um die Verbesserung der Beschäftigungsbedingungen in den o.g. Verhandlungsfeldern ging. Auch bei traditionellen Formen der Rationalisierung ergeben sich neuartige Probleme für die Interessenvertretung: Die in der Vergangenheit entwickelten Strategien, um negative Auswirkungen von Rationalisierungsmaßnahmen zu kompensieren und abzufangen, sind nun aufwendiger und – sofern sie weiter verfolgt werden – auch insgesamt konflikt-trächtiger geworden.

Beispiele hierfür sind: Einzelne Auseinandersetzungen bei der Eingruppierung im Einzelfall erstrecken sich über mehrere Jahre; langwierige Auseinandersetzungen und Verhandlungen sind notwendig wegen der betrieblichen Absicht, freiwillige Sozialleistungen

zu streichen. Massive Proteste unter Androhung von Arbeitsniederlegungen (und einer entsprechenden Mobilisierung der Beschäftigten) müssen entwickelt werden, um der betrieblichen Absicht, Vorgabezeiten generell zu kürzen, entgegenzuwirken.

Exemplarisch umschrieb die Schwierigkeiten, die sich aus den hier skizzierten Entwicklungen und Problemen für die Interessenvertretung ergeben, ein Betriebsrat mit den Worten: »Diese Dinge (s. o.) nehmen so viel Zeit in Anspruch, daß man zu dem Eigentlichen gar nicht kommt.« Gemeint war damit die Beschäftigung mit den Auswirkungen neuer Produktionstechniken, aber auch ökonomischen Entwicklungen des Betriebs und Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt insgesamt, denn die grundlegenden Probleme und Grenzen der Interessenvertretung<sup>1</sup> bleiben auch bei traditionellen Formen der Rationalisierung weiter bestehen. Durch die veränderte Situation auf dem Arbeitsmarkt wurden sie teilweise noch weiter verschärft.

Eine Reihe von Betriebsräten war der Meinung, daß die dargestellten Veränderungen im »Alltag« der Interessenvertretung in der allgemeinen gewerkschaftlichen Diskussion nicht genügend berücksichtigt werden, vor allem, da es jetzt darauf ankomme, neue Strategien in der Auseinandersetzung mit dem betrieblichen Management zu entwickeln (vgl. hierzu ausführlicher Kapitel 4).

## *2.1.5 Neue Stoßrichtungen in der betrieblichen Personal- und Leistungspolitik*

### *2.1.5.1 Personaleinsatz, Selektion, Leistungsabruf*

Der Einsatz bestimmter neuer Produktionstechniken führt nicht zwangsläufig auch zu bestimmten Veränderungen in der Arbeitsorganisation und des Personaleinsatzes; deren konkrete Gestaltung kann unterschiedlich sein und sich mit jeweils unterschiedlichen betrieblichen Interessen und Zielen verbinden.

Beispiele hierfür sind der Einsatz von Facharbeitern oder Angelernten bei NC- oder CNC-Maschinen, Werkstattprogrammierung oder zentrale Programmierung von NC- und CNC-Maschinen; Variationen in der quantitativen Besetzung von Produktionsanlagen, Ausgliederung oder Integration von Reparatur- und Instandhaltungsarbeiten bei Bedienungs- und Überwachungstätigkeiten usw.

Daneben können Betriebe den quantitativen und qualitativen Personaleinsatz auch unabhängig von neuen Produktionstechniken oder Wandlungen in der Arbeitsorganisation verändern, da er noch einer Reihe anderer betriebsinterner und -externer Faktoren unterliegt, insbesondere den Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt. Unsere Befunde zeigen, daß sich speziell im quantitativen, teil-

1 Z.B. geringer Einfluß auf die Kontrolle und Eingrenzung von Leistungsanforderungen, die Vermeidung physischer und psychischer Belastungen und einseitiger Anforderungen.

weise auch im qualitativen Personaleinsatz gegenwärtig Veränderungen abzeichnen, die nicht unmittelbar und zwangsläufig mit bestimmten technischen und arbeitsorganisatorischen Veränderungen verbunden sind. Auch hier ergeben sich eine Reihe neuartiger Probleme und Anforderungen für die Interessenvertretung.

Eine wichtige Veränderung und neue Stoßrichtung in der betrieblichen Personalpolitik ist nach unseren Befunden die *Bestrebung, Produktions- und Arbeitsprozesse personell möglichst knapp zu besetzen*. Sicherlich handelt es sich auch hier keineswegs um eine völlig neuartige Erscheinung: Schon immer war es ein Bestreben der Betriebe, durch Rationalisierungsmaßnahmen Personal einzusparen; andererseits waren in der Vergangenheit vor dem Hintergrund der Vollbeschäftigung die Betriebe auch bestrebt, Personal zu horten und in einem gewissen Rahmen Personalüberhänge zu akzeptieren und zu schaffen, um Schwankungen im Personalbestand (Ausfallzeiten wegen Krankheit, Rekrutierungsgänge etc.) oder im Produktionsanfall auszugleichen.

Speziell hier sind gegenwärtig gegenläufige Tendenzen zu beobachten. Unsere Befunde lassen drei Erscheinungsformen einer solchen Veränderung in der betrieblichen Personalpolitik erkennen.

(a) *Direkte Verringerung des Personalbestands*: Betriebe versuchen, den Personalbestand zu verringern, ohne andere (hierauf bezogene) personalpolitische Maßnahmen oder technische und arbeitsorganisatorische Veränderungen zu ergreifen. Ein vergleichsweise leicht handhabbares personalpolitisches Instrument hierfür ist es, ausscheidende Arbeitskräfte nicht mehr oder nur mehr in geringerem Umfang und zögernd zu ersetzen. Dies hat zur Folge, daß der gleiche Arbeitsanfall von den verbleibenden Arbeitskräften miterledigt werden muß bzw. der Spielraum zum Ausgleich von Friktionen im Personalbestand geringer wird; damit wird zugleich der Druck auf kontinuierliche Anwesenheit und ein entsprechendes Arbeits- und Leistungsverhalten verstärkt.

Es finden sich aber auch wesentlich direktere und gezieltere Maßnahmen, um den Personalbestand ohne entsprechende technisch-organisatorische oder auftragsmäßige Veränderungen zu reduzieren, was teilweise forciert wird durch die Einschaltung externer Beraterfirmen; Beispiele finden sich vor allem im Angestelltenbereich. Charakteristisch ist, daß die unmittelbaren Vorgesetzten auf Produktions- und Abteilungsebene die Anweisung erhalten, Personal in Höhe eines bestimmten Prozentsatzes einzusparen. Die Vorgesetzten stehen vor der Aufgabe (und unter dem Druck!), in ihren Abteilungen die geforderte »Kopfzahl« einzusparen und eine entsprechende Ausgliederung der hierfür in Frage kommenden Arbeitskräfte vorzubereiten. Es liegt auf der Hand und wird durch zahlreiche empirische Befunde bestätigt, daß hierbei in erster Linie Kriterien herangezogen werden, die das Arbeits- und Leistungsverhalten der Arbeits-

kräfte betreffen. Anlässe und Ansatzpunkte für eine Ausgliederung werden dabei teilweise gezielt durch die Vorgesetzten provoziert (vgl. hierzu auch Kapitel 3).

Für die verbleibenden Arbeitskräfte erhöhen sich hierdurch nicht nur die Anforderungen an die Arbeitsleistung. Durch solche Maßnahmen des Personalabbaus wird zugleich auch die Konkurrenz zwischen den Arbeitskräften verschärft und hiermit wiederum der Druck auf das Arbeits- und Leistungsverhalten. Dies erleichtert es dem Betrieb, die Personaleinsparungen bei gleichbleibendem Arbeitsanfall auszugleichen (Reduzierung von Fehlzeiten, Bereitschaft zu Überstunden usw.).

(b) *Verschärfe Personalselektion:* Auf die Selektion der Beschäftigten nach Kriterien der Arbeits- und Leistungsfähigkeit sowie des Arbeits- und Leistungsverhaltens richten sich gegenwärtig verstärkt personalpolitische Maßnahmen. Wie hinlänglich bekannt und dokumentiert, waren und sind Betriebe bei Maßnahmen zum Personalabbau, die durch Veränderungen auf dem Absatzmarkt ausgelöst wurden, bestrebt, leistungsschwächere oder/und in ihrem Arbeits- und Leistungsverhalten – aus betrieblicher Sicht – »problematische« Arbeitskräfte auszugliedern. Ferner war (und ist) es den Betrieben durch die veränderte Situation auf dem Arbeitsmarkt leichter möglich, Arbeitskräfte auszutauschen, d. h. Arbeitskräfte, die den betrieblichen Arbeits- und Leistungsanforderungen nicht (bzw. nicht mehr) voll entsprechen, auszugliedern und dafür geeignetere Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt zu rekrutieren. Die – aus betrieblicher Sicht – durch solche personalpolitischen Maßnahmen erreichte (und erreichbare) Verbesserung der qualitativen Struktur der Belegschaft (»Olympia-Mannschaft«) hat auch quantitative Effekte<sup>1</sup>.

Indem die (aktuell!) leistungsfähigsten und diszipliniertesten Arbeitskräfte im Betrieb eingesetzt werden, verringern sich Ausfallzeiten und Schwankungen im Personalbestand. Hierdurch wird es möglich, die für den Ausgleich solcher Schwankungen erforderlichen Personalüberhänge abzubauen, ohne daß sich hierdurch Störungen im Arbeitsprozeß ergeben. Ähnliche Effekte werden teilweise auch allein dadurch erreicht, daß durch die Androhung von Entlassungen der Druck auf die Beschäftigten, Fehl- und Ausfallzeiten zu vermeiden, verstärkt wird.

(c) *Neue Formen der Nutzung von Arbeitskraft:* Schließlich zeigt sich das Interesse der Betriebe, Produktions- und Arbeitsprozesse personell möglichst knapp

1 Teilweise finden sich auch Bestrebungen der Betriebe, neue Qualifizierungsmaßnahmen einzuführen, wobei – nach den vorliegenden Befunden – allerdings vielfach die Qualifizierungsmaßnahmen unterhalb des Facharbeiterniveaus bleiben oder solche Maßnahmen nur mit einer öffentlichen (finanziellen) Unterstützung eingeleitet werden (vgl. hierzu ausführlicher bes. die Ergebnisse bei Drexel 1982 und Mendius u. a. 1983).

zu besetzen, auch bei der Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation. In der Vergangenheit bestand ein durchgehendes Prinzip betrieblicher Rationalisierung darin, Arbeitsvollzüge zu vereinfachen und das Arbeitsvermögen schmal und spezifisch zu nutzen (hohe Arbeitsteilung). Diese Formen der Rationalisierung und Intensivierung der Arbeitsleistung finden sich auch gegenwärtig (vgl. Abschnitt 2.1.4). In der betrieblichen Praxis gehen Rationalisierungsmaßnahmen aber auch in eine andere Richtung: Betriebe versuchen – jeweils auf einem bestimmten Qualifikationsniveau –, *das Arbeitsvermögen breiter zu nutzen*, um sich auf diese Weise neue Zugriffsmöglichkeiten auf menschliche Arbeitsleistung zu eröffnen. Diese Stoßrichtung betrieblicher Rationalisierungsmaßnahmen kann als *qualitative Intensivierung der Arbeit* im Unterschied zur Intensivierung der Arbeit durch Steigerung des Arbeitstemos, Erhöhung der Stückzahlen usw. umschrieben werden.

Typisch bei Veränderungen der Arbeitsorganisation sind dabei: die stärkere Nutzung der Kooperationsfähigkeit der Arbeitskräfte zusätzlich zu individueller Arbeitsleistung bei unterschiedlichen Formen der Gruppenarbeit (z. B. durch zusätzliche Dispositions- und Koordinationsaufgaben); die breitere Nutzung des individuellen Arbeitsvermögens (ohne zusätzliche Qualifizierung), indem einzelne Teilarbeiten zu komplexeren Tätigkeiten (auf gleichem Qualifikationsniveau) zusammengefaßt werden (z. B. bei der Überführung von Fließarbeit in Komplettmontage an Einzelarbeitsplätzen) oder die breitere Nutzung des Arbeitsvermögens durch einen rotierenden Einsatz der Arbeitskräfte an Arbeitsplätzen mit unterschiedlichen Anforderungen (ebenfalls auf gleichem Qualifikationsniveau). Damit einher geht das Bestreben der Betriebe, den Einsatz der Arbeitskräfte flexibel zu handhaben, je nach Produktionsanfall und -programm.

Solche immer häufiger praktizierten Formen der Arbeitsorganisation und des Personaleinsatzes finden sich gegenwärtig in unterschiedlichen Produktionsbereichen, und zwar auf der Grundlage sowohl unterschiedlicher Produktionstechniken als auch Qualifikation der Arbeitskräfte. Wichtige und charakteristische Erscheinungsformen sind:

- Neue Formen der Arbeitsorganisation im Bereich klassischer repetitiver Teilarbeit wie z. B. job rotation an Fließarbeitsplätzen oder Errichtung von Einzelarbeitsplätzen (Komplettmontage einzelner Teile und Geräte, Entkopplung individueller Arbeitsvollzüge, Materialfluß etc., Puffer).
- Veränderungen der Arbeitsorganisation im Bereich von Facharbeiterberufen in der Produktion wie z. B. der Aufbau integrierter Arbeitsgruppen, in denen mehrere, unterschiedliche Bearbeitungsschritte alternativ von jedem Gruppenmitglied der Arbeitsgruppe übernommen werden können.
- Einsatz qualifizierter Arbeitskräfte an hochtechnisierten Produktionsanlagen wie z. B. der Einsatz qualifizierter Facharbeiter bei flexiblen Fertigungssystemen mit hohem

Automatisierungsgrad im Maschinenbau oder an komplexen und automatisierten Produktionsanlagen in der chemischen Industrie, Stahlindustrie etc.

Durch diese Formen einer breiteren und qualitativ intensiveren Nutzung des Arbeitsvermögens werden auch Voraussetzungen dafür geschaffen, Arbeits- und Produktionsprozesse personell knapper zu besetzen und auf dieser Grundlage auch »funktionsfähig« zu halten. Exemplarisch hierfür sind z. B. die Einsparung von »Springern« durch eine flexiblere Nutzung sämtlicher Arbeitskräfte, Einsparung von Arbeitskräften bei der Überführung von Einzelarbeitsplätzen in Gruppenarbeit u.ä.

Ein besonderes Problem für die Beschäftigten und die Interessenvertretung liegt darin, daß die skizzierten Veränderungen in der Arbeitsorganisation und im Personaleinsatz auch Möglichkeiten zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen beinhalten; z. T. entsprechen sie sogar gewerkschaftlichen Forderungen (Arbeitsbereicherung, Arbeitsplatz- und Aufgabenwechsel, Schaffung qualifizierter Tätigkeiten u.ä.; siehe hierzu ausführlicher noch Abschnitt 3.3). Hierdurch werden zugleich andere negative Auswirkungen für die Beschäftigten verdeckt, wie z. B. besondere Belastungen durch einen flexiblen Personaleinsatz, insgesamt höhere Leistungsanforderungen usw., wie auch eine damit einhergehende (und mögliche) Verknappung der personellen Besetzung (vgl. am Beispiel der Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation hierzu insbesondere die Untersuchung von Altmann u. a. 1982).

Es zeigt sich, daß ein und dieselbe Maßnahme sowohl als »Humanisierung der Arbeit« im Sinne von Höherqualifizierung, Verringerung von Monotonie, Erweiterung des Arbeitsinhalts und der Verantwortung betrachtet werden kann wie auch als eine Intensivierung der Nutzung der Arbeitskraft, die bestehende Beschäftigungsprobleme verschärft – je nachdem, ob man diese Maßnahme mehr unter arbeitsinhaltlichen oder mehr unter personalwirtschaftlichen Gesichtspunkten betrachtet. Diese »Doppelgesichtigkeit« von Humanisierung und Rationalisierung ist in der Humanisierungsdiskussion der siebziger Jahre zwar frühzeitig gesehen worden, doch gewinnt natürlich die Seite der Rationalisierung unter den gegenwärtigen beschäftigungspolitischen Rahmenbedingungen eine ganz andere praktische Bedeutung.

#### *2.1.5.2 Probleme für die Arbeitskräfte und die Interessenvertretung*

Die verschiedenen Formen, Produktions- und Arbeitsprozesse personell knapp (bzw. knapper) zu besetzen, treten in der betrieblichen Praxis teils mit- und nebeneinander auf, teilweise sind auch die Übergänge fließend. Durch sie entstehen neue und zusätzliche Anforderungen an die Leistungsfähigkeit und

das Arbeitsverhalten bei den im Betrieb beschäftigten Arbeitskräften. Betroffen sind von beiden Auswirkungen in besonderem Maße sogenannte schwache Arbeitskräftegruppen (Arbeitskräfte mit gesundheitlichen Einschränkungen, Probleme mit der Arbeitsdisziplin usw.); die Entstehung von Problemgruppen im Betrieb und auf dem Arbeitsmarkt wird begünstigt.

Für die Beschäftigten und die Interessenvertretung im Betrieb ergibt sich hieraus ein Teufelskreis: Die gleichen Kriterien, die für eine Ausgliederung ausschlaggebend sind (z. B. geringere Leistungsfähigkeit wegen Alter, häufiger Krankheit), erschweren auch die Wiedereingliederung auf dem Arbeitsmarkt; durch die Selektion der Arbeitskräfte nach Kriterien der Arbeits- und Leistungsfähigkeit wird – zusätzlich zu Rationalisierungsmaßnahmen und Produktionseinschränkungen – das quantitative Angebot von Beschäftigungsmöglichkeiten reduziert; durch die Verknappung der personellen Besetzung von Produktions- und Arbeitsprozessen steigt zugleich der betriebsinterne Druck auf die Arbeitskräfte, den geforderten Arbeits- und Leistungsanforderungen nachzukommen. Ist eine knappe personelle Besetzung einmal durchgesetzt, bewirken die Arbeitskräfte, die von den geforderten Arbeits- und Leistungsanforderungen abweichen, auch sehr viel rascher und spürbarer Störungen des Produktionsablaufs sowie auch zusätzliche Belastungen für Kollegen etc.; hierdurch werden wiederum »objektive« Gründe und betriebliche Erfordernisse für die Ersetzung solcher Arbeitskräfte geschaffen. Nur wenn die Beschäftigten und die Interessenvertretung im Betrieb diese Zusammenhänge erkennen, ist es auch möglich, solchen personalpolitischen Maßnahmen der Betriebe und ihren Auswirkungen entgegenzuwirken.

In engem Zusammenhang mit der hier umrissenen Stoßrichtung der betrieblichen Personalpolitik steht auch das Interesse von Betrieben an neuen Beschäftigungsverhältnissen. Charakteristisch hierfür ist folgendes: Betriebe sind einerseits bestrebt, eine hochleistungsfähige und (vergleichsweise) *qualifizierte Kern- bzw. Stammbesetzung* »auf quantitativ niedrigem Niveau« zu stabilisieren; ergänzend versuchen sie *andererseits*, eine *Randbesetzung* aufzubauen, bei der das Beschäftigungsverhältnis von vornherein auf einen kurzfristigen und flexibel handhabbaren Einsatz im Betrieb ausgerichtet ist. So verbindet sich mit einer Verknappung der personellen Besetzung auch ein verstärktes Interesse der Betriebe an Leiharbeit, flexiblen Formen der Arbeitszeitregelung (Teilzeitarbeit, »Hausfrauenschichten«) sowie zeitlich befristeten Arbeitsverhältnissen<sup>1</sup>.

Auch die Vergabe und Ausgliederung von Spezialarbeiten am Fremdfirmen steht hiermit in Zusammenhang, ebenso das Interesse, Schwankungen im Produktionsanfall durch Überstunden zu bewältigen, wobei die objektiven

1 Seinen politischen Ausdruck findet dieses Interesse in dem nach Abschluß dieses Manuskripts von der Bundesregierung verabschiedeten »Beschäftigungsförderungsgesetz«.

Gründe für Überstunden (Termindruck usw.) wiederum selbst durch die knappe personelle Besetzung mitverursacht und verschärft werden<sup>1</sup>.

Weit mehr noch als in der Vergangenheit ist die Festlegung der personellen Besetzung einzelner Produktions- und Arbeitsprozesse ein zentraler Punkt der betrieblichen Personalpolitik. Hierdurch werden neben dem quantitativen Angebot von Beschäftigungsmöglichkeiten die Arbeits- und Leistungsanforderungen sowie auch die Spaltung der Belegschaft in eine Stamm- und eine Randbelegschaft wesentlich beeinflußt. Allerdings war und ist die personelle Besetzung von Produktions- und Arbeitsprozessen (von einzelnen Ausnahmen wie z.B. der Druckindustrie abgesehen) kein Verhandlungsgegenstand; sie ist weitgehend aus der Interessenvertretung im Betrieb ausgegrenzt. Unsere Befunde weisen aber darauf hin, daß die Bedeutung dieses Sachverhalts den Betriebsräten, die sich um eine aktive und konsequente Interessenvertretung bemühen, gegenwärtig bewußter wird. Dies ist besonders dann der Fall, wenn Bestrebungen zu einer Verknappung der personellen Besetzung weder in Zusammenhang mit technischen noch mit arbeitsorganisatorischen Veränderungen erfolgen und somit auch nicht durch entsprechende Rationalisierungseffekte begründet werden (bzw. werden können). Speziell dies scheint für die Betriebsräte eine neue Situation zu sein, die sie nicht ohne weiteres hinzunehmen bereit sind. Es ergeben sich also neue Anforderungen an die Interessenvertretung, sofern versucht wird, den betrieblichen Vorgaben und Richtlinien für die personelle Besetzung wirksam entgegenzutreten. Da bislang ein direkter Einfluß auf die personelle Besetzung rechtlich nicht abgesichert ist, handelt es sich hier um ein Feld, in dem die Interessenvertretung vor allem im »Argumentationskampf« bestehen und sich durchsetzen muß. Dies wiederum setzt sehr genaue Kenntnisse z.B. über den konkreten Personaleinsatz auf Produktionsebene, die anfallenden Arbeiten, Verteilung der Arbeitsaufgaben etc. voraus.

## **2.2 Bedeutung und strategischer Stellenwert von »Informationen« im Betrieb – Folgerungen für die Interessenvertretung**

### *2.2.1 Zur aktuellen Bedeutung von »Informationen« für die Interessenvertretung*

Unsere Untersuchung hat gezeigt, daß angesichts der dargestellten Entwicklungen Probleme der Information über Veränderungen in den Betrieben und ihre

1 Daß sich für die Beschäftigten und die Interessenvertretung im Betrieb aus solchen Beschäftigungsverhältnissen mehrfache Probleme ergeben, ist in der gewerkschaftspolitischen und auch sozialwissenschaftlichen Diskussion bereits mehrfach aufgezeigt worden; dies braucht hier nicht nochmals ausgeführt zu werden, vgl. hierzu als Überblick insbes. DGB (Fachtagung Leiharbeit) 1983 sowie Frerichs u.a. 1981.

Auswirkungen auf die Beschäftigten für die Interessenvertretung sehr aktuell und von einer übergreifenden Bedeutung sind. Dies gilt sowohl für die Beschaffung als auch für die Nutzung von Informationen. Nach unseren Befunden sind insbesondere drei Gründe ausschlaggebend:

- *Neue Entwicklungen in den Betrieben:* Aus dem Einsatz neuer Produktionstechniken und Veränderungen in der betrieblichen Personal- und Leistungspolitik ergibt sich ein neuer Bedarf an Informationen über die konkrete Ausprägung solcher Veränderungen im Betrieb und ihre Folgen für die Beschäftigten.

Neuartige Entwicklungen in den Betrieben werden dabei nicht nur durch den Einsatz neuer Produktionstechniken und durch vergleichsweise spektakuläre technisch-organisatorische Veränderungen ausgelöst, sondern es kommt darauf an, daß die Interessenvertretung gerade auch die alltäglichen Entwicklungen in den Betrieben im Auge behält und solche Veränderungen in ihrem Zusammenwirken und ihren langfristigen Auswirkungen erkennt. Notwendig ist ferner, daß die Interessenvertretung erkennt, mit welchen Strategien Betriebe ihre Interessen bei technischen, organisatorischen und personellen Veränderungen durchsetzen, und zwar insbesondere dann, wenn bei solchen Veränderungen keine »offensive« Verletzung von Interessen der Beschäftigten erfolgt. Dabei muß erkannt und sich bewußt gemacht werden, daß die *betriebliche Informationspolitik grundsätzlich interessengebunden und für die Betriebe ein strategisches Instrument ist, mit dem sie eine »Zurückdrängung«, »Neutralisierung« oder »Nutzung« der Interessenvertretung zu erreichen versuchen* (vgl. Abschnitt 2.2.3).

- *Verschärfung des Argumentationskampfes:* Aus den dargestellten Entwicklungen ergeben sich neue Anforderungen, mit Informationen im Betrieb umzugehen und sie in der Interessenvertretung zu nutzen. Speziell für die Entwicklung in der Bundesrepublik scheint – nach vorliegenden Befunden und Berichten – charakteristisch, daß Auseinandersetzungen zwischen Betriebsrat und Vertretern des Managements überwiegend in Form von »Argumentationskämpfen« erfolgen und nicht in Form von Arbeitskämpfen oder durch die Einschaltung gerichtlicher Instanzen usw. Diese Form der Auseinandersetzung wird durch bestimmte gesetzliche Regelungen der Interessenvertretung und -auseinandersetzung begünstigt, insbesondere durch die Friedenspflicht bzw. die Pflicht zur Unterlassung von Arbeitskämpfen und Arbeitskampfmaßnahmen sowie Betätigungen, durch die der Arbeitsablauf oder der Frieden des Betriebs beeinträchtigt wird (vgl. § 74 BetrVG). Unabhängig von einzelnen gesetzlichen Regelungen entspricht dies der grundlegenden Konzeption des in der Bundesrepublik institutionell etablierten Systems der Interessenvertretung (Betriebsverfassung, Mitbestimmung) und seiner praktischen Handhabung in den Betrieben (vgl. auch Dybowski, Thomssen 1982, S. 27). Auch unsere eigenen Erhebungen

zeigen, daß Betriebsräte die argumentative Auseinandersetzung mit dem betrieblichen Management und entsprechend auch die Fähigkeit, »argumentieren zu können«, als ein wichtiges und zentrales Instrument und Machtmittel für die Interessenvertretung einschätzen; oder wie es ein Betriebsrat formulierte: »Man muß als Betriebsrat seine Forderungen begründen können.« *Eine wirksame Interessenvertretung erfordert also gegenwärtig im besonderen Maße eine interessenbezogene Argumentation.* Hierdurch verschärft sich zugleich der Argumentationskampf. Zwei Ansatzpunkte und Anwendungsfelder, die z. Zt. wichtig und exemplarisch sind, seien hervorgehoben:

- (1) Bei der Anwendung (Verteidigung, Durchsetzung) tarifvertraglicher und gesetzlicher Regelungen in der betrieblichen Praxis kommt es nicht nur darauf an, daß Betriebsräte die entsprechenden rechtlichen Regelungen kennen (Rechtskenntnis), vielmehr ist gerade gegenwärtig, wo es vielfach um die Verteidigung gesetzlich, tarifvertraglich und betrieblich abgesicherter Rechte der Beschäftigten geht, die Interessenvertretung im besonderen Maße gefordert, im konkreten Fall Fakten und Begründungen einzubringen, durch die eine Anwendung und Auslegung rechtlicher Regelungen zugunsten der Beschäftigten gewährleistet wird. Im besonderen Maße gilt dies bei der Anwendung und Auslegung sogenannter »unbestimmter Rechtsbegriffe« (z. B. »soziale Zumutbarkeit einer Kündigung«).
  - (2) Zum anderen entstehen und verschärfen sich – speziell auch im Zusammenhang mit neuen Entwicklungen in der Personalpolitik, wie wir sie zuvor skizziert haben – Problembereiche im Betrieb, auf die gegenwärtig die Interessenvertretung (im Normalfall) keine rechtlich abgesicherten Einflußmöglichkeiten hat (so z. B. auf die quantitative personelle Besetzung oder bei Umsetzungen). Probleme für die Beschäftigten kann deshalb die Interessenvertretung – nach unseren Befunden – nur dann aufgreifen, wenn sie in der Lage ist, dies durch »gute Argumente« zu begründen.
- *Informationen als Voraussetzung und Instrument zur Solidarisierung sowie Mobilisierung der Belegschaft:* Schließlich wird das Thema »Information« gegenwärtig von Betriebsräten und gewerkschaftlichen Vertrauensleuten – vor allem auch unter dem Gesichtspunkt einer Mobilisierung und Solidarisierung der Belegschaft – als sehr wichtig eingeschätzt. Ob und in welcher Weise die Interessenvertretung Probleme im Betrieb aufgreift und Forderungen gegenüber dem Management durchsetzt, hängt letztlich immer auch von der Unterstützung durch die Belegschaft ab, d. h. ob und in welcher Weise die Belegschaft ihre Interessenvertretung stützt. Praktische Erfahrungen zeigen, daß rechtliche Regelungen und/oder Argumente zwar durchaus gewichtige Instrumente und Grundlagen für die Interessenvertretung sein können; die Stärke der Interessenvertretung – vor allem im Konfliktfall – hängt jedoch maßgeblich von der

Unterstützung der Belegschaft selbst ab. Dies gilt speziell für solche Bereiche und Probleme im Betrieb, bei denen sich die Interessenvertretung nicht unmittelbar und direkt auf eindeutige gesetzliche und tarifvertragliche Regelungen stützen kann. Auch zeigt sich, daß die *Solidarisierung und Mobilisierung der Belegschaft* – gerade auch bei der Auseinandersetzung mit neuartigen Entwicklungen – wesentlich vom *Erfahrungs- und Informationsaustausch zwischen Belegschaftsmitgliedern, einzelnen Arbeitskräftegruppen und insbesondere den Instanzen der Interessenvertretung abhängen*. Dies umgreift die Einbeziehung von Informationen durch die Belegschaft über Veränderungen am Arbeitsplatz (Produktionsebene) ebenso wie die Transparenz der Aktivitäten der Interessenvertretung (Information über Aktivitäten der Interessenvertretung und ihre Begründung) und die offene Weitergabe von Informationen, die die Interessenvertretung durch das betriebliche Management oder von anderen Instanzen erhält. Unsere Befunde weisen darauf hin, daß der Informationsaustausch zwischen Interessenvertretung und der Belegschaft an Bedeutung gewinnt.

Fragt man nach möglichen Ansatzpunkten für die Interessenvertretung, so ist es jedoch notwendig, die Entwicklungen in den Betrieben (und ihre Folgen für die Interessenvertretung) noch in einer anderen Perspektive zu betrachten.

## 2.2.2 *Die Bedeutung des betrieblich-strategischen Vorgehens bei technischen, organisatorischen und personellen Veränderungen*

Sofern Veränderungen in den Betrieben diskutiert werden (in den Gewerkschaften, in der Sozialpolitik, von Wissenschaftlern), steht zumeist die Frage im Vordergrund: Welche Veränderungen finden statt (z. B. Einführung von Industrierobotern, Datenverarbeitung usw.), und welche Folgen für die Beschäftigten ergeben sich hieraus? Auf dieser Grundlage lassen sich auch Probleme sowie Anforderungen für die Interessenvertretung benennen. Vielfach mündet dies in der Auflistung eines »Katalogs« von Anforderungen an die Interessenvertretung, denen sie nachkommen müßte, um negative Folgen für die Beschäftigten zu verhindern oder zumindest abzumildern.

Offen bleibt aber zumeist die Frage, wie solche Anforderungen in die betriebliche Praxis umgesetzt und in welcher Weise hierfür die der Interessenvertretung zur Verfügung stehenden rechtlichen Regelungen, Informationen usw. genutzt werden können; ebenso häufig bleibt ungeklärt, ob es sich – sofern man jeweils konkrete betriebliche Situationen berücksichtigt – um realistische und nicht nur wünschenswerte Anforderungen an die Interessenvertretung handelt<sup>1</sup>.

1 Eine allgemeine Diskussion rechtlich abgesicherter Einflußmöglichkeiten zeigt zwar, welche Möglichkeiten der rechtliche Rahmen bietet, behandelt aber nicht die Frage, wie diese Möglichkeiten in die Praxis umgesetzt werden können, welche Hemmnisse hierfür bestehen und wie diese zu bewältigen sind.

Im Verlauf unserer Untersuchung ist deutlich geworden: Für die Diskussion von Strategien und praktischen Ansatzpunkten für die Interessenvertretung ist es erforderlich, einen stärkeren Akzent auf die betrieblichen Strategien zu legen, mit denen Betriebe ihre Interessen bei technisch-organisatorischen Veränderungen und personalpolitischen Maßnahmen gegenüber den Beschäftigten und der Interessenvertretung durchsetzen (bzw. versuchen durchzusetzen). Unsere Befunde und praktischen Erfahrungen zeigen, daß Betriebe zur Durchsetzung ihrer Interessen unterschiedliche Strategien entwickeln können. Dies hat zur Folge, daß bestimmte technische und organisatorische sowie personelle Veränderungen im konkreten Fall unterschiedliche Auswirkungen für die Beschäftigten haben können.

Daraus ergibt sich: Die Frage nach Problemen und Ansatzpunkten für die Interessenvertretung bei den gegenwärtig beobachtbaren technisch-organisatorischen sowie personalpolitischen Veränderungen kann nicht allgemein und abstrakt beantwortet werden. Erforderlich ist vielmehr die Berücksichtigung des jeweiligen betrieblich-strategischen Vorgehens bei solchen Veränderungen.

Nach den vorliegenden Befunden erscheint es uns sinnvoll, drei Stoßrichtungen und Ziele betrieblicher Strategien zu unterscheiden, die sich jeweils in unterschiedlicher Weise auf Aktivitäten und Einflußmöglichkeiten der Interessenvertretung richten:

- die offensive Zurückdrängung der Interessenvertretung bei betrieblichen Veränderungen;
- die Neutralisierung der Interessenvertretung bei betrieblichen Veränderungen;
- die gezielte Nutzung der Interessenvertretung bei betrieblichen Veränderungen.

Auch in der Vergangenheit verfolgten die Betriebe solche Strategien gegenüber der Interessenvertretung<sup>1</sup>. Durch die Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt, durch die gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen und (teilweise auch) durch Veränderungen der Produktionstechnik, der Arbeitsorganisation und der Personalpolitik haben sich gegenwärtig aber neue Möglichkeiten für die Betriebe ergeben, diese Strategien zu entwickeln und durchzusetzen; bestimmte, auch in der Vergangenheit praktizierte Strategien werden nun in schärferer Form angewandt oder/und es kommt zu Veränderungen in dem strategischen Vorgehen der Betriebe. Beides stellt die Interessenvertretung vor neuartige Probleme. Wir wollen im folgenden nur sehr kurz die Stoßrichtung solcher betrieblichen Strategien umreißen; in Kapitel 3 werden wir hierauf ausführlicher eingehen.

1 Siehe hierzu allgemein die eher theoretisch orientierte Untersuchung in Böhle, Deiß, 1980.

### **2.2.2.1 Offensive Zurückdrängung von Interessen der Beschäftigten**

Betriebliche Strategien, die auf eine offensive Zurückdrängung und Abwehr von Interessen der Beschäftigten und der Interessenvertretung abzielen, werden im Gegensatz zu früher nun auch in Betrieben und Verhandlungsfeldern praktiziert, in denen dies bislang nicht üblich war, sei es, daß ein solches Vorgehen der Betriebe durch die Interessenvertretung eingeschränkt werden konnte und/oder dies auch im betrieblichen Interesse lag. Charakteristisch ist, daß Betriebe nun versuchen, *Zugeständnisse an die Beschäftigten*, die sie in der Vergangenheit machten, *offensiv zurückzunehmen* und einzuschränken. Ferner werden Veränderungen auf dem Absatzmarkt usw. unmittelbar auf die Beschäftigten abgewälzt, wobei Verhandlungen mit der Interessenvertretung abgewehrt und, wenn möglich, umgangen werden. Auch gesetzliche und tarifvertragliche Regelungen werden zurückgedrängt, sofern sich aus ihnen für die Betriebe Beschränkungen und Erschwerisse ergeben (ausführlicher siehe Abschnitt 3.1).

Die Spannweite eines solchen betrieblich-strategischen Vorgehens reicht von offensiven Verstößen gegenüber tarifvertraglichen Regelungen (z.B. »willkürliche« Kürzung von Vorgabezeiten ohne technisch-organisatorische Veränderungen, Verstöße gegen Eingruppierungsregeln), Verstößen gegenüber gesetzlichen Regelungen zum Schutz der Beschäftigungssicherung (z.B. Kündigung wegen Krankheit), der Einführung neuer Technologien unter Umgehung der Information und Einschaltung des Betriebsrats bis hin zur Weigerung des Abschlusses eines Sozialplans oder Bezahlung von Abfindungen bei umfangreicheren Maßnahmen zum Personalabbau. Ferner zählen hierzu auch Rationalisierungsmaßnahmen, in deren Folge sich nicht nur steigende Leistungsanforderungen und eine Reduzierung von Qualifikationsanforderungen ergeben, sondern zugleich auch Lohneinbußen.

Je nach betrieblicher Situation kann sich ein solches betrieblich-strategisches Vorgehen entweder *punktuell* auf einzelne tarifvertragliche und gesetzlich abgesicherte Rechte der Beschäftigten sowie einzelne Arbeitsgruppen, Produktionsbereiche usw. richten oder *umfassend* auf die betriebliche Gestaltung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen sowie Personalpolitik. Exemplarisch hierfür sind sogenannte betriebliche »Sanierungsmaßnahmen«, in deren Folge Personal abgebaut, Leistungsanforderungen für den Rest der Belegschaft gesteigert, betriebliche Zugeständnisse an die Belegschaft und Interessenvertretung zurückgenommen werden usw.

Die Interessenvertretung steht bei einem solchen strategischen Vorgehen der Betriebe gegenwärtig vor einem zweifachen Problem: Zum einen kann sie die Interessen der Beschäftigten nur dann zur Geltung bringen, wenn sie zu einer offensiven Gegenwehr bereit und in der Lage ist. Sie muß sich auf »harte« Konfrontationen mit dem betrieblichen Management einlassen und den betrieblichen Interessen ebenfalls offensiv und kompromißlos entgegentreten.

Dabei ist es kaum möglich, eine Verbesserung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen u.ä. zu fordern und durchzusetzen. *Der Erfolg einer wirksamen Interessenvertretung besteht hier wesentlich in der Abwehr von Verschlechterungen bzw. der Verteidigung des Bestehenden.*

### 2.2.2.2 Betriebliche Neutralisierungs- und Nutzungsstrategien

Ein gemeinsames Merkmal solcher Strategien ist: *Die Betriebe berücksichtigen bei der Durchsetzung von Veränderungen jeweils auch bestimmte Interessen der Beschäftigten sowie Einflußmöglichkeiten und Forderungen der Interessenvertretung.* Hierdurch können offene Konflikte und Konfrontationen eingeschränkt und vermieden werden; dies ist ein wesentliches Ziel, das Betriebe mit solchen Strategien verfolgen.

Ein zentrales Problem für die Interessenvertretung ist demnach, daß Verletzungen von Beschäftigteninteressen ver- und überdeckt werden.

Im einzelnen lassen sich solche Formen des betrieblichen Vorgehens wie folgt charakterisieren (ausführlicher siehe Abschnitt 3.2 und 3.3):

- Mit *Strategien zur Neutralisierung der Interessenvertretung* versuchen Betriebe bestimmte Interessen der Beschäftigten und Forderungen der Interessenvertretung zu berücksichtigen; zugleich sind sie aber bestrebt, diese so einzugrenzen und zu definieren, daß die sich daraus ergebenden Anforderungen vom Betrieb beherrschbar und kontrollierbar bleiben; ferner sind sie bestrebt, durch solche Zugeständnisse abzusichern, daß sie in anderen – für den Betrieb wesentlichen – Bereichen ihre Interessen konfliktlos durchsetzen können.

Charakteristisch hierfür ist z.B., daß wichtige betriebliche Interessen besonders in jenen Bereichen der Gestaltung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen sowie Personalpolitik durchgesetzt werden, die von gesetzlichen und tarifvertraglichen Regelungen sowie dem gesetzlich abgesicherten Einfluß der Interessenvertretung (Betriebsrat) ausgegrenzt bzw. hierdurch nicht abgedeckt sind. Wie unsere Befunde zeigen, setzen gegenwärtig Betriebe vor allem Veränderungen in der betrieblichen Personalpolitik (insbesondere Verknappung der personellen Besetzung und schärfere Personalselektion) mit solchen Strategien durch. Für die Interessenvertretung hat dies z.B. zur Folge, daß wesentliche Veränderungen in den Betrieben an ihr »vorbeilaufen« bzw. dort, wo sie Einfluß hat, solche Veränderungen im Betrieb nicht in die Interessenvertretung einbezogen werden.

- Mit *Strategien zur Nutzung der Interessenvertretung* läßt sich ein Vorgehen umschreiben, bei dem Betriebe durch Zugeständnisse an die Interessenvertre-

tung (und auch die Beschäftigten) versuchen, diese in die Durchsetzung technisch-organisatorischer und personeller Veränderungen im Betrieb einzubinden. Ziel solcher Strategien ist es, daß durch die Interessenvertretung und die Beschäftigten selbst die Durchsetzung von betrieblichen Veränderungen aktiv unterstützt und gefördert wird. Dabei sind die Betriebe bestrebt darzustellen, daß betriebliche Veränderungen sich nicht nur für den Betrieb, sondern vor allem auch für die Beschäftigten als vorteilhaft und positiv erweisen; Zugeständnisse an die Beschäftigten haben vor allem den Zweck, dies zu unterstreichen. Gegenwärtig wird ein solches strategisches Vorgehen der Betriebe dadurch ermöglicht, daß vielfach allein schon die Vermeidung oder auch Einschränkung gravierender Verschlechterung gegenüber den Beschäftigten als ein positiver Effekt dargestellt werden kann; ebenso auch die Sicherung der ökonomischen Existenzfähigkeit des Betriebs überhaupt. Neue Formen der Arbeitsorganisation eröffnen ebenso wie der Einsatz neuer Produktionstechniken den Betrieben teilweise – d. h. unter bestimmten Bedingungen und für bestimmte Arbeitskräftegruppen – neue Möglichkeiten für solche Strategien: so z. B. durch den Abbau traditioneller physischer Belastungen beim Einsatz von Handhabungsgeräten (Industrieroboter), Schaffung qualifizierter Facharbeitertätigkeiten beim Einsatz von CNC-Maschinen (z. B. Werkstattprogrammierung) oder Veränderungen bestimmter Belastungen und Restriktionen bei repetitiver Teilarbeit durch eine breitere Nutzung des Arbeitsvermögens und des flexiblen Personaleinsatzes.

Gerade gegenwärtig ist es sehr leicht der Fall, daß *solche* Formen des betrieblichen Vorgehens als vergleichsweise unproblematisch eingeschätzt werden. Begünstigt wird dies, wenn gegenwärtig in der gewerkschaftlichen Diskussion und in Berichten die schärfere Durchsetzung betrieblicher Interessen in erster Linie an Fällen demonstriert wird, in denen Interessen der Beschäftigten *offensiv* zurückgedrängt und verletzt werden. Angesichts solcher Fälle erscheint die Situation dort, wo Betriebe in einer anderen Weise vorgehen, sehr leicht als noch weitgehend in Ordnung. Hierdurch werden zugleich die Möglichkeiten für die Betriebe, solche Formen des strategischen Vorgehens zu entwickeln und durchzusetzen, zusätzlich begünstigt.

Ähnlich wie bei der Auseinandersetzung mit personellen Veränderungen und neuen Produktionstechniken werden auch hier neuartige oder sich verschärfende Probleme für die Interessenvertretung vielfach nur dann öffentlich thematisiert und diskutiert, wenn sie in besonders drastischen, d. h. unmittelbar wahrnehmbaren und sichtbaren Formen auftreten. Unsere Untersuchungen zeigen insbesondere folgendes Problem auf: Sofern Betriebe zu einer »offensiven« Durchsetzung ihrer Interessen übergehen, kann dies zumeist nur dann abgewehrt werden, wenn auch bei anderen Formen des betrieblich-strategischen

Vorgehens eine aktive Interessenvertretung entwickelt wurde, d. h. »Konflikte« zwischen den Interessen des Betriebs und den Interessen der Beschäftigten aufgegriffen und nicht ver- bzw. zugedeckt wurden.

### 3. Der Zusammenhang zwischen betrieblicher Informationspolitik und betrieblichen Strategien

Ohne Zweifel sind Informationen des Betriebs über betriebliche Planungen, Veränderungen und ihre Auswirkungen für die Beschäftigten wichtige und unabdingbare Grundlagen für die Interessenvertretung. Speziell in der Bundesrepublik waren die Gewerkschaften bestrebt, dies auch bei der gesetzlichen Regelung der Interessenvertretung im Betrieb durchzusetzen. Seinen Ausdruck findet dies in der *Verpflichtung der Betriebe zur rechtzeitigen und umfassenden Information*, soweit es für den Betriebsrat zur Durchführung seiner Aufgaben erforderlich ist (§ 80 BetrVG)<sup>1</sup>.

Häufig besteht aber die Gefahr, daß sich die Interessenvertretung auf die Entgegennahme von Informationen vom Betrieb bzw. die Beschaffung von Informationen durch Befragen des betrieblichen Managements beschränkt. In diesem Fall liegt es dann nahe, Probleme der Informationsbeschaffung von Betriebsräten primär in der mangelnden Bereitschaft des Managements bzw. in einer zurückhaltenden Informationspolitik des Betriebes zu sehen.

Es stellen sich jedoch weitere Probleme für die Interessenvertretung in der Auseinandersetzung mit der betrieblichen Informationspolitik. Viele Betriebsräte mußten die Erfahrung machen, daß sie zwar durchaus vielfältige und vergleichsweise umfassende Informationen erhielten, daß diese aber für sie nicht oder nur begrenzt nützlich waren. Ebenso ist aber auch denkbar, daß bestimmte Informationen beim Management tatsächlich nicht vorhanden sind, weil sie aus dessen Sicht nicht interessant erscheinen. Aus diesen Überlegungen heraus sind zwei Merkmale der betrieblichen Informationspolitik zu berücksichtigen:

- *Informationen*, über die der Betrieb (bzw. das Management) bei technischen, organisatorischen und personellen Veränderungen sowie ihren Auswirkungen

<sup>1</sup> Im einzelnen: Verpflichtung zur Information über wirtschaftliche Angelegenheiten der Betriebe (§ 106 BetrVG), geplante Betriebsänderungen (§ 111 BetrVG), Veränderungen der Arbeitsabläufe und Arbeitsbedingungen (§ 90 BetrVG) sowie Personalplanungen, insbesondere Personalbedarf und die sich daraus ergebenden personalpolitischen Maßnahmen (§ 92 BetrVG). Zu den einzelnen gesetzlichen Regelungen siehe auch Kapitel 4.

auf die Beschäftigten verfügt, *sind* grundsätzlich *interessengebunden*. Dies besagt, daß den Betrieb (bzw. das betriebliche Management) jeweils nur solche Aspekte bei betrieblichen Veränderungen interessieren, die sich auf die beabsichtigten Ziele beziehen oder auf Probleme, die sich bei der Realisierung solcher Veränderungen für den Betrieb ergeben. So sind wichtige Informationen zu den konkreten Auswirkungen technischer, organisatorischer und personeller Veränderungen für die Beschäftigten im Betrieb oft gar nicht verfügbar, da sie aus der Perspektive des Betriebs bei der Planung und Durchsetzung solcher Veränderungen nicht von Interesse sind. Belastungen, die für die Beschäftigten aus technisch-organisatorischen oder personellen Veränderungen am Arbeitsplatz entstehen oder z.B. individuelle Folgen, die sich aus einem Verlust des Arbeitsplatzes ergeben, sind bei der Planung und Durchführung betrieblicher Veränderungen letztlich nachgeordnete Fragen. Sie werden nur dann berücksichtigt, wenn Probleme und Schwierigkeiten auftauchen.

Für die Beschäftigten und die Interessenvertretung sind jedoch sie die zentralen Fragen. Informationen über die konkreten Auswirkungen von betrieblichen Veränderungen für die Beschäftigten sind vom Betrieb – wenn überhaupt – oft nur dann zu erhalten, wenn sich Forderungen der Interessenvertretung nicht auf die Weitergabe vorhandener Informationen durch den Betrieb beschränken, sondern sich auch auf die betriebliche Informationsbeschaffung und damit auf den Informationsinhalt selbst richten.

- *Informationen*, die im Betrieb über technisch-organisatorische und personelle Veränderungen verfügbar sind, *sind* grundsätzlich *eingebunden in die Art der betrieblichen Organisation, Planung und Durchführung technisch-organisatorischer und personeller Veränderungen*. Dabei gehen Betriebe keineswegs grundsätzlich planmäßig vor; Veränderungen werden vielfach auch pragmatisch und nach dem Prinzip von »Versuch und Irrtum« entwickelt und durchgeführt. Es ist eine weit verbreitete Illusion zu glauben, Betriebe würden grundsätzlich technisch-organisatorische und personelle Veränderungen quasi »generalstabsmäßig« planen und verwirklichen. Eine frühzeitige und umfassende Information wird in der betrieblichen Praxis vielfach schon allein dadurch beeinträchtigt, daß im Betrieb selbst über die Abläufe von Veränderungen und die dabei stattfindenden Modifikationen weder frühzeitig noch umfassend Informationen vorliegen.

Auf diesem Hintergrund wollen wir im folgenden zeigen, in welcher Weise das *Informationsverhalten* der Betriebe zugleich auch ein gezieltes strategisches Instrument ist (und sein kann), um technische, organisatorische oder personelle Veränderungen gegenüber den Beschäftigten und der Interessenvertretung durchzusetzen und Betriebe dabei Informationen als ein wesentliches Instrument in der Interessenauseinandersetzung nutzen.

Dies wird andererseits aber nur erkennbar, wenn:

- das Informationsverhalten der Betriebe nicht isoliert gesehen und beurteilt wird, sondern in seiner strategischen Bedeutung für den Betrieb und somit als Teil des jeweiligen betrieblich-strategischen Vorgehens gegenüber den Beschäftigten und der Interessenvertretung;
- neben der Information in Form von Mitteilungen, Unterlagen, Gesprächen usw. auch berücksichtigt wird, in welcher Weise konkrete betriebliche Veränderungen und ihre Auswirkungen in der Praxis erkennbar sind. Beide Punkte sind wesentliche Bestandteile der betrieblichen Informationspolitik bei der Durchsetzung von Veränderungen; in der Perspektive der Beschäftigten und der Interessenvertretung sind sie wichtige Quellen der Information über betriebliche Veränderungen und deren Auswirkungen.

Rückt man den strategischen Charakter des betrieblichen Informationsverhaltens in den Vordergrund, so wird deutlich: Wichtig für die Interessenvertretung ist letztlich nicht nur, ob Betriebe viel, wenig, restriktiv oder offensiv usw. informieren, sondern *welche Strategien/Ziele sie damit gegenüber der Interessenvertretung der Beschäftigten verfolgen*. Unsere Befunde zeigen, daß verschiedene Formen des Informationsverhaltens jeweils in unterschiedlicher Weise von den Betrieben strategisch eingesetzt und in betriebliche Strategien eingebunden sein können. Aus dem Informationsverhalten selbst läßt sich daher nicht unmittelbar erkennen, welche Strategien/Ziele sie damit verfolgen.

Unser Ausgangspunkt in den folgenden Ausführungen sind daher nicht die unterschiedlichen Formen des betrieblichen Informationsverhaltens, sondern *unterschiedliche Formen des betrieblich-strategischen Vorgehens gegenüber den Beschäftigten und der Interessenvertretung bei der Durchsetzung betrieblicher Veränderungen. Wir wollen zeigen, in welcher Weise dabei Betriebe Informationen über betriebliche Veränderungen sowie die Gestaltung solcher Veränderungen selbst handhaben.*

Mit den folgenden Ausführungen streben wir eine exemplarische Darstellung wichtiger Erscheinungsformen des betrieblich-strategischen Vorgehens gegenüber der Interessenvertretung und der Rolle der betrieblichen Informationspolitik hierbei an. Wir umreißen dabei zunächst jeweils kurz allgemeine Ziele und Merkmale des betrieblich-strategischen Vorgehens und stellen dann anschließend jeweils ausführlicher wichtige Erscheinungsformen, Merkmale und Effekte der betrieblichen Informationspolitik dar.

### **3.1 Informationspolitik der Betriebe bei Strategien zur Zurückdrängung und Ausschaltung der Interessenvertretungen**

#### *3.1.1 Allgemeine Ziele und Merkmale dieses strategischen Vorgehens der Betriebe*

Bei diesem Vorgehen sind die Betriebe bestrebt, bei der Durchsetzung technischer, organisatorischer und personeller Veränderungen

- Anforderungen und Beschränkungen durch tarifvertraglich und gesetzlich abgesicherte Rechte der Beschäftigten so minimal wie möglich zu erfüllen oder ihre Anwendung in der Praxis überhaupt zu verhindern, zurückzudrängen und so weit wie möglich nicht zu akzeptieren;
- ferner den Einfluß der Interessenvertretung bei solchen Veränderungen auf ein Minimum zu beschränken und weitmöglichst auszuschalten.

Wichtig ist, daß sich ein solches Vorgehen der Betriebe nicht notwendigerweise gegen den Betriebsrat als Institution richtet; er kann durchaus anerkannt und akzeptiert sein. Dies beschränkt sich jedoch auf eine rein formale Anerkennung, die zugleich mit dem Bestreben der Betriebe einhergeht, den faktischen Einfluß des Betriebsrats auszuschalten. Dabei ist zu beachten, daß die formale Anerkennung der Interessenvertretung im Betrieb, die z. B. auch die Bereitstellung von Arbeitsmöglichkeiten usw. beinhaltet, die Zurückdrängung des faktischen Einflusses der Interessenvertretung verdeckt.

#### *3.1.2 Betriebliche Informationspolitik – Merkmale, strategische Bedeutung, Effekte*

Nach unseren Befunden sind bei diesem strategischen Vorgehen der Betriebe zwei unterschiedliche und scheinbar gegensätzliche Formen der betrieblichen Informationspolitik hervorzuheben: Zum einen zielen die Betriebe darauf ab, daß die Interessenvertretung möglichst wenig über betriebliche Veränderungen erfährt (*restriktive Information*); zum anderen – und dies wird leicht übersehen – nutzen sie aber auch eine vergleichsweise *offensive Information*, um den Einfluß der Interessenvertretung zurückzudrängen und auszuschalten. Beide Ausprägungen der betrieblichen Informationspolitik sollen näher dargestellt werden.

##### *Typ I: Restriktive Informationspolitik*

Allgemeine Merkmale dieser betrieblichen Informationspolitik sind:

- (a) Die Betriebe vernachlässigen die gesetzliche Pflicht zur rechtzeitigen, um-

fassenden Information entweder gänzlich oder erfüllen sie nur minimal (bzw. formal).

(b) Betriebliche Veränderungen werden in kleinerem Umfang und kurzfristig durchgeführt oder/und die Betriebe konfrontieren die Beschäftigten und die Interessenvertretung mit fertigen, nicht mehr revidierbaren Tatsachen.

(c) Zentrales Ziel und wesentliche Effekte sind: Mit dieser Informationspolitik kann erreicht werden, daß die Interessenvertretung von betrieblichen Veränderungen nichts erfährt und diese auch nicht (bzw. nicht mehr) zum Gegenstand von Auseinandersetzungen und Verhandlungen im Betrieb machen kann.

(d) Zu unterscheiden ist aber – insbesondere was mögliche Ansatzpunkte für die Interessenvertretung betrifft – zwischen Betrieben, in denen diese Informationspolitik sich quasi naturwüchsig aus der gesamtbetrieblichen Struktur und betrieblichen Stellung auf dem Arbeitsmarkt ergibt (schlechter Informationsstand des Managements selbst) und solchen Betrieben, bei denen diese Informationspolitik eine bewußt und gezielt entwickelte Politik des betrieblichen Managements ist, um faktisch vorhandene Informationen gegenüber der Interessenvertretung abzuschirmen.

Im einzelnen stellt sich dies wie folgt dar:

*Zu (a): Vernachlässigung und minimale Erfüllung der gesetzlichen Pflicht zur Information der Interessenvertretung*

Charakteristisch ist:

- Der Betrieb (bzw. das betriebliche Management) informiert die Interessenvertretung von sich aus weder über betriebliche Planungen noch über die konkrete Durchführung von Veränderungen und deren Folgen für die Beschäftigten.

Die Interessenvertretung erhält somit vom Management *keinerlei* offizielle »Hinweise« auf betriebliche Veränderungen; somit auch keine Grundlagen, um detaillierter nachzufragen und sich mit solchen Veränderungen befassen zu können.

- Damit geht zumeist das Bestreben der Betriebe einher, *Kontakte* zwischen Interessenvertretung und Management zu *kanalieren*, um die Information voll unter Kontrolle zu halten. Nur wenigen, bestimmten Vertretern im Management wird der Kontakt zur Interessenvertretung zugestanden. Anderen Vertretern des Managements wird untersagt, Informationen an die Interessenvertretung zu geben; tun sie dies dennoch, haben sie mit negativen Sanktionen zu rechnen.

Ein besonders offensichtliches und zugleich sehr drastisches Beispiel fand sich in einem Betrieb der Elektroindustrie: Der Betriebsrat berichtete von mehreren Fällen, in denen er

Hinweise auf betriebliche Veränderungen ausschließlich in informellen Gesprächen mit unteren Vorgesetzten erhalten hat. Diese Informationen nahm der Betriebsrat auch zum Anlaß, um gezielter bei der Geschäftsleitung nachzufragen. Daraufhin wurden die betreffenden Vorgesetzten vor dem Betriebsrat und der Belegschaft »niedergemacht«, d. h. es wurde ihnen vorgeworfen, daß sie lügen, Unsinn erzählen und nichts wissen. Für den Betriebsrat war diese Behandlung der Vorgesetzten ein deutliches Indiz dafür, wie wichtig es der Geschäftsleitung ist, daß das Management »dicht hält«; dies ist ihnen so wichtig, daß – so seine Erfahrung – sie gegebenenfalls auch »einen guten Mann« bloßstellen und gegenüber dem Betriebsrat als inkompotent darstellen (eigene Fallstudie).

- Sofern die Interessenvertretung Auskünfte über Planungen und konkrete Veränderungen verlangt oder auf der Grundlage anderweitiger Hinweise detaillierter und gezielt nachfragt, ist charakteristisch, daß entgegnet wird, es sei nichts »Konkretes« aktuell geplant und beabsichtigt, bestenfalls würden »gewisse Überlegungen« angestellt. *Gezielte Fragen werden als »unbegründet« zurückgewiesen*; Hinweise oder Beobachtungen, auf die sich solche gezielten Fragen beziehen, werden – wie in dem zuvor angeführten Beispiel – als »unhaltbar« und »falsch« ausgewiesen. Ferner wird aber auch schlicht behauptet, »es wird sich nichts verändern«, bzw. »für die Beschäftigten ergeben sich keine negativen Auswirkungen« (z. B. »niemand wird entlassen«).
- Gibt sich die Interessenvertretung mit solchen vagen und allgemeinen Aussagen nicht zufrieden, sondern versucht, nachzubohren oder eine *verbindliche Bestätigung* zu erhalten (etwa zu der Aussage, daß niemand entlassen wird), so wird dies vom Betrieb offensiv *zurückgewiesen*: Der Interessenvertretung wird vorgeworfen, die Grundlagen der »vertrauensvollen« Zusammenarbeit zu gefährden, den Betriebsfrieden zu stören sowie Mißtrauen und Unruhe im Betrieb zu stiften.
- Eine andere Möglichkeit, detailliertere Nachfragen der Interessenvertretung zurückzuweisen, ist: Der Interessenvertretung werden jeweils sachlich und positionell *inkompetente Vertreter des Managements* gegenübergestellt (in den Worten von Betriebsräten, »den Schmiedel und nicht den Schmied«). So ist z. B. eine weit verbreitete Praxis, daß sich der Kontakt zwischen Betriebsrat und Management primär auf die Person des Personalleiters konzentriert; dies ist insofern sachlich gerechtfertigt, als die Auseinandersetzung mit personellen Angelegenheiten (und entsprechend auch arbeitsrechtlichen Fragen usw.) zu einem Schwerpunkt der Aktivitäten der Interessenvertretung zählt. Zum anderen sind Vertreter der Personalabteilung jedoch nicht in der Lage, konkretere Aussagen über technisch-organisatorische Veränderungen – insbesondere wenn sie sich noch im Planungsstadium befinden – zu geben.

So berichteten z. B. eine Reihe von Betriebsräten davon, daß sie bei Nachfragen zur Einführung neuer Produktionstechniken (z. B. EDV, Fertigungssteuerung) an Mitglieder des betrieblichen Managements verwiesen wurden, die hierzu

weder spezielle Sachkenntnisse hatten, noch über die betrieblichen Planungen, Vorhaben etc. Bescheid wußten.

- Eine weitere Variante ist: Auf gezieltere Fragen zur technischen und arbeitsorganisatorischen Veränderung erhält der Betriebsrat zwar *Informationen*, die jedoch letztlich »*nichtssagend*« und »*nutzlos*« sind.

Zur Verdeutlichung dieser Informationspolitik folgende Schilderung eines Betriebsrats: »Die geben uns Informationen über technischen Kirmskrams. Wir haben gefragt, was man mit Terminals anstellen kann. Daraufhin haben sie uns eine Gebrauchsanweisung von Terminals gegeben. Wir wollten aber nicht wissen, wie man ein Terminal bedient, sondern was man damit im Betrieb macht.« (Gruppendiskussion mit Betriebsräten)

- Schließlich ist gerade gegenwärtig ein weiteres Merkmal dieser Informationspolitik der Betriebe hervorzuheben: Sofern der Betrieb von sich aus informiert, wie z. B. auf Betriebsversammlungen, handelt es sich nicht um Informationen über betriebliche Veränderungen und deren Auswirkungen, sondern in erster Linie um *pauschale Hinweise* auf eine »verschärfte Konkurrenz«, »hohe Kosten« (insbesondere Personalkosten) usw. Zugleich wird die so dargestellte ökonomische Situation des Betriebs nicht detaillierter begründet, und zwar auch dann nicht, wenn sich hierauf detaillierte Nachfragen der Interessenvertretung richten.

Unsere Befunde zeigen, daß die Geschäftsleitung oder andere Vertreter des Managements solchen Fragen nicht nur »ausweichen«; es finden sich oft Fälle, in denen sich die Geschäftsleitung »strikt weigert«, hierzu detailliertere Unterlagen vorzuweisen.

### *Zu (b): Kleinere, punktuelle Veränderungen und »Nacht-und-Nebel-Aktionen«*

Bei der praktischen Durchführung von Veränderungen im Betrieb sind zwei Vorgehensweisen hervorzuheben:

- Typisch für Veränderungen, von denen die Interessenvertretung aktuell bei ihrer praktischen Durchführung nichts erfährt, sind insbesondere kleinere technische Veränderungen an bereits bestehenden Produktionsanlagen, der Einsatz von Zusatzgeräten, kurzfristig durchführbare personelle Maßnahmen wie z. B. eine Versetzung (ohne Information des Betriebsrats), Abgruppierung in Zusammenhang mit einer Vereinfachung von Arbeitsabläufen, Revision von Vorgabezeiten usw.

In den Worten eines Betriebsrats: »Sofern man überhaupt etwas bemerkt, ist es meist schon passiert.«

- Ferner versuchen Betriebe aber auch, *Veränderungen* gezielt *heimlich* durchzuführen und die Interessenvertretung ebenso wie die betroffenen Arbeits-

kräfte mit Tatsachen zu konfrontieren. Typisches Beispiel hierfür sind technisch-organisatorische Veränderungen während arbeitsfreier Tage, nach Betriebschluß oder insbesondere während des Betriebsurlaubs.

Charakteristisch hierfür ist die Situation in einem Betrieb der Elektroindustrie: Nach Aussagen des Betriebsrats haben die in der Montage beschäftigten Frauen jedesmal Angst nach dem Betriebsurlaub, daß sich wieder etwas verändert hat. In der Regel erfährt auch der Betriebsrat von solchen Veränderungen erst nachträglich (eigene Fallstudie).

- Das hier geschilderte strategische Vorgehen der Betriebe beschränkt sich aber keineswegs nur auf kleinere Veränderungen. Auch bei größeren technisch-organisatorischen und personellen Veränderungen versuchen Betriebe, diese so durchzuführen, daß die Interessenvertretung hiervon erst dann etwas erfährt bzw. erfahren kann (!), wenn bereits die entscheidenden Fakten in der Praxis geschaffen sind. Beispiel hierfür sind sogenannte Nacht-und-Nebel-Aktionen im Zusammenhang mit Produktionseinschränkungen und Betriebsstilllegungen. So liegt eine Reihe Berichte darüber vor, daß die Betriebe Entlassungen ohne vorherige Ankündigung und Information des Betriebsrats der Belegschaft oder größeren Teilen der Belegschaft schlagartig mitgeteilt haben. Auch wurden und werden Entlassungen u.ä. den Beschäftigten während der arbeitsfreien Zeit (z.B. Weihnachtsferien) mitgeteilt<sup>1</sup>.

Bei größeren technisch-organisatorischen Veränderungen werden notwendige Vorbereitungen auf Produktions- und Abteilungsebene gezielt verdeckt gehalten und finden unter Vorwänden statt.

Typisch ist z.B., daß unter dem Vorwand der Renovierung einer Werkshalle und einzelner Büroräume (Maler- und teilweise Maurerarbeiten) zugleich grundlegende Vorbereitungen für die Installation neuer Maschinen getroffen werden. Oder es werden im Zuge einer mehrmaligen räumlichen Verlegung bestimmter Produktions- sowie auch Verwaltungsarbeiten zugleich arbeitsorganisatorische Veränderungen vorbereitet, teilweise auch unmittelbar verwirklicht. In den Worten eines Betriebsrats: »Bei jedem Umzug hat sich was verändert, sind Arbeiten weggefallen oder neu verteilt worden.« (eigene Fallstudie)

Auch wenn der Betrieb bei der Durchführung größerer Veränderungen die Interessenvertretung offiziell informiert, wird sie letztlich mit fertigen Tatsachen konfrontiert. Dies wiederum wird von den Betrieben als Erfüllung ihrer gesetzlichen Verpflichtung zur »rechtzeitigen und umfassenden« Information ausgewiesen.

### *Zu (c): Effekte für den Betrieb – Probleme für die Interessenvertretung*

Unser Ausgangspunkt war, daß für den Betrieb die geschilderte Informationspolitik ein strategisches Instrument ist (bzw. sein kann), um den Einfluß der

1 Eine Reihe von Beispielen hierfür finden sich auch in der IG-Metall-Broschüre »Unternehmerverhalten in der Krise und gewerkschaftliche Gegenwehr« (insbes. S. 79, 81, 94/95, 107, 111).

Interessenvertretung bei betrieblichen Veränderungen zurückzudrängen bzw. sogar auszuschalten. Drei Effekte, die Betriebe mit dieser Informationspolitik erzielen (bzw. erzielen können und zu erzielen versuchen), sind unter diesem Aspekt hervorzuheben:

- Veränderungen können vom Betrieb vorbereitet und durchgeführt werden, ohne daß negative Auswirkungen für die Beschäftigten von der Interessenvertretung aufgegriffen werden, und zwar auch dann, wenn solche Veränderungen gesetzlich abgesicherte Einflußmöglichkeiten sowie Verhandlungsfelder der Interessenvertretung berühren.

Damit ist es den Betrieben auch möglich, bei solchen Veränderungen gesetzliche und tarifvertragliche Regelungen zum Schutz der Beschäftigten, sofern sich hieraus Belastungen und Beschränkungen für den Betrieb ergeben (zeitliche Verzögerung, Kosten etc.), zu vernachlässigen oder/und negative Auswirkungen für die Beschäftigten zunächst verdeckt zu halten (so z. B. neue physische und psychische Belastungen für die Arbeitskräfte durch Veränderungen der Arbeitsorganisation, neue Maschinen und Geräte; Gefährdungen der Gesundheit und Probleme der Arbeitssicherheit; Abgruppierung bzw. Vermeidung einer Höhergruppierung usw., aber auch Revision einzelner Vorgabezeiten ohne technisch-organisatorische Veränderungen u.ä.). Vor allem wird verhindert, daß sich die Interessenvertretung mit neuen Entwicklungen im Betrieb, zu denen noch kaum Erfahrungen vorliegen, befassen kann (z. B. Einrichtung von Bildschirmarbeitsplätzen). Durch die »formale Anerkennung« einer Interessenvertretung (siehe oben) kann darüber hinaus bei den Beschäftigten der Eindruck entstehen, die Veränderungen seien von der Interessenvertretung akzeptiert. Hierdurch wird zugleich ein mögliches Kritik- und Widerstandspotential bei den Beschäftigten gegenüber negativen Auswirkungen solcher Veränderungen eingedämmt oder/und der Betriebsrat selbst kann Zielscheibe von Kritik werden.

- Die Interessenvertretung erfährt von den Veränderungen erst nach ihrer praktischen Verwirklichung. Betriebliches Ziel und Problem für die Interessenvertretung ist es nun, daß sie – bestenfalls kurzfristig – reagieren kann, d.h.: Sie steht unter unmittelbarem Zugzwang und zugleich vor vollendeten Tatsachen. Damit werden alle Möglichkeiten einer nachträglichen Abmilderung negativer Auswirkungen für die Beschäftigten (z. B. bei Entlassungen, neuen Belastungen am Arbeitsplatz) stark eingeschränkt.
- Schließlich richtet sich die betriebliche Informationspolitik aber nicht nur gegen die *Aktivitäten* der Interessenvertretung, sondern auch gegen ihre *Position* im Betrieb: Sofern die Beschäftigten das betriebliche Informationsverhalten nicht durchschauen, erscheint die Interessenvertretung aus ihrer Perspek-

tive sehr leicht als schwach und letztlich nutzlos, da sie Probleme, die sich aus den Veränderungen ergeben, nicht aufgreift.

#### *Zu (d): Unterschiedliche betriebliche Situationen*

Wie erwähnt, sind bei dieser Informationspolitik idealtypisch zwei betriebliche Situationen zu unterscheiden. Es ergeben sich hier zwar jeweils ähnliche Effekte und Probleme für die Interessenvertretung. Unterschiede bestehen aber, was mögliche Ansatzpunkte für die Interessenvertretung in der Auseinandersetzung mit der betrieblichen Informationspolitik – und damit das strategische Vorgehen der Betriebe insgesamt – angeht.

- Es gibt Betriebe, die aufgrund ihrer Größe, internen Struktur, Stellung auf dem Arbeitsmarkt oder ihres Managements mit technisch-organisatorischen und personellen Veränderungen auf Entwicklungen des Absatzmarktes, des Arbeitsmarktes, des Angebots von Produktionstechniken, Finanzierungsmöglichkeiten usw. nur *reagieren* und keine längerfristigen, detaillierteren Planungen entwickeln. Dies beinhaltet auch, daß im Normalfall bei der konkreten Durchführung von Veränderungen jeweils nur isolierte »Effekte« und Ziele für den Betrieb im Vordergrund stehen (z. B. Produktivitätssteigerung durch eine neue Maschine oder Einsparung bestimmter Arbeitskräfte usw.). Andere Effekte für den Betrieb oder notwendige flankierende Maßnahmen, um bestimmte Veränderungen zu bewältigen, werden pragmatisch und erst sukzessive in der Praxis berücksichtigt und angegangen. So werden z. B. erst wenn sich Probleme ergeben, Fragen der Personalanpassung (Anlernung, Umsetzungen usw.) bei technischen und organisatorischen Veränderungen aufgegriffen.

Beispiele hierfür finden sich vor allem (aber nicht zwangsläufig) im Bereich kleinerer und mittlerer Betriebe mit »traditionellem« und überwiegend pragmatisch orientiertem Management. Gerade solche Betriebe unterliegen vielfach durch ihre Stellung auf dem Absatzmarkt kurzfristigen Reaktionszwängen (z. B. Abhängigkeit von starken Kunden bei Zuliefererbetrieben usw.). Hierdurch werden längerfristige Planungen und Dispositionen erschwert.

Der folgende Fall kann für die hier geschilderte Situation als exemplarisch angesehen werden:

Der Betrieb stellt Aluminium-Druckgußteile her; er ist ein reiner Zuliefererbetrieb. Die Hauptkunden sind Betriebe der Automobilindustrie. Die Produktion erfolgt ausschließlich nach Vorgaben der Kunden. Speziell in den letzten Jahren ist die Tendenz zu beobachten, daß die »Kunden« nur mehr kurzfristig Aufträge anmelden und bestrebt sind, eine »Lagerhaltung« weitgehend zu vermeiden.

Der Betrieb ist ein bereits vor dem Zweiten Weltkrieg gegründeter »Familienbetrieb«; vier Mitglieder der Familie sind im betrieblichen Management. Insgesamt waren zum Zeitpunkt der Untersuchungen (1983) ca. 300 Arbeitskräfte im Betrieb beschäftigt, davon 219 als gewerbliche Arbeitnehmer.

Das Verhältnis der Geschäftsleitung gegenüber dem Betriebsrat wurde von einem Mitglied des Betriebsrats mit den Worten zusammengefaßt: »Sie leben mit dem Übel.« Damit war gemeint, daß die Geschäftsleitung den Betriebsrat zwar akzeptiert, zugleich aber bestrebt ist, seinen Einfluß gering zu halten.

Nach Auffassung des Betriebsrats wäre eine offensive »Marktstrategie« des Betriebs erforderlich, d.h. durchaus auch eine Modernisierung der technischen Ausstattung; man weiß, daß dies bei Konkurrenzfirmen bereits erfolgt ist. Soll die Existenz des Betriebs erhalten bleiben, so sieht der Betriebsrat diese Entwicklungen unweigerlich auf sich zukommen. Die Geschäftsleitung entwickelt hierfür jedoch keine längerfristigen Vorstellungen und Planungen. Soweit technische Veränderungen in den letzten Jahren erfolgten, hingen sie jeweils unmittelbar – und kurzfristig – mit einem bestimmten Auftrag, teilweise auch bestimmten Auflagen von Kunden zusammen. Dabei hat sich auch gezeigt, daß sich – über die Jahre hinweg – mit den punktuellen technischen Veränderungen an den Druckgußmaschinen auch die Qualifikationsanforderungen an die Arbeitskräfte verändert haben und »Qualifikationsmängel« aufgetreten sind. Obwohl hierdurch Fiktionen im Produktionsablauf auftreten (insbesondere bei Schichtarbeit), werden von der Geschäftsleitung keine Überlegungen zu einer besseren Anlernung und Qualifizierung der Arbeitskräfte angestellt, und zwar trotz entsprechender Aufforderungen seitens des Betriebsrats *und* einer langfristig absehbaren Verschärfung der »Qualifikationsprobleme«, woraus sich auch jeweils spezifische Belastungen für die Arbeitskräfte selbst ergeben (Überforderung, Unsicherheit usw.). Seitens der Geschäftsleitung wird grundsätzlich argumentiert, daß man keine längerfristigen Planungen treffen kann, da die Entwicklung auf dem Absatzmarkt nicht absehbar ist. Daher sei man auch nicht bereit – und in der Sicht der Geschäftsleitung – auch nicht in der Lage, eine »vorausschauende Betriebspolitik« und entsprechende Planungen sowie Investitionen zu tätigen (eigene Fallstudie).

- Davon sind Betriebe zu unterscheiden, die durchaus umfassende und längerfristige Planungen betreiben und betriebliche Veränderungen auch entsprechend vorbereiten, andererseits aber gezielt versuchen, dies gegenüber der Interessenvertretung und den Beschäftigten abzuschirmen und geheimzuhalten. Die zuvor geschilderte Informationspolitik der Betriebe ergibt sich hier weniger »naturwüchsig« aus den betrieblichen Strukturen und der betrieblichen Situation auf dem Absatzmarkt usw. Vielmehr ist sie eine durch die Geschäftsleitung und das betriebliche Management bewußt entwickelte »Politik«, um den Einfluß der Interessenvertretung zurückzudrängen und auszuschalten. Während z.B. in dem zuvor geschilderten Fall Vorgesetzte auf Produktionsebene oder Vertreter des mittleren Managements tatsächlich nichts über betriebliche Planungen wissen (bzw. wissen können) und somit auch keine Informationsquelle für den Betriebsrat darstellen, unterliegen hier solche Vertreter des Managements zumeist einem expliziten »Redeverbot« bzw. haben mit entsprechenden Sanktionen bei der Weitergabe von Informationen zu rechnen (siehe oben).

Als Beispiel hierfür die folgende Situation in einem Betrieb der Elektroindustrie: Der Betrieb gehört einem Großkonzern an, der – nach vorliegenden Berichten und Erfahrungen – eine vergleichsweise starke Stellung auf dem Absatzmarkt hat. Sowohl im Betrieb

selbst wie auch auf Konzernebene bestehen eigene Personalabteilungen. Zugleich weigert sich der Betrieb aber strikt, »offiziell« eine Personalplanung vorzulegen. Die Geschäftsleitung behauptet, es werde keine längerfristige Personalplanung betrieben, da dies infolge der Situation auf den Absatzmärkten nicht möglich sei (eigene Fallstudie).

Für die Interessenvertretung ergeben sich im Hinblick auf die Bereitstellung von Informationen Probleme und unterschiedliche Anknüpfungspunkte.

Im ersten Fall steht die Interessenvertretung vor dem Problem, die Erfüllung der gesetzlichen Verpflichtung der Betriebe im wesentlichen nur dann erreichen zu können, wenn es ihr gelingt, die Betriebe selbst zu längerfristigen und vorausschauenden Planungen zu veranlassen. Dies würde jedoch nicht nur eine Veränderung der betrieblichen Politik insgesamt voraussetzen, sondern zu meist auch eine Veränderung der Organisation und der personellen Besetzung des betrieblichen Managements. Allerdings können externe Bedingungen und Zwänge, denen der Betrieb durch seine Stellung auf dem Absatzmarkt ausgesetzt ist, ebenso wie seine Ressourcen (Kapitalausstattung usw.) – wenn überhaupt – durch die Interessenvertretung auf betrieblicher Ebene schwer beeinflußt werden. Die Interessenvertretung kann hier meist nichts anderes tun, als darauf hinzuwirken, zumindest über betriebliche Veränderungen informiert zu werden, sie miteinander zu besprechen und über Forderungen der Interessenvertretung zu verhandeln (siehe ausführlicher Kapitel 4).

Im zweiten Fall wäre es »theoretisch« für die Interessenvertretung möglich, frühzeitig und gegebenenfalls auch an detailliertere Informationen zu betrieblichen Veränderungen und ihren Auswirkungen zu kommen, da solche Informationen im Betrieb verfügbar sind (zumindest, soweit es sich um Informationen handelt, die auch für den Betrieb von Interesse sind). Ausschlaggebend ist also, ob und inwieweit es der Interessenvertretung gelingt, die Informationspolitik des Betriebs aufzubrechen. Dabei geht es im wesentlichen zunächst darum, daß der Betrieb die Interessenvertretung überhaupt über Planungen und konkrete Durchführung von Veränderungen offiziell informiert und Voraussetzungen dafür schafft, daß die im Betrieb verfügbaren Informationen an die Interessenvertretung weitergegeben werden. Ein zentrales Problem für den Betriebsrat ist aber, daß die Betriebe ihre Informationspolitik hier mit den gleichen »Argumenten« begründen wie im zuvor geschilderten Fall: also insbesondere durch nicht vorausschaubare und beherrschbare Schwankungen auf dem Absatzmarkt, Konkurrenzabhängigkeit, Druck von Kunden usw. Im konkreten Fall ist es für die Interessenvertretung sehr schwierig, zu durchschauen, ob Betriebe sich tatsächlich in einer solchen Situation befinden oder ob dieses nur als Vorwand für eine restriktive Informationspolitik herangezogen wird (siehe hierzu ausführlicher Kapitel 4).

## *Typ 2: »Offensive« Informationspolitik – Präsentation »knallharter« Fakten*

Praktische Erfahrungen zeigen, daß Betriebe auch mit einer offensiven Informationspolitik versuchen, den Einfluß der Interessenvertretung bei betrieblichen Veränderungen zurückzudrängen und auszuschalten. Die Unterschiede zu einer restriktiven Informationspolitik (siehe oben) können so umrissen werden:

- (a) Die Betriebe verstößen nicht bzw. weit weniger offensichtlich gegen die Pflicht zur rechtzeitigen und umfassenden Information; *charakteristisch ist vielmehr, daß Betriebe auch von sich aus die Interessenvertretung informieren.*
- (b) *Veränderungen* werden durchaus erkennbar für die Beschäftigten und die Interessenvertretung durchgeführt; teilweise *haben sie sogar demonstrativen Charakter.*
- (c) Zentrales Ziel und wesentliche Effekte sind: Der Interessenvertretung soll deutlich werden, daß die betrieblichen *Veränderungen unabdingbar* und notwendig sind, daß sie nur in der vom Betrieb beabsichtigten Weise durchgeführt werden können und folglich – auch wenn Probleme und Nachteile für die Beschäftigten auftreten – keine Chancen für Verhandlungen bestehen.
- (d) Wie praktische Erfahrungen zeigen, versuchen Betriebe, vor allem im Rahmen sogenannter Sanierungskonzepte, die Interessenvertretung mit einer solchen Informationspolitik auszuschalten. Die Verschärfung der Konkurrenz, Verschlechterung der Auftragslage und Gefährdung der betrieblichen Existenz überhaupt werden als Druck- und Drohmittel gegenüber der Interessenvertretung eingesetzt.

Diese Merkmale der betrieblichen Informationspolitik und ihre strategische Bedeutung für die Betriebe sollen im folgenden kurz näher erläutert werden.

### *Zu (a): Präsentation »knallharter« Fakten*

- Die Betriebe sind bestrebt, der Interessenvertretung von sich aus Informationen zu präsentieren. Charakteristisch für die Informationen ist aber, daß sie sich schwerpunktmäßig auf die ökonomische Situation des Betriebs beziehen, insbesondere auf die Auftragslage sowie Maßnahmen, die zur Sicherung der Existenz des Betriebs als notwendig und beabsichtigt bezeichnet werden. Die Informationen, die hier die Interessenvertretung erhält, werden grundsätzlich als knallharte Fakten präsentiert, die als solche nicht zur Diskussion stehen. Charakteristisch hierfür sind detaillierte Aufstellungen und Unterlagen zur Entwicklung der Auftragslage, wobei das Schwergewicht auf Daten und Fakten liegt, aus denen z. B. Verschlechterung der Auftragslage, Stornierung von Aufträgen, Rückgang der Nachfrage von starken Kunden hervorgeht. Solche Informationen und Unterlagen werden zugleich eingebunden und verknüpft mit

Entscheidungen über »notwendige« und »einzig mögliche« technisch-organisatorische und personelle Maßnahmen.

Treffend hierfür ist die folgende Schilderung eines Betriebsrats: »Wir werden voll in die Informationen einbezogen, wir erhalten die gleichen Informationen wie auch die Vorgesetzten erhalten; man legt uns ›knallharte‹ Tatsachen vor; da gibt es kein ›Wenn und Aber.‹« (eigene Fallstudie)

In dieser Weise wird der Betriebsrat z.B. davon informiert, daß bestimmte Abteilungen aufgelöst oder verlegt werden, der Produktionsablauf umorganisiert wird (z.B. Einführung eines Baukastensystems in der Montage), keine Neueinstellungen mehr stattfinden, neu eingestellte Arbeitskräfte niedriger eingruppiert, bestimmte freiwillige Sozialleistungen nicht mehr bezahlt werden usw.

- Sofern die Interessenvertretung detailliertere Nachfragen stellt bzw. die Informationen des Betriebs und insbesondere die Schlußfolgerungen daraus anzweifelt, weist man dies mit dem Argument zurück, ausreichend Information zur Verfügung gestellt zu haben und im Betrieb über keine weiteren Informationen zu verfügen. (»Reicht Ihnen das immer noch nicht?«)

Fragen zu den personellen Auswirkungen beantwortet man ebenfalls durchaus offensiv: Negative Folgen für die Beschäftigten – insbesondere Entlassungen – werden weder verschwiegen noch vertuscht, aber als unabwendbare und nicht zur Diskussion stehende Tatsachen hingestellt. Wenn der Betriebsrat die Begründung anzweifelt, wird ihm die Beweislast zugewiesen.

In den Worten eines Betriebsrats: »Der Betriebsrat soll den Beweis dafür bringen, daß die vorgelegten Daten und die Begründung dafür, daß die beabsichtigten Maßnahmen notwendig sind, nicht stimmen.« (eigene Fallstudie)

Entscheidend ist, daß der Betrieb grundsätzlich mit Sachargumenten und entsprechenden Belegen operiert (im Gegensatz zu Pauschalhinweisen und der Verweigerung detaillierter Unterlagen bei einer restriktiven Informationspolitik!). Eine zentrale Rolle spielen dabei ökonomische Berechnungen und ihre Untermauerung durch Zahlen und Statistiken.

Zur Illustration die folgende Schilderung des Stils, in dem Auseinandersetzungen zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung erfolgen: »Die Auseinandersetzung mit der Betriebsleitung bleibt grundsätzlich sachlich; der frühere Besitzer des Betriebs hat öfters getobt und auf den Tisch gehauen; dies ist bei dem jetzigen Betriebsleiter nicht der Fall; er ist ein absoluter ›Zahlenmensch.‹« (eigene Fallstudie)

- Schließlich – und dies ist charakteristisch für das betrieblich-strategische Vorgehen insgesamt – scheut man sich nicht, diese *Informationspolitik mit massiven Drohungen zu untermauern*: Exemplarisch hierfür sind – nach vorliegenden Berichten von Betriebsräten – die Androhungen, »entweder ihr akzeptiert dies, oder der ganze Betrieb bricht zusammen«, aber auch, »wem es nicht

paßt, der kann ja gehen«. Vor allem versucht man, den Betriebsrat mit der Verantwortung für eine Gefährdung von Arbeitsplätzen unter Druck zu setzen, wenn er »Ärger macht« bzw. beabsichtigte Maßnahmen erschwere und verzögere oder an Vereinbarungen, die in der Vergangenheit getroffen worden sind, auch weiterhin festhalte (z. B. Vereinbarungen über freiwillige Sozialleistungen wie z. B. Zuschüsse zum Fahrgeld u. ä.). Ferner versucht man anzudrohen, bestimmte Zugeständnisse, die bislang noch nicht angetastet wurden, zurückzunehmen, wenn der Betriebsrat Schwierigkeiten mache. Ein offenbar beliebter Ansatzpunkt hierfür sind vergleichsweise günstige Vorgabezeiten bei einzelnen Tätigkeiten, die Regelung von Arbeitspausen oder Problemfälle im Betrieb (Alkohol usw.).

Exemplarisch hierfür ist folgende Schilderung: Als der Betriebsrat darauf bestand, auch neu eingestellte Arbeitskräfte in gleicher Weise wie bislang einzugruppieren, wies die Geschäftsleitung darauf hin, daß die Arbeitskräfte in den einzelnen Bereichen »unzulässige Pausen« machen und z. T. auch früher nach Hause gehen. Es wurde damit gedroht, daß man hier schärfer vorgehen werde bzw. man sich diesen Luxus nicht mehr leisten könne, wenn der Betriebsrat auf seinen Forderungen bestehe (eigene Fallstudie).

### *Zu (b): Offensive und teils demonstrative Durchführung von Veränderungen in der betrieblichen Praxis*

Durch die offensive Information sichert sich der Betrieb so ab, daß er durchaus erkennbar und sichtbar Veränderungen in der Praxis durchführen kann (z.B. Umorganisation des Produktionsablaufs, Einführung einer Fertigungssteuerung, Installation mehrerer CNC- und NC-Maschinen; Versetzungen von Arbeitskräften und Entlassungen von freigesetzten Arbeitskräften). Nach vorliegenden Berichten hat es dabei oftmals auch den Anschein, als würden manche Betriebe sogar *demonstrativ* solche Veränderungen durchsetzen, um den Beschäftigten und der Interessenvertretung nicht nur zu zeigen, daß Veränderungen stattfinden, sondern daß man auch beabsichtigt, diese kompromißlos durchzusetzen. Dies gilt auch für den Fall, daß sich hieraus Probleme und Nachteile für die betroffenen Arbeitskräfte ergeben, so beim Einsatz von Angelehrten anstelle von Facharbeitern an NC-Maschinen, bei der Versetzung qualifizierter Arbeitskräfte in andere Abteilungen unter der Bedingung, »wer nicht will, kann gehen«. Mit dem gleichen Argument werden auch Forderungen des Betriebsrats zum Schutz gegen Verdiensteinbußen bei Versetzungen etc. zurückgewiesen.

Demonstrationscharakter haben insbesondere disziplinarische Maßnahmen und »personen- und verhaltensbedingte Kündigungen«. Solche Kündigungen werden hier sehr viel häufiger und rascher als in der Vergangenheit ausgesprochen (z. B. wegen häufiger Abwesenheit und unentschuldigtem Fehlen usw.). Auch hat es den Anschein, daß die Betriebe durchaus Interesse daran haben, daß

solche personalpolitischen Maßnahmen bekannt werden. Damit soll demonstriert werden, daß der Betrieb nicht nur bereit, sondern auch in der Lage ist, »rigoros durchzugehen« und es »ernst meint«. Symptomatisch hierfür ist, daß Widersprüche und Bedenken des Betriebsrats bei Kündigungen zwar zur Kenntnis genommen, aber nicht beachtet werden.

In den Worten eines Betriebsrats: »Früher war es öfters der Fall, daß bei einem Widerspruch des Betriebsrats eine Kündigung wieder zurückgenommen worden ist. Jetzt verhält man sich aber vollkommen gleichgültig gegenüber einem Einspruch des Betriebsrats.« (eigene Fallstudie)

### *Zu (c): Effekte für den Betrieb – Probleme für die Interessenvertretung*

Zwei Effekte, die Betriebe mit einer solchen Informationspolitik zu erreichen versuchen und in der Praxis auch erreichen, sind hervorzuheben:

- Betriebe versuchen, mit dieser Informationspolitik die Interessenvertretung in eine Situation zu bringen, in der sie die betrieblichen Veränderungen widerstandslos akzeptiert, und zwar auch dann, wenn hierdurch negative Auswirkungen für die Beschäftigten entstehen und gesetzliche sowie tarifvertragliche Regelungen verletzt oder nur sehr minimal (formal) erfüllt werden. Dabei geht es jedoch nicht in erster Linie darum, die Interessenvertretung zu überzeugen (diesen Fall behandeln wir an anderer Stelle noch gesondert, vgl. Abschnitt 3.3). In den hier behandelten Fällen ist es dem Betrieb letztlich gleichgültig, ob die Interessenvertretung hinter den betrieblichen Veränderungen steht. Entscheidend ist etwas anderes: *Der Interessenvertretung soll »klarwerden«* (bzw. klar gemacht werden), *daß sie keine Chance hat*, die betrieblichen Veränderungen zu beeinflussen, daß sie letztlich in einer Situation ist, in der es nunmehr heißt: »friß oder stirb«. Zahlen, Unterlagen usw. haben dabei auch eine symbolische Bedeutung: Es soll der Interessenvertretung demonstriert werden, daß den betrieblichen Entscheidungen und Veränderungen eine klare Linie und längerfristige betriebspolitische Überlegungen zugrunde liegen, zu deren Verwirklichung man durchaus bereit ist, *aktuell* einzelne Probleme (mit einzelnen Arbeitskräften und Arbeitskräftegruppen usw.) in Kauf zu nehmen und daß dies in einer längerfristigen Perspektive sogar notwendig ist. Dabei wird die Interessenvertretung in eine Situation gebracht, in der sie die betrieblichen Begründungen auf der Grundlage sachlicher Argumente kaum widerlegen und anzweifeln kann (Beweispflicht). Sie steht vor dem Problem, daß sie die vorgelegten Aufstellungen und Unterlagen überprüfen muß; sie kann letztlich nur schwer beurteilen, ob die Unterlagen (Aufstellungen usw.) vollständig sind bzw. vom Betrieb gezielt bestimmte Informationen (insbesondere über Entwicklungen auf dem Absatzmarkt) unterschlagen werden (siehe hierzu auch noch einmal Kapitel 4).

Das geschilderte betrieblich-strategische Vorgehen beinhaltet nicht notwendigerweise, daß grundsätzlich Interessen der Beschäftigten sowie tarifvertragliche und gesetzliche Regelungen oder Betriebsvereinbarungen verletzt werden; entscheidend ist das *Ziel der Betriebe, weitgehende Freiheit zu haben*, solche Regelungen nur dann und soweit zu berücksichtigen, wie diese den betrieblichen Interessen nicht zuwiderlaufen.

- Des weiteren ist nicht zu unterschätzen, daß durch ein solches Vorgehen der Betriebe auch die Position der Interessenvertretung insgesamt geschwächt wird. Die betriebliche Politik zielt zwar nicht notwendigerweise darauf ab, die Interessenvertretung gänzlich zu Fall zu bringen; Ziel ist es aber, zu erreichen, daß sie sich den betrieblichen Veränderungen und Zielen »anpaßt« und vor allem von Positionen, Forderungen, Verhandlungsfeldern, die in der Vergangenheit entwickelt und praktiziert wurden oder die nach Erfahrungen in anderen Betrieben möglich sind, zurückweicht bzw. bei der Auseinandersetzung mit Veränderungen im Betrieb erst gar nicht aufgreift. Dies betrifft z.B. Verhandlungen über finanzielle Abfindungen bei Entlassungen; Regelungen des Verdienstausgleichs bei Versetzungen im Betrieb; Berücksichtigung ergonomischer Gesichtspunkte nach den Vorstellungen des Betriebsrats bei der Arbeitsplatzgestaltung (z. B. Einrichtung von Bildschirmarbeitsplätzen) usw.
- Sofern die Belegschaft das betrieblich-strategische Vorgehen gegenüber der Interessenvertretung nicht durchschaut, kann bei ihr der Eindruck entstehen, daß die Interessenvertretung schwach (bzw. nicht aktiv) ist; darüber hinaus kann es hier noch weit mehr als bei der zuvor geschilderten Informationspolitik der Fall sein, daß bei der Belegschaft die Vorstellung entsteht, die betrieblichen Veränderungen seien mit der Interessenvertretung besprochen und von dieser abgesegnet worden, da ja durchaus Treffen, Gespräche usw. zwischen Betriebsleitung (bzw. Management) und Betriebsrat stattfinden. Ferner kann der Betrieb – ebenfalls weit mehr als im vorhergehenden Fall – den Eindruck erwecken, daß man die Interessenvertretung im Betrieb »akzeptiert« und einbezieht. Wie sich dies konkret vollzieht, und daß es für die Durchführung der anstehenden Veränderungen folgenlos bleibt, ist für die Belegschaft nicht unmittelbar erkennbar.

#### *Zu (d): Betriebliche Situation*

Bei unseren Erhebungen fand sich die geschilderte Informationspolitik der Betriebe speziell *in solchen Betrieben, die sich in einer Umbruchssituation befanden*, in der es – aus der Sicht des Managements bzw. Kapitaleigners – um eine Sanierung des Unternehmens oder um die Entwicklung und Durchsetzung einer neuen Unternehmenspolitik ging. Ausschlaggebend hierfür sind aber keineswegs notwendigerweise externe Zwänge wie gravierende Veränderungen

auf dem Absatzmarkt oder Kapitalmarkt; vielmehr kann dies auch wesentlich durch den Wechsel des Eigentümers bzw. die Übernahme durch einen Konzern beeinflußt sein. Maßnahmen zur Sanierung des Betriebs werden hier durch eine bestimmte Konzern- bzw. Unternehmenspolitik vorgegeben, deren Notwendigkeit gegenüber der Interessenvertretung zugleich durch »objektive Entwicklungen« und Sachzwänge auf dem Absatz- bzw. Kapitalmarkt begründet werden.

Zum anderen scheint es charakteristisch, daß die geschilderte Informationspolitik der Betriebe zumeist *in Zusammenhang mit einer Veränderung des strategischen Vorgehens des Betriebs gegenüber der Interessenvertretung insgesamt* steht. Es soll gerade auch hiermit demonstriert werden, daß Spielräume für die Interessenvertretung, wie sie u.U. in der Vergangenheit bestanden, nun nicht mehr eingeräumt werden bzw. ein »Luxus« sind, den man sich nicht mehr leisten kann. In den von uns untersuchten Fällen war eine solche Veränderung des strategischen Vorgehens auch mit einem Wechsel in der personellen Besetzung der Geschäftsleitung und Teilen des betrieblichen Managements verbunden.

Als exemplarisch für die geschilderte Situation kann folgender Fall angesehen werden:

Im Betrieb werden Reinigungsmaschinen hergestellt; jeweils in kleineren Stückzahlen (fünf bis zehn). Zum Zeitpunkt der Untersuchung (1983) waren im Betrieb 980 Arbeitskräfte beschäftigt, davon 600 gewerbliche (ca. 80% Facharbeiter). Bis Ende der siebziger Jahre oblag den Eigentümern des Betriebs – nach denen der Betrieb auch benannt ist – die Geschäftsleitung. Nach der Schilderung von Mitgliedern des Betriebsrats haben sich die früheren Besitzer zwar zumeist sehr »hartnäckig« gegenüber den Forderungen des Betriebsrats gewehrt, es bestand aber andererseits in gewisser Weise eine eher »familiäre Situation«. Ausschlaggebend hierfür war: Man hat mit der Geschäftsleitung sprechen und verhandeln können. Auf dieser Grundlage hat auch die Interessenvertretung im Betrieb eine faktische Verankerung erfahren; Verhandlungsfelder wurden etabliert und auch eine Reihe von Forderungen (insbesondere Lohnzulagen, Sozialleistungen usw.) durchgesetzt. Vorgabezeiten wurden »traditionell« großzügig gehandhabt; »früher konnten Facharbeiter teilweise bis zu 200 Prozent verrechnen«. Einen Betriebsrat gibt es seit ca. 20 Jahren.

Vor vier Jahren wurde der Betrieb von den Eigentümern an eine Aktiengesellschaft zur Hälfte verkauft. Zu diesem Zeitpunkt zogen sich die früheren Eigentümer aus der Betriebsleitung zurück. Damit hat sich auch das Verhältnis zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat verändert:

Das neue Management – insbesondere der neue Betriebsleiter – wurde von Vertretern des Betriebsrats im Vergleich zur früheren Geschäftsleitung als »knallhart« bezeichnet. Seit sich die frühere Geschäftsleitung zurückgezogen hat, sei eine »absolut harte Gangart« des Managements spürbar. Vor einem Jahr wurde ein neuer Betriebsleiter, ein »neuer Spitzenmann«, eingestellt. Nach Einschätzung des Betriebsrats steht dieser unter dem Druck, daß er »etwas bringen muß«.

Seit dem Ausscheiden der früheren Besitzer hat eine Reihe von Veränderungen im Betrieb stattgefunden und findet auch gegenwärtig noch statt. Nur einzelne seien zur Illustration angeführt: Einführung von NC- und CNC-Maschinen (an ihnen wurden zunächst Facharbeiter beschäftigt, seit drei Jahren nur mehr Angelernte), Einführung einer Fertigungssteuerung, Automatisierung des Lagers, Einführung von EDV im Verwaltungsbereich, laufende Verschärfung von Vorgabezeiten, Einführung eines Baukastensystems in der Montage, Vergabe einzelner Produktionsarbeiten sowie Reinigungsarbeiten an Fremdfirmen, Streichung einer Reihe von Sozialleistungen (wie z.B. die Erfolgsbeteiligung, Kosten der Reinigung der Arbeitsanzüge, Zuschüsse zu Betriebsausflügen, Aufwendungen für Jubiläumsfeiern, Erhöhung der Preise in der Kantine).

Diese Veränderungen wurden und werden überwiegend in einer Form durchgesetzt, wie wir sie zuvor charakterisiert haben. Beispiele, die wir zur Illustration im vorhergehenden angeführt haben, sind teilweise diesem Fall entnommen.

Ergänzend ist noch darauf hinzuweisen, daß neben der Situation auf dem Absatzmarkt, Verschärfung der Konkurrenz usw. die betrieblichen Veränderungen gegenüber dem Betriebsrat vor allem auch damit begründet werden, daß »die frühere Geschäftsleitung zu großzügig gewesen sei und falsch kalkuliert habe« (eigene Fallstudie).

### **3.2 Informationspolitik der Betriebe bei Strategien zur Neutralisierung der Interessenvertretung**

#### **3.2.1 Allgemeine Ziele und Merkmale dieses strategischen Vorgehens**

Mit Strategien zur Neutralisierung der Interessenvertretung versuchen Betriebe, ihre Interessen möglichst ungehindert durchzusetzen, auch dann, wenn sie Forderungen der Interessenvertretung und rechtliche Regelungen akzeptieren (bzw. akzeptieren müssen). Vielfach wird dieses strategische Vorgehen erst in dem Maße entwickelt, wie die zuvor dargestellten Strategien nicht (bzw. nicht mehr) durchsetzbar sind oder hieraus für den Betrieb selbst problematische Folgen entstehen (z.B. Gefährdung des Betriebsimages, Konflikte im Betrieb, Störungen des Produktionsablaufs usw.). Charakteristische Merkmale und Ansatzzpunkte des betrieblichen Vorgehens sind:

- Zum einen zielen die Betriebe darauf ab, Anforderungen, die sich aus rechtlichen Regelungen und Forderungen der Interessenvertretung ergeben, so einzugrenzen, daß sie vom Betrieb beherrschbar und bewältigbar bleiben, d.h. für den Betrieb zentrale Bereiche und Interessen nicht unmittelbar betroffen werden.
- Zum anderen versuchen die Betriebe, gezielt ihre Interessen in jenen Bereichen durchzusetzen und in solche Bereiche zu verlagern, in denen der Einfluß der Interessenvertretung gering ist und die durch rechtliche Regelungen von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen nicht betroffen sind.

Auf diese Weise können Betriebe erreichen, daß sich aus Forderungen der Interessenvertretung und der rechtlichen Regelung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen keine faktisch wirksamen Beschränkungen für die Durchsetzung betrieblicher Interessen und Ziele ergeben.

An einem ersten Beispiel soll dies zunächst verdeutlicht werden:

Bei Massenentlassungen besteht für die Interessenvertretung die Möglichkeit, einen Interessenausgleich bzw. Sozialplan durchzusetzen. Auch wenn Betriebe dies grundsätzlich akzeptieren, können sie dennoch anstelle eines schlagartigen Personalabbaus, zumindest für einzelne Beschäftigtengruppen, Entlassungen über einen längeren Zeitraum verteilen und jeweils nur einer begrenzten Anzahl von Arbeitskräften kündigen. Hierdurch erstreckt sich zwar die Entlassungswelle über einen längeren Zeitraum, letztlich ändert sich aber nichts daran, daß eine bestimmte, vom Betrieb angestrebte Zahl von Beschäftigungsverhältnissen aufgelöst wird. Zugleich kann der Betrieb mit diesem »Verfahren« auch Anforderungen, die sich aus rechtlichen Regelungen und Aktivitäten der Interessenvertretung ergeben (bzw. ergeben können), wie z. B. finanzielle Abfindungen auf der Grundlage eines Sozialplans, entweder gänzlich umgehen oder eingrenzen.

Aus einem solchen Vorgehen können sich für die Betriebe besondere Vorteile ergeben. Die Durchsetzung betrieblicher Interessen kann nicht nur (weitgehend) »ungehindert« erfolgen, sie wird darüber hinaus auch erleichtert und begünstigt: Da hier die Betriebe mit dieser Strategie die Interessenvertretung und rechtliche Regelungen nicht offensiv und frontal angehen, können Konflikte im Betrieb vermieden und die Durchsetzung betrieblicher Interessen »verdeckt« gehalten werden. *Indem der Einfluß der Interessenvertretung sowie rechtliche Regelungen in bestimmten Bereichen (bzw. bei bestimmten Angelegenheiten und Problemen im Betrieb) berücksichtigt werden, können auch bestimmte Konflikt- und Widerstandspotentiale umgangen und in für den Betrieb unproblematische Bereiche verlagert werden.*

Wir wollen nun zeigen, in welcher Weise Betriebe bei diesem strategischen Vorgehen ihre »Informationspolitik« gestalten und handhaben.

### **3.2.2 Betriebliche Informationspolitik – Merkmale und strategische Bedeutung**

Bei Strategien zur Neutralisierung der Interessenvertretung kann die konkrete Ausprägung der Informationspolitik des Betriebs sehr unterschiedlich sein.

Grundlegende Merkmale dieser Informationspolitik sind:

- Die Interessenvertretung erhält vom Betrieb nur Teilinformationen über technische, organisatorische und personelle Veränderungen. Der Betrieb kommt somit zwar seiner Pflicht zur rechtzeitigen Information nach, die Informationen bleiben aber selektiv statt umfassend, ohne daß dies unmittelbar erkennbar ist (vgl. Abschnitt 3.2.2.1).

- Betriebliche Veränderungen sind in der Praxis für die Beschäftigten und die Interessenvertretung erkennbar; dies beschränkt sich aber nur auf bestimmte Ausschnitte und Aspekte. Zusammenhänge zwischen einzelnen Veränderungen im Betrieb geraten nicht oder nur begrenzt ins Blickfeld (vgl. Abschnitt 3.2.2.2).
- Indem die Betriebe in ihrer Informationspolitik bestimmte Themen und Bereiche betonen, können sie die Auseinandersetzung mit der Interessenvertretung steuern und auf bestimmte Verhandlungsfelder oder bestimmte gesetzliche und tarifvertragliche Regelungen eingrenzen und andere Bereiche hiervon freihalten (vgl. Abschnitt 3.2.3).
- Strategien zur Neutralisierung der Interessenvertretung (und eine entsprechende Handhabung der Informationspolitik) können von unterschiedlichen Betrieben und in unterschiedlichen betrieblichen Situationen entwickelt und durchgesetzt werden. Sie scheinen – nach vorliegenden Befunden – eine typische und weitverbreitete Form zu sein, in der sich Betriebe mit Aktivitäten der Interessenvertretung und rechtlichen Regelungen »arrangieren« und Probleme im Betrieb »bewältigt« werden. Die oft zitierte Stabilität der industriellen Beziehungen in der Bundesrepublik – gerade auch angesichts der Massenarbeitslosigkeit und des Personalabbaus in den Betrieben – beruht zu einem Großteil auf solchen betrieblichen Strategien; sie werden auch durch die Struktur der rechtlichen Regelungen von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen und der Interessenvertretung im Betrieb in gewisser Weise begünstigt (vgl. Abschnitt 3.2.4).

### *3.2.2.1 Selektive Erfüllung der Pflicht zur rechtzeitigen und umfassenden Information*

Vor allem drei Ansatzpunkte der Betriebe sind hier wichtig und typisch:

- die zeitliche und sachliche Spezifizierung von Informationen (a);
- die Trennung der Informationen über technisch-organisatorische Umstellungen von Informationen über personelle Veränderungen (b);
- die selektive Information einzelner Mitglieder des Betriebsrats und die direkte Information der Belegschaft (c).

#### *Zu (a): Zeitliche und sachliche Spezifizierung der Information*

Hierzu gehört, daß der Betriebsrat

- erst nach Abschluß der Planungen informiert wird (1),
  - die Information auf »personale Auswirkungen« begrenzt wird (2) oder
  - die Information auf »technisch-organisatorische Aspekte« begrenzt wird (3).
- (1) Die Betriebe informieren die Interessenvertretung und ziehen sie auch in

die Beratung mit ein; dies erfolgt aber erst zu einem Zeitpunkt, zu dem die Planungen über betriebliche Veränderungen bereits abgeschlossen sind. Die *Interessenvertretung wird praktisch mit endgültigen Planungsunterlagen konfrontiert*, und zwar sowohl was technische und arbeitsorganisatorische als auch personelle Aspekte der betrieblichen Veränderungen betrifft. Vorstellungen und Forderungen des Betriebsrats (z.B. Berücksichtigung ergonomischer Gesichtspunkte bei der Arbeitsplatzgestaltung) werden nicht grundsätzlich abgelehnt, faktisch aber nur soweit berücksichtigt, als dies mit den getroffenen Planungen (inklusive Kalkulation!) noch vereinbar ist. Korrekturen erfolgen im allgemeinen nur, wenn der Betriebsrat eindeutig nachweisbare Verstöße gegen gesetzliche Regelungen (z.B. Gesundheitsschutz) nachweisen kann.

Eine Untersuchung zur Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation kommt z.B. zu dem Ergebnis, daß in den Fällen, in denen die Betriebe überhaupt den Betriebsrat informiert haben (sechs von neun Fällen), die Information des Betriebsrats in dieser Weise erfolgte (vgl. ausführlicher Altmann u.a. 1982, S. 181ff.).

(2) Die Betriebe beschränken Informationen zu technisch-organisatorischen Veränderungen »nur« auf personelle Fragen und Aspekte der Arbeitsorganisation (im engeren Sinne). Entscheidungen und Planungen zur Veränderung in der Produktionstechnik erhält die Interessenvertretung nicht oder nur in sehr allgemeiner Form. Dies bedeutet meist, daß technische Veränderungen nicht als Umstellungen ausgewiesen werden, sondern als alltägliche und normale Veränderungen. Dem Betriebsrat wird dann mitgeteilt, daß sich aus der Einführung einer neuen Maschine oder Anlage bestimmte personelle Veränderungen ergeben werden (insbesondere Versetzungen, Neuregelungen der Arbeitszeit bzw. Schichtarbeit, Veränderungen des Lohnsystems).

Diese Art der Information wurde selbst in einer Untersuchung zur technisch-organisatorischen *Umstellung* (Einführung neuer Produktionsanlagen) in neun Betrieben der Prozeßindustrie (Raffinerien, Elektrizitätswerke etc.) als eine typische Form des betrieblichen Informationsverhaltens herausgestellt. In der Untersuchung heißt es hierzu: Alle Betriebsräte gaben an, »keinen Einfluß auf die Gestaltung der technischen Konzeption und Instrumentierung der Produktionsanlagen gehabt zu haben. Doch selbst die Unterrichtung über den geplanten Bau der Anlage geschah nur selten (zwei von neun Fällen) direkt und detailliert durch die Unternehmensleitung; in der Regel bezog die Belegschaftsvertretung Informationen in recht globaler Form über ihre Vertreter im Aufsichtsrat oder Wirtschaftsausschuß (sieben von neun Fällen).« Zum anderen wurden aber »in allen untersuchten Fällen die Betriebsräte von der Unternehmensleitung in der einen oder anderen Form über die beabsichtigten personellen Maßnahmen unterrichtet, davon in fünf von neun Betrieben schon recht frühzeitig in der Planungsphase und mit detaillierten Angaben über Umfang und Art der Umstellung; hingegen erhielten sie in vier von neun Betrieben nur recht global über die generelle Konzeption des Managements Auskunft.« (Gemeint waren hier vor allem Angaben zur Besetzung der Anlage, wie etwa genaue Besetzungsstärke, Arbeitsplatzverteilung, Zahl der innerbetrieblich umgesetzten bzw. außerbetrieblich rekrutierten Personen usw.) (Vgl. Mickler u.a. 1976, S. 236 und S. 338.)

Gerade gegenwärtig gehen die Betriebe – vor allem in Zusammenhang mit dem Einsatz neuer Produktionstechniken – eher umgekehrt vor:

(3) Die Interessenvertretung erhält Informationen über technische oder/und arbeitsorganisatorische Umstellungen und wird auch in Beratungen hierzu einbezogen; sie erhält andererseits aber keine oder nur sehr vage Informationen zu den personellen Auswirkungen dieser Veränderungen: »Zum gegenwärtigen Zeitpunkt kann man hierzu noch nichts Konkretes sagen.« Begründet wird dies damit, daß die personellen Auswirkungen im Planungsstadium nicht absehbar sind, da die personellen Auswirkungen neben den technisch-organisatorischen Veränderungen auch noch von anderen – aktuell nicht bestimmhbaren – Faktoren abhängen (z. B. Entwicklungen der Auftragslage, Möglichkeiten zur Versetzung freigesetzter Arbeitskräfte usw.). Solche Begründungen treffen in der Praxis häufig zu, d.h.: Die Betriebe sind tatsächlich unsicher hinsichtlich der personellen Folgen im Detail. Wichtig ist aber, daß in die Informationen nicht die eigentlichen betrieblichen Zielvorstellungen zu den personellen Effekten einbezogen werden; vielmehr steht im Zentrum die Frage, wie die personellen Auswirkungen konkret bewältigt werden sollen.

Diese Stoßrichtung der betrieblichen Informationspolitik ist – nach unseren Befunden – gegenwärtig weit verbreitet. Ausschlaggebend hierfür ist folgendes:

Betriebliche Rationalisierungsmaßnahmen führen gegenwärtig weit stärker als in der Vergangenheit zu Personaleinsparungen, die nicht mehr ohne weiteres durch eine Ausweitung der Produktion aufgefangen werden; sie sind daher weit mehr als in der Vergangenheit für die Arbeitskräfte eine Bedrohung ihrer Beschäftigungssicherheit und damit konfliktträchtig. Bis zum Ende der siebziger Jahre wurde zumindest für wichtige Teile der Stammbelegschaft die Beschäftigungssicherung im allgemeinen nicht bedroht und wurden negative Auswirkungen wie steigende Leistungsanforderungen, Dequalifizierung u.ä. durch finanzielle Leistungen (teilweise) kompensiert<sup>1</sup>. Unter diesen Bedingungen war es für die Betriebe von Vorteil, die Aufmerksamkeit der Interessenvertretung auf die Bewältigung der personellen Auswirkungen im Betrieb zu lenken und hierauf zu beschränken; es bestand keine Gefahr, daß hierdurch die Durchsetzung technisch-organisatorischer Veränderungen selbst thematisiert wurde und zu Konflikten führte.

Auf diesem Hintergrund ist vor allem die folgende Stoßrichtung der betrieblichen Informationspolitik zu sehen:

<sup>1</sup> Vgl. hierzu die Darstellung von Weltz 1977, in der dies zugleich als zentrale Grundlage für eine »kooperative Konfliktbewältigung« bei betrieblichen Rationalisierungsmaßnahmen herausgestellt wurde.

*Zu (b): Informationen über technisch-organisatorische Umstellungen werden von solchen über personelle Veränderungen getrennt<sup>1</sup>*

Die Betriebe informieren bei diesem Vorgehen zwar sowohl über technisch-organisatorische Umstellungen als auch über personelle Veränderungen im Betrieb, dies aber jeweils isoliert. *Ziel der Betriebe ist es, damit zu verhindern, daß technisch-organisatorische Veränderungen als Ursache für personelle Veränderungen (insbesondere Maßnahmen zum Personalabbau) in Erscheinung treten und auf diese Weise grundsätzlich im Betrieb thematisiert werden.*

Als typische Ansatzpunkte und Merkmale der betrieblichen Informationspolitik sind hervorzuheben:

- die Betonung ökonomischer Ursachen (1) oder
- individueller-persönlicher Gründe (2) bei Maßnahmen zum Personalabbau;
- die Betonung technischer Fragen und ihre Entkoppelung von personalpolitischen Maßnahmen (3);
- die Isolierung einzelner Veränderungen und Maßnahmen (4);
- die Begrenzung der Information auf rechtlich geregelte Bereiche und Maßnahmen der betrieblichen Personalpolitik (5).

(1) Maßnahmen zum Personalabbau werden nicht mit technisch-organisatorischen Veränderungen begründet, sondern ausschließlich mit ökonomischen Ursachen. Die Betriebe nutzen dabei personalpolitische Maßnahmen, die durch eine Verschlechterung der betrieblichen Auftragslage ausgelöst werden, zugleich dazu, personelle Voraussetzungen für technisch-organisatorische Veränderungen – sei es im Vorgriff oder durch verzögerte und schrittweise Kündigungen – durchzusetzen oder/und deren Folgen zu bewältigen. Die Information des Betriebs konzentriert sich aber nur auf die Entwicklungen der betrieblichen Auftragslage und eine hierdurch erzwungene (bzw. beabsichtigte) Reduzierung des Personalbestands.

In einem Betrieb des Maschinenbaus beabsichtigte z. B. die Betriebsleitung, den Personalbestand um ca. 240 Beschäftigte »quer durch sämtliche Produktionsbereiche und Arbeitskräftegruppen« zu reduzieren. Gegenüber dem Betriebsrat und den Beschäftigten wurde dies in erster Linie mit der »konjunkturellen Lage« bzw. einer seit einigen Jahren eingetretenen Verschlechterung der Auftragslage begründet; der Betriebsrat erhielt hierzu auch detailliertere Unterlagen. De facto erfolgte jedoch auch eine Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation sowie Einsatz neuer Produktionstechniken, die insbesondere zur Reduzierung von Un- und Angelerntätigkeiten sowie zu veränderten Qualifikationsanforderungen an die Facharbeiter führten (eigene Fallstudie).

1 Im folgenden stützen wir uns u. a. wesentlich auf Befunde aus der Untersuchung von Böhle, Düll 1982, d. h. auf die hier durchgeführten Erhebungen sowie ausgewerteten empirischen Untersuchungen.

Weitere Beispiele finden sich insbesondere in Zusammenhang mit größer dimensionierten und vergleichsweise spektakulären Formen des Personalabbau, wie sie etwa in der Automobilindustrie Anfang und Mitte der siebziger Jahre erfolgt sind. Untersuchungen zeigen, daß hier die Belegschaften im Zeitraum von 1971 bis Mitte 1975 um ca. 30 Prozent verringert wurden. Diese Maßnahmen zum Personalabbau wurden in erster Linie durch massive Veränderungen auf dem Absatzmarkt ausgelöst. Zum anderen war aber auch festzustellen, daß im Anschluß an den Personalabbau auch technisch-organisatorische Umstellungen erfolgten. Diese wurden jedoch in der betrieblichen Praxis nicht mit dem Personalabbau in Zusammenhang gebracht, d. h. in der betrieblichen Praxis führten sie auch nicht unmittelbar zu Personaleinsparungen, da im Zuge des »ökonomisch begründeten« Personalabbaus bereits der Personalbestand entsprechend verringert wurde (vgl. hierzu Schultz-Wild 1978 sowie Hildebrandt 1976).

Praktische Erfahrungen zeigen, daß Betriebe Veränderungen auf dem Absatzmarkt nicht nur als Anlaß, sondern auch als *Vorwand* zur Bewältigung personeller Folgen technisch-organisatorischer Veränderungen nutzen. Charakteristisch ist hierfür: Eine Verringerung des Personals wird damit begründet, daß »unproduktive Kosten« wegen einer allgemeinen »angespannten wirtschaftlichen Situation« reduziert werden müssen.

Exemplarisch hierfür ist die Entwicklung in einem Betrieb der Elektroindustrie (Telefonbau). Mitte der siebziger Jahre wurde von der Geschäftsleitung angeordnet, daß in sämtlichen Betriebsbereichen der Personalbestand abgebaut werden muß. Gegenüber dem Betriebsrat wurde das mit dem Argument begründet, »der Firma geht es schlecht«. Nach der Schilderung des Betriebsrats wurde daraufhin der Personalbestand verringert; die Produktion und Auftragslage blieb jedoch nach Einschätzung des Betriebsrats – entgegen der Ankündigung der Geschäftsleitung – weitgehend konstant. Schließlich kam es auch zu Neueinstellungen. Diese wurden jedoch von der Geschäftsleitung grundsätzlich restriktiv gehandhabt. Als wesentliches Argument gegenüber dem Betriebsrat wurde nun die »Angst vor einem möglichen Auftragsrückgang« angeführt. Grundsätzlich – so der Betriebsrat – wird bei sämtlichen personellen Maßnahmen beständig mit der Verschlechterung der *allgemeinen* Wirtschaftslage und der Unsicherheit über die zukünftigen Entwicklungen auf dem Absatzmarkt argumentiert. Zum anderen erfolgten aber in dem Betrieb seit Anfang der siebziger und verstärkt seit Mitte der siebziger Jahre umfassende Veränderungen der Betriebsorganisation – insbesondere im Angestelltenbereich – sowie Bestrebungen zur Mechanisierung und Automatisierung im Produktionsbereich; schließlich erfolgten größere arbeitsorganisatorische Veränderungen, die durch konstruktive Veränderungen an den Produkten (elektronische Steuerung anstelle mechanischer Steuerung) ausgelöst wurden. Diese technisch-organisatorischen Veränderungen im Betrieb wurden seitens der Geschäftsleitung aber nicht als Gründe für personelle Veränderungen angeführt. Auf Anfragen des Betriebsrats verwies die Geschäftsleitung darauf, daß sich hieraus keine personellen Veränderungen – insbesondere Entlassungen – ergeben (eigene Fallstudie).

(2) Des weiteren sind Betriebe aber auch bestrebt, Entlassungen überhaupt

nicht mit betrieblichen Ursachen – also weder mit technisch-organisatorischen Umstellungen noch Veränderungen in der Auftragslage – zu begründen, sondern durch *Gründe, die in der »Person und dem Verhalten« der Arbeitskräfte liegen*. Auf diese Weise werden Ursachen für Maßnahmen zum Personalabbau vom Betrieb auf die Arbeitskräfte selbst verlagert (»individualisiert«).

In den von uns untersuchten Betrieben fanden sich z. B. Fälle, in denen – nach Schilderung der Betriebsräte – in den vergangenen Jahren zwar Personal abgebaut wurde, andererseits aber von den Betrieben grundsätzlich keine betriebsbedingten Entlassungen ausgesprochen wurden. Sofern es zu Entlassungen kam, handelte es sich ausschließlich um »personen- und verhaltensbedingte Kündigungen«. Im Unterschied zur Vergangenheit wurden diese aber nun weit häufiger und sehr viel rascher ausgesprochen.

Generell ist festzustellen, daß seit Mitte der siebziger Jahre der Anteil »personen- und verhaltensbedingter« Kündigungen in den Betrieben gewachsen ist. Dabei ist zu berücksichtigen, daß die Betriebe Gründe für »personen- und verhaltensbedingte« Kündigungen gezielt vorbereiten und beeinflussen können (vgl. hierzu unter Abschnitt 3.2.2.2).

Eine statistische, annähernd repräsentative Auswertung von Kündigungsgründen zeigt: Zwischen 1974 und 1978 lag der Anteil »personen- und verhaltensbedingter« Kündigungen zwischen 60 und 70 Prozent. Andererseits wurden aber gerade in dieser Zeit personelle Veränderungen in den Betrieben wesentlich durch Veränderungen auf dem Absatzmarkt ausgelöst, und es wäre daher eher ein Anstieg des Anteils »betriebsbedingter Kündigungen« zu erwarten gewesen (vgl. Falke u.a. 1981, Bd. 1, S. 64ff.).

In gewisser Weise ein Grenzfall des hier dargestellten betrieblichen Vorgehens ist die *Ausgliederung älterer Arbeitskräfte*: Besondere personalpolitische Maßnahmen zur Ausgliederung älterer Arbeitskräfte (wie z. B. vorzeitige Verrentung) werden zwar im Normalfall von Betrieben durch »betriebliche Ursachen« begründet; in erster Linie jedoch ebenfalls nur durch »ökonomische Gründe«, obwohl gerade solche Maßnahmen vielfach eng mit technisch-organisatorischen Veränderungen zusammenhängen (steigende und vermehrte Anforderungen an die Leistungsfähigkeit, Qualifikation usw.). Die Ausgliederung wird zugleich aber auch individualisiert. Bei der konkreten Gestaltung und praktischen Handhabung solcher Maßnahmen wird nur noch von der betroffenen Personengruppe (ältere Arbeitskräfte bzw. Altersgrenze) und der Art ihrer Ausgliederung (Abfindungen usw.) gesprochen. Die betrieblichen Ursachen für diese personalpolitischen Maßnahmen geraten aus dem Blickfeld bzw. werden nicht mehr thematisiert. Gegenüber der Interessenvertretung wird dabei argumentiert, daß man ältere, in ihrer Leistungsfähigkeit beeinträchtigte Arbeitskräfte »immer schwieriger unterbringen« könne; dies wird jedoch nicht mit den im Betrieb stattfindenden (und stattgefundenen) Rationalisierungsmaßnahmen in Zusammenhang gestellt.

(3) Informationen zu technisch-organisatorischen Veränderungen werden nicht in Zusammenhang gestellt mit personalpolitischen Maßnahmen und Zielen. Da mit und unter dem Vorwand ökonomischer Veränderungen oder durch eine

»Individualisierung« der Ursache für einen Personalabbau personelle Folgen und Voraussetzungen von technisch-organisatorischen Veränderungen »mitverdigt« werden, erweisen sich Aussagen wie »Es ergeben sich hieraus *keine* Veränderungen« in der Praxis dann auch durchaus als zutreffend: Bei der praktischen Durchführung technisch-organisatorischer Veränderungen entstehen keine unmittelbar und direkt sichtbaren sowie identifizierbaren personellen Effekte.

Die Schwierigkeit, unter solchen Bedingungen die konkreten personellen Effekte technisch-organisatorischer Veränderungen zu erkennen und zu beurteilen, kommt exemplarisch auch im folgenden Resümee einer Untersuchung zu den personellen Auswirkungen beim Einsatz flexibler Fertigungssysteme zum Ausdruck. Es handelt sich um einen Betrieb, in dem gleichzeitig durch Veränderungen der Auftragslage personelle Veränderungen ausgelöst wurden:

»Der produktive Einsatz des Flexiblen Fertigungssystems (FFS) fällt in eine Phase, in der Auslastungsprobleme des Produktionsapparats vorherrschen, ein Einstellungsstop gilt, Kurzarbeit gefahren wird usw. In dieser Situation wirken sich Rationalisierungseffekte der Neuinvestition als Verschärfung der betrieblichen Beschäftigungsprobleme aus, deren Ursachen allerdings mehr oder weniger verdeckt bleiben können, da die konjunkturbedingten Absatrückgänge sehr viel stärker auf die Beschäftigungssituation durchschlagen. Die konkreten Bewältigungsformen der Einsparung von Arbeitskraft durch die fertigungstechnische Innovation lassen sich daher kaum isoliert ermitteln, da sie eingebettet in anderweitig verursachte Personalanpassungsprozesse erfolgen.« (aus einer Fallstudie des ISF)

Ferner versuchen die Betriebe auch, gezielt die Aufmerksamkeit der Interessenvertretung durch Informationen über technisch-organisatorische Veränderungen von Fragen der personellen Auswirkungen und Probleme abzulenken. So z. B., indem sie bewußt *technische Aspekte* zur Diskussion stellen und der Interessenvertretung hierzu auch detaillierte Informationen zukommen lassen. Gerade bei der Einführung neuer Produktionstechniken wird dieses Vorgehen begünstigt, wenn Betriebsräte das (berechtigte und notwendige) Interesse haben, bereits an der Auswahl neuer Produktionstechniken beteiligt zu sein. Damit setzt sich die Interessenvertretung aber zugleich der *Gefahr einer sachlichen und personellen Überforderung* aus: Die ohnehin bestehenden Schwierigkeiten, unterschiedliche technische Systeme usw. zu beurteilen, werden zusätzlich erschwert durch die betriebliche Strategie, den Betriebsrat mit technischen Daten zu überhäufen, abzulenken und letztlich handlungsunfähig zu machen. Der Betriebsrat erhält eine Vielfalt detaillierter, aber nicht im Sinne seiner Interessen geordneter und aufbereiteter Unterlagen und steht vor der Aufgabe, sich durch sie durchzuarbeiten.

Zur Illustration folgende Schilderungen eines Betriebsratsvorsitzenden in einem Betrieb der Elektroindustrie (Feinmechanik) mit ca. 400 Beschäftigten. Der Betrieb gehört einer Firmengruppe an, die insgesamt aus elf Betrieben besteht:

Ein Vertreter des technischen Managements klopft an der Türe des Betriebsratsvorsitzenden an und händigt ihm eine dicke Mappe mit Unterlagen zu einem technischen Gerät aus, das angeschafft werden soll. Dabei bittet er den Betriebsratsvorsitzenden »sehr freundlich« darum, »sich diese Unterlagen mal anzusehen, damit man in zwei bis drei Wochen darüber sprechen kann«. Höflich fragt man auch, ob diese Zeit zur Durcharbeitung reiche. Die Praxis sieht dann so aus, daß man diese Mappe auf dem Schreibtisch liegen hat, aber kaum dazu kommt, sie durchzusehen, da man ständig mit anderen Arbeiten belastet ist. Schließlich rückt der Termin der Besprechung nahe und man versucht, sie durchzuarbeiten. Dabei steht man aber vor dem Problem, sich zunächst mal einen Überblick zu verschaffen und Beurteilungskriterien zu entwickeln. Die einzige Möglichkeit, die bleibt, ist, um eine Verschiebung des Termins zu bitten. Auch hierauf wird vom Management »sehr höflich« eingegangen; allerdings mit dem Unterton, daß man »natürlich auf ihn in gewisser Weise Rücksicht nehmen muß« und er das »offensichtlich noch nicht geschafft hat«. Man behandelt ihn »wie ein kleines Kind, auf das man Rücksicht nehmen muß, und das man mitreden lassen muß«. Nach der Auffassung des Betriebsratsvorsitzenden betreibt das Management eine gezielte Taktik, den Betriebsrat »in seinem eigenen Saft schmoren zu lassen«, man überhäuft ihn mit Unterlagen, von denen man weiß, daß sie vom Betriebsrat nicht zu bewältigen sind.

Dabei ist zu berücksichtigen, daß in diesem Fall der Betriebsratsvorsitzende keineswegs unerfahren ist und auch über gewisse technische Kenntnisse verfügt; er war selbst Abteilungsleiter im Betrieb (eigene Fallstudie).

Deutlich kommt der Versuch, die Aktivitäten des Betriebsrats mit einer solchen Informationspolitik zu steuern, auch in der folgenden Erfahrung eines Betriebsrats zum Ausdruck:

»Der Arbeitgeber beschäftigt den Betriebsrat mit Informationen, damit er beschäftigt ist und gar keine anderen Informationen mehr abverlangt. Er erhält so viele Informationen vom Betrieb, daß er keine Zeit mehr hat, andere Informationen einzuholen.« (Anmerkung: Gemeint waren Informationen zu den *personellen* Auswirkungen neuer Produktionstechniken.) (Gruppendiskussion mit Betriebsräten.)

Schließlich werden auch wichtige (bzw. brisante) Informationen (z.B. Angaben über mögliche Produktivitätseffekte, Leistungsfähigkeit und Kapazität einer neuen Produktionsanlage, aus denen Rückschlüsse auf personelle Auswirkungen möglich sind) in eine Vielzahl unwichtiger Angaben und Informationen verpackt.

In den Worten eines Betriebsrats: »Man erhält viele Informationen; da ist teilweise dann auch die richtige Information dabei, aber versteckt. Später sagt man dann, hier auf Seite 140 hat es doch gestanden.« (Gruppendiskussion mit Betriebsräten)

(4) Ein weiteres Merkmal der hier dargestellten Informationspolitik ist: Die Betriebe sind auch bestrebt, jeweils nur über *einzelne technisch-organisatorische und personelle Veränderungen* zu informieren. Dies hat zur Folge, daß die Interessenvertretung zwar über eine Vielzahl von Veränderungen im Betrieb informiert wird, nicht aber über den wechselseitigen Zusammenhang dieser Veränderungen und die den einzelnen Veränderungen zugrundeliegenden Gesamtplanungen und Rationalisierungskonzepte der Betriebe.

In der Mehrzahl der von uns untersuchten Betriebe berichteten Betriebsräte von Veränderungen, die in den vergangenen Jahren stattgefunden haben, wie z. B. Einführung von NC- und CNC-Maschinen, arbeitsorganisatorischen Veränderungen, Umorganisation des Produktionsablaufs, Einführung von EDV (inklusive Fertigungssteuerung) sowie Maßnahmen zur vorzeitigen Verrentung älterer Arbeitskräfte, Zunahme personen- und verhaltensbedingter Kündigungen usw. In einer Reihe von Betrieben waren die Betriebsräte der Auffassung, daß hinter den einzelnen Veränderungen ein »Plan« und ein »systematisches Vorgehen« der Betriebe steht; im Unterschied zur Information über die jeweils einzelnen Maßnahmen erhielt die Interessenvertretung hierzu jedoch keine Informationen. Ein Problem ist, daß die »Vermutung«, hinter den einzelnen Maßnahmen stecke ein »System«, erst im Verlauf der praktischen Konfrontation mit einer Vielzahl einzelner Veränderungen entsteht (bzw. entstanden ist).

(5) Schließlich ist noch hervorzuheben und zu berücksichtigen: Sofern Betriebe über personelle Veränderungen und personalpolitische Maßnahmen informieren, besagt dies noch keineswegs, daß diese Informationen auch umfassend sind. Charakteristisch für das hier dargestellte Vorgehen der Betriebe zur Neutralisierung des Einflusses der Interessenvertretung ist vielmehr eine *Information nur bei solchen personalpolitischen Maßnahmen, die unmittelbar der rechtlichen Regelung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen* sowie der rechtlich abgesicherten Mitwirkung bzw. Mitbestimmung der Interessenvertretung unterliegen. Dies betrifft insbesondere betriebsbedingte sowie personen- und verhaltensbedingte Kündigungen, Massenentlassungen, allgemeine betriebliche Regelungen zur vorzeitigen Verrentung älterer Arbeitskräfte sowie innerbetriebliche Versetzungen. Damit wird aber über mögliche und faktisch auch praktizierte Maßnahmen und Instrumente zum Personalabbau und zur Anpassung der Arbeitskräfte an technisch-organisatorische Veränderungen nur ausschnitthaft informiert. Ausgespart werden z. B. innerbetriebliche Umsetzungen der Arbeitskräfte und insbesondere informelle Praktiken der Personalselektion zur Erhöhung des durchschnittlichen Qualifikations- und Leistungsniveaus (durch Abbau der weniger Qualifizierten und Leistungsfähigen etc.) sowie die gezielte Forcierung und Steuerung eines »freiwilligen« Ausscheidens aus dem Betrieb (zu solchen personalpolitischen Maßnahmen siehe ausführlicher unter Abschnitt 3.2.2.2).

Praktische Erfahrungen zeigen, daß solche Maßnahmen gar nicht angesprochen werden. Informationen hierzu beschränken sich lediglich auf die Anzahl der Personen oder auf Angaben zur Person etc., beziehen sich aber nicht auf die Ursachen für ihr »freiwilliges« Ausscheiden aus dem Betrieb.

#### *Zu (c): Selektive Information des Betriebsrats – direkte Information der Belegschaft*

Charakteristisch für das zuvor dagestellt Vorgehen der Betriebe war generell: Die Betriebe informieren jeweils nur selektiv über tatsächlich zusammenhän-

gende Veränderungen und Entwicklungen im Betrieb. Selektiv kann die Informationspolitik aber auch in bezug auf die Adressaten sein, die vom Betrieb informiert werden. *Informationen* sind hier für die Betriebe im wesentlichen *ein Instrument, um die Interessenvertretung zu spalten* und sie auf diese Weise in ihrer Wirksamkeit zu neutralisieren. Im einzelnen sind drei Ansatzpunkte einer solchen Informationspolitik hervorzuheben:

- die Information *einzelner* Betriebsratsmitglieder (1);
- die Beschränkung der Information auf den Betriebsrat; Geheimhaltung gegenüber der Belegschaft (2);
- die direkte Information der Belegschaft am Betriebsrat vorbei (3).

(1) Betriebe versuchen gezielt, jeweils nur einzelne Mitglieder des Betriebsrats zu informieren; dabei werden Informationen nur an solche Mitglieder des Betriebsrats gegeben, von denen sie annehmen, daß sie »kooperationsbereit« sind. Die Information selbst wird dabei zugleich als ein Instrument genutzt, um bestimmte Mitglieder des Betriebsrats aus der Interessenvertretung herauszuhaben, indem ihnen eine gewisse »Wertschätzung« demonstriert wird, mit der Absicht, daß sie umgekehrt auch dem Betrieb entgegenkommen.

Typisch hierfür die Formel: »Herr . . . , Sie gehören doch zum vernünftigen Teil des Betriebsrats, Ihnen kann man das ja sagen.«

Zumeist versuchen die Betriebe, gerade die freigestellten Betriebsräte, insbesondere Betriebsratsvorsitzende, vom Betriebsrat insgesamt zu isolieren.

In den Worten eines »einfachen« Betriebsratsmitglieds: »Die Geschäftsleitung versucht, einen exklusiven Kreis zu schaffen, der informiert wird.«

Die Bereitschaft des Betriebs zu informieren wird zugleich mit der »Auflage« verbunden, die Informationen vertraulich zu behandeln, d. h. gegebenenfalls dosiert und eher vorsichtig gegenüber dem Rest des Betriebsrats oder bestimmten Mitgliedern des Betriebsrats weiterzugeben.

Es ist bekannt, daß gerade auch Betriebsratsvorsitzende immer wieder von Vertretern des Managements oder der Geschäftsleitung kurzfristig angesprochen werden, »ob sie mal für einen Augenblick Zeit hätten«. Dabei werden dann aber durchaus sehr wichtige und grundlegende Fragen behandelt; zugleich wird versucht, Stellungnahmen zu erhalten. Damit verbindet sich auch das Interesse, Vorinformationen über mögliche Reaktionen des Betriebsrats insgesamt zu erhalten.

Exemplarisch hierfür auch die folgende Schilderung eines kritischen Betriebsratsvorsitzenden: »Die Geschäftsleitung versucht immer wieder, sich beim Betriebsrat anzubiedern. Man versucht, mit einzelnen Betriebsräten und insbesondere dem Betriebsratsvorsitzenden von Mann zu Mann zu sprechen . . . Sie tun dies, um Zugeständnisse vom Betriebsrat

zu erreichen, wie z. B. Zustimmung zu Sonderschichten an zwei Samstagen, Zustimmung zu Überstunden ohne Überprüfung usw.« (eigene Fallstudie)

Anschaulich und exemplarisch für dieses betriebliche Vorgehen ist auch die folgende Darstellung aus einer Untersuchung: »Die Geschäftsleitung gibt einem Betriebsratsmitglied zu verstehen, daß sie nicht so gut informieren könne, nicht zu Gesprächen bereit sei, wenn das andere Mitglied an dieser Verhandlung im kleinen Kreis oder an diesem Sechs-Augen-Gespräch teilnehme. So wird also das angesprochene Betriebsratsmitglied versuchen, den nicht genehmen Kollegen nicht mehr mitzunehmen, nicht mehr in die kleine Kommission zu berufen usw. Eine andere Vorgehensweise ist, daß ein Angehöriger der Geschäftsleitung in das Betriebsratsbüro kommt und fragt, ob Herr Betriebsrat Soundso da sei. Wenn es heißt: Nein, der ist nicht da, geht er, ohne zu sagen, was anliegt. Eine weitere Art, die Betriebsräte auseinanderzudividieren, besteht in folgendem: Einerseits macht die Geschäftsleitung es dem Betriebsrat X in Gesprächen sehr leicht, Andeutungen über den anderen, über den Betriebsrat Y zu verlieren. Darüberhin wird dem Betriebsrat Y ein wenig später durch die Blume gesagt, daß man ja wisse . . ., worauf dieser überlegt, von wem die entsprechende Indiskretion stammen könnte. So breitet sich Mißtrauen aus. Hier liegt der Anfang von möglichen Intrigen.« (aus Kluge u.a. 1981, S. 348f.)

Ferner versuchen die Betriebe gezielt, solche Betriebsratsmitglieder anzusprechen und zu informieren, von denen sie annehmen, daß sie von dem jeweiligen Problem am wenigsten verstehen.

Hierzu die folgende Schilderung des Betriebsratsmitglieds in einem Großbetrieb der Metallindustrie, der sich selbst sehr intensiv mit neuen Technologien befaßt hat; in dieser Schilderung kommen auch sehr anschaulich die Folgen einer solchen Informationspolitik für den Betriebsrat insgesamt zum Ausdruck:

»Wir haben das schon gehabt, daß der Betriebsratsvorsitzende allein geholt wurde, und zwar mit der Begründung als Aufsichtsratsmitglied. Jetzt haben wir eine neue Einrichtung durch die neue Geschäftsleitung. Nun trifft sich der Verhandlungsausschuß zu monatlichen Besprechungen mit der Geschäftsleitung, sie werden geladen. Im Verhandlungsausschuß sind sieben Mitglieder des Betriebsrats. Das Problem ist, wie nun die Informationen zu den sämtlichen 19 Mitgliedern des Betriebsrats kommen. Die neue Geschäftsleitung war sehr sensibel dafür, daß zwei bis drei Leute im Betriebsrat waren, die sich in neuen Technologien gut auskannten: Wir haben die Geschäftsleitung voll auf das Kreuz gelegt. Für den Verhandlungsausschuß haben sie ganz gezielt Leute ausgesucht, die über neue Technologien informiert werden, die aber nichts davon verstehen. Jetzt gibt es eine Spaltung im Betriebsrat. Jetzt hast du das Problem im Betriebsrat zu sagen, ihr seid zu dumm dafür. Wir haben angefangen zu diskutieren. Dann hat der Vorsitzende sofort gesagt: Sagen wir es doch im Klartext, ihr traut uns nicht – dann hast du eine Situation gehabt im Betriebsrat. Das weiß die Geschäftsleitung, daß wir dann aufeinander losgehen.« (Gruppendiskussion mit Betriebsräten)

(2) Ein weiteres wichtiges Merkmal der betrieblichen Informationspolitik sind Bestrebungen, die Kontakte zwischen Betriebsrat und Belegschaft zu unterbinden und *den Betriebsrat gegenüber der Belegschaft zu isolieren*; zwei Ansatzpunkte sind hervorzuheben:

- Der Betriebsrat erhält zwar Informationen, jedoch mit der Auflage, diese

gegenüber der Belegschaft »vertrauensvoll« zu behandeln. Damit ist vor allem auch gemeint, sie nicht an Kontaktpersonen in der Belegschaft (wie z. B. gewerkschaftliche Vertrauensleute) weiterzugeben. Wie praktische Erfahrungen zeigen, sind die Betriebe vor allem dann bestrebt, Informationen in dieser Weise zu handhaben, wenn anzunehmen ist, daß der Betriebsrat ohnehin von geplanten Veränderungen erfährt. Man kommt dem zuvor, indem man den Betriebsrat offen über die betrieblichen Planungen und Vorhaben informiert, wobei als Gegenleistung erwartet wird, daß der Betriebsrat schweigt und auf diese Weise als ein »beruhigender Faktor« gegenüber der Belegschaft wirksam wird. Beispiele hierfür finden sich in der Praxis insbesondere im Zusammenhang mit größeren Maßnahmen zum Personalabbau oder bei umfangreicheren Veränderungen der Produktionsorganisation, Umstellung auf ein anderes Produkt u. ä. Vielfach wird versucht, dem Betriebsrat eine Geheimhaltung abzuringen, indem man ihn – neben dem Hinweis auf die Pflicht zur vertrauensvollen Zusammenarbeit u. ä. – darum »bittet«, mit der Information der Belegschaft so lange abzuwarten, bis die beabsichtigten Maßnahmen im einzelnen und konkreter entschieden sind und detailliertere Planungen vorliegen. Auf diese Weise kann der Betrieb den Zeitpunkt der Information der Belegschaft sehr weit hinausschieben, da gegenüber dem Betriebsrat beständig mit einer (noch) unzureichenden Konkretisierung usw. argumentiert werden kann.

- Schließlich versuchen die Betriebe gezielt, die gesetzliche Verpflichtung des Betriebsrats zur vertrauensvollen Zusammenarbeit als »Schweigepflicht« in ihrem Interesse auszulegen und zu nutzen: Die Weitergabe von Informationen an die Belegschaft ohne ausdrückliche Genehmigung der Geschäftsleitung wird als ein Verstoß gegen die rechtlichen Grundlagen der Interessenvertretung angesehen; folglich würde man dies auch zum Anlaß nehmen, um seitens des Betriebs die rechtlichen Regelungen insgesamt nicht zu respektieren.

Besonders deutlich wird dieses betriebliche Vorgehen in der folgenden Schilderung der Situation in einem Betrieb der Nahrungs- und Genußmittelindustrie mit ca. 450 Beschäftigten:

»Eines der erfolgreichsten Mittel, Betriebsräte an die Geschäftsleitung zu binden und sie den Arbeitnehmern zu entfremden, ist die weite Auslegung der Schweigepflicht – die das Betriebsverfassungsgesetz nennt – durch die Geschäftsleitung. Bei der Fonda (Anmerkung: Name wurde geändert) ist die Auffassung der Geschäftsleitung im Betriebsrat zu einer anerkannten Norm geworden. Sie besagt: Über alles, was in der Betriebsratssitzung besprochen wurde, ist Stillschweigen zu halten, außer wenn die Geschäftsleitung die Weitergabe an die Arbeitnehmer ausdrücklich billigt. Alle Betriebsräte ohne Ausnahme lassen keinen Zweifel an der Geltung dieser Norm . . . Die Arbeitnehmer klagen, ›man erfährt nicht, was da verhandelt wird (in der Betriebsratssitzung)‹. Was weitergegeben wird, sind nur Fragen der Betriebsratsordnung. Die Arbeitnehmer in der Rohmassenfertigung z. B. entnehmen ihre Kenntnisse oder das, was im Betriebsrat verhandelt wird, den Äußerungen ihres Abteilungs-Betriebsrats: ›Was da besprochen wird – sagen sie – sind alles Sachen, die den Arbeiter drücken sollen! Ihr sollt keine Flaschen herumstehen

lassen, haltet sauber, ihr seid gesehen worden, wie ihr zusammengestanden habt usw. Sonst erfährt man nichts.« Die beiden Handwerker-Betriebsräte haben, wie sie sagen, gerade auch deswegen für den Betriebsrat kandidiert, weil sie endlich den Kollegen sagen wollten, was im Betriebsrat verhandelt wird. Aber auch sie haben sich dem von der Geschäftsleitung aufgestellten Gesetz der Schweigepflicht gebeugt. Dabei mußten sie feststellen, daß das Vertrauen der Kollegen zu ihnen gerade deswegen in der letzten Zeit gesunken ist und man ihnen nicht mehr soviel sagt.» (Kluge u.a. 1981, S. 289)

(3) Eine andere Methode, um den Betriebsrat von der Belegschaft zu isolieren, ist die direkte Information der Belegschaft durch das betriebliche Management. Im Extremfall: *Nicht der Betriebsrat, sondern die Belegschaft wird informiert*. Charakteristisch für die Informationspolitik der Betriebe ist, daß der Betriebsrat zwar durchaus Informationen vom Betrieb erhält, zugleich jedoch und hiervon unabhängig gezielt die von Veränderungen betroffenen Arbeitskräfte durch Mitglieder des betrieblichen Managements informiert werden. Mit solchen Informationen versuchen die Betriebe, die betroffenen Arbeitskräfte von der Notwendigkeit der betrieblichen Veränderungen zu überzeugen und zugleich auch (indirekt) Forderungen und Bedenken des Betriebsrats und den Verweis auf mögliche Reaktionen der Belegschaft zu entkräften. Praktische Erfahrungen zeigen, daß die Betriebe dabei nicht zurückscheuen, bewußt falsche Informationen über die Forderungen und Aktivitäten des Betriebsrats auf diesem Wege zu verbreiten. Ziel ist, dem Betriebsrat die Unterstützung durch die Belegschaft, insbesondere bei konfliktträchtigen und für den Betrieb problematischen Forderungen, zu entziehen.

Die folgende Schilderung eines Mitglieds des Betriebsrats in einem Druckereibetrieb bei der Einführung einer EDV-Anlage ist hierfür ein Beispiel:

»Der Betriebsrat erhielt die Information von der Geschäftsleitung: Die alte Computer-Anlage packts nicht mehr. Daraufhin hat der Betriebsrat einen Fragebogen erstellt ... An die Geschäftsleitung wurde ein Fragebogen gegeben, der Betriebsrat wollte wissen, was sich für die betroffenen Kollegen ändert. Die Antwort der Geschäftsleitung war: Nichts! Daraufhin hat der Betriebsrat ein Berater-Institut geholt. Es wurde eine Betriebsvereinbarung ausgehandelt. Die Geschäftsleitung war anfangs nicht bereit zu verhandeln. Auch die Kollegen in den betroffenen Bereichen standen gegen den Betriebsrat. Die Geschäftsleitung hatte ihnen gesagt: Der Betriebsrat will verhindern, daß die neue Anlage kommt. Dies hat aber nicht gestimmt. Der Betriebsrat wollte vielmehr eine Betriebsvereinbarung zur Absicherung der Arbeitsplätze.« (Gruppendiskussion mit Betriebsräten)

Es finden sich aber auch Fälle, in denen der Betrieb bei Angelegenheiten, bei denen mit Widerstand des Betriebsrats zu rechnen ist oder/und gegen bestehende rechtliche Regelungen und Vereinbarungen im Betrieb verstößen wird, direkt (unter Umgehung des Betriebsrats) die betroffenen Arbeitskräfte anspricht.

1 Sehr anschauliche Beispiele für die Klagen von Arbeitskräften, daß »hinter verschlossenen Türen« verhandelt wird, finden sich in der Untersuchung von Altmann u.a. 1981, Bd. II, S. 71ff.

Hierzu folgende Schilderung eines Mitglieds des Betriebsrats aus einem Betrieb des Einzelhandels (Bekleidung):

»Der Betrieb wollte kein Weihnachtsgeld zahlen. Er bot den Beschäftigten als Gegenleistung zusätzlich Urlaub – drei Tage – an. Diese Information wurde aber nicht an den Betriebsrat gegeben, sondern direkt an die Belegschaft. Jeder einzelne wurde angesprochen: ›Wenn du auf das Weihnachtsgeld verzichtest, dann bekommst du zusätzlich Urlaub.‹ Das Ergebnis war: Jeder hat unterschrieben.« (Gruppendiskussion mit Betriebsräten)

Eine andere Variante ist, daß vom Betrieb gezielt »indirekt« Informationen über anstehende Veränderungen in der Belegschaft vorbereitet werden in der Absicht, den Betriebsrat in seiner Funktion als Informant der Belegschaft zu unterlaufen und zu schwächen.

Hierzu folgende Schilderung eines Betriebsrats:

»Im Betrieb bestehen mehrere Informationskanäle. Die Information von der Geschäftsleitung zum Betriebsrat ist nur eine Möglichkeit. Ebenso wichtig ist die Information der Geschäftsleitung direkt zur Belegschaft. In der Regel gelingt es uns nicht, diesen Informationskanal zu durchschneiden. Das Gerüchtewesen im Betrieb ist z.B. eine ganz bewußte Information an die Kollegen und Kolleginnen. Der Betriebsrat nimmt solche Gerüchte nicht ernst, ›Scheißhausparolen‹. Es besteht die Gefahr, daß der Betriebsrat die Belegschaft zu spät informiert, z.B. auf der Betriebsversammlung. Die Belegschaft sagt dann: ›Das haben wir doch schon längst gewußt.‹« (Gruppendiskussion mit Betriebsräten)

### *3.2.2.2 Schrittweise und verdeckte Durchführung betrieblicher Veränderungen*

Bei der (praktischen) Durchführung von Veränderungen sind die Betriebe bestrebt, diese so zu organisieren und zu handhaben, daß

- in der betrieblichen Praxis jeweils nur einzelne, eingrenzbare Aspekte und Ausschnitte solcher Veränderungen erkennbar werden oder/und
- Auseinandersetzungen mit solchen Veränderungen auf Bereiche verlagert werden, die für den Betrieb vergleichsweise unproblematisch sind (und durch die zentrale Interessen der Betriebe nicht berührt werden).

Im einzelnen sind – nach unseren Befunden – gegenwärtig drei Ansatzpunkte des betrieblichen Vorgehens hervorzuheben:

- die schrittweise, punktuelle Durchsetzung umfassender Veränderungen (a);
- die Verlagerung von Verhandlungen auf alternative Problemfelder (b);
- die gezielte Nutzung rechtlich nicht geregelter Bereiche (c).

#### *Zu (a): Schrittweise, punktuelle Durchsetzung umfassender Veränderungen*

Bereits in Abschnitt 3.1 hatten wir darauf hingewiesen, daß umfassende technisch-organisatorische Umstellungen ebenso wie Massenentlassungen nur die Spitze eines Eisbergs der tatsächlich im Betrieb stattfindenden Veränderun-

gen sind; es handelt sich um besonders spektakuläre Veränderungen. Daneben erfolgen Rationalisierungsmaßnahmen vielfach kontinuierlich und eher in kleinen Schritten. Diese Form der Durchführung technischer, organisatorischer und personeller Veränderungen kann zugleich auch eine gezielte betriebliche Strategie sein, die Durchsetzung umfassender Veränderungen in der Praxis zu erleichtern. Es ist dabei aber für die betroffenen Arbeitskräfte und die Interessenvertretung nicht unmittelbar erkennbar, daß es sich um umfassendere Veränderungen im Betrieb handelt; insbesondere werden negative Auswirkungen für die Beschäftigten aktuell nicht oder nur begrenzt erkennbar. Zugleich werden jedoch Fakten geschaffen, die weitergehende Veränderungen und negative Folgen für die Beschäftigten nach sich ziehen und in der Praxis vorbereiten.

Folgende Ausprägungen (Varianten) des betrieblichen Vorgehens sind hierfür typisch:

- die umfassend geplanten, aber punktuell durchgesetzten Veränderungen (1);
- die verzögerte Nutzung von Rationalisierungseffekten (2);
- die gezielte Vermeidung von Rationalisierungsmaßnahmen während der Vorbereitung umfassender Veränderungen (3).

(1) Hinlänglich bekannt und eine weit verbreitete Erfahrung ist, daß sich z.B. die auf längere Sicht geplante Ersetzung eines konventionellen Maschinenparks in der Metallbearbeitung durch NC- und CNC-Maschinen jeweils über einen längeren Zeitraum (teilweise über mehrere Jahre) erstreckt; ähnlich erfolgt auch die Umstellung auf EDV und Einrichtung entsprechender Bildschirmarbeitsplätze. Die Betriebe haben zumindest im Anfangsstadium die Möglichkeit, solche Veränderungen zunächst als »Versuche« zu deklarieren und damit ihre Einführung zu entproblematisieren. Zugleich werden damit in der betrieblichen Praxis aber Grundlagen und Fakten für die weitere Durchsetzung solcher Veränderungen geschaffen.

In den Worten eines Mitglieds des Betriebsrats in einem Betrieb der Automobilindustrie: »Wenn sie etwas verändern, sagen sie oft, ›das ist zunächst nur ein Versuch‹; z.B. Veränderungen in der Arbeitsorganisation oder auch Einsatz eines neuen technischen Geräts. Dann stellt man aber fest, daß solche Veränderungen bleiben und ausgeweitet werden.« (eigene Fallstudie)

(2) Eine andere Variante »schrittweiser Veränderungen« ist folgende: Die Betriebe führen technische und organisatorische Umstellungen durch, schöpfen aber zunächst die damit erreichbaren Rationalisierungseffekte nicht voll aus, dies erfolgt zeitlich verzögert. Auf diese Weise sind die Rationalisierungseffekte technischer und organisatorischer Veränderungen in der Praxis nicht unmittelbar erkennbar (Personaleinsparungen, veränderte Leistungsanforderungen). Für

die betroffenen Arbeitskräfte erscheinen aktuell die technisch-organisatorischen Veränderungen als weitgehend unproblematisch.

Charakteristisch für dieses Vorgehen der Betriebe ist, daß z.B. bei technischen und/oder arbeitsorganisatorischen Veränderungen zunächst keine Anpassung der Vorgabezeiten erfolgt, diese aber später nachgeholt wird.

Exemplarisch hierfür ist die folgende Schilderung der Entwicklungen in einem Betrieb der Metallindustrie:

Die Einführung der CNC-Maschinen erfolgte schrittweise, zunächst wurden nur ein bis zwei Maschinen eingesetzt; über mehrere Jahre hinweg wurde der Einsatz von CNC-Maschinen gesteigert. Die von diesen Veränderungen betroffenen Arbeitskräfte konnten zunächst fast ein Jahr, teilweise länger, an diesen neuen Maschinen »wursteln«. Erst nach zwei Jahren wurden dann die Vorgabezeiten festgelegt. Am Anfang wurde somit »alles bezahlt«, d.h. Stillstandszeiten, Fehler usw. Es ergab sich hieraus ein »allmählicher Gewöhnungsprozeß« für die Arbeitskräfte. Die Anpassung der Arbeitskräfte und die Versetzung an die neuen Maschinen führten – so die Schilderung von Mitgliedern des Betriebsrats – zu keinerlei Problemen bei den Arbeitskräften; nach Einschätzung des Betriebsrats waren hierfür die schrittweise Einführung *und* der »allmähliche Gewöhnungsprozeß« ausschlaggebend (eigene Fallstudie).

Mit diesem Vorgehen können Betriebe vor allem auch negative Folgen betrieblicher Rationalisierungsprozesse schrittweise durchsetzen: so z.B. indem arbeitsorganisatorische Maßnahmen, die zu einer schärferen Arbeitsteilung, Arbeitsvereinfachung und Standardisierung führen, zumeist unabhängig von einer entsprechenden Revision von Vorgabezeiten erfolgen. Auf diese Weise werden zunächst auch nur bestimmte Auswirkungen der arbeitsorganisatorischen Veränderungen (Arbeitsvereinfachung, Standardisierung) erkennbar; die mögliche Intensivierung der Arbeit wird aktuell nicht unmittelbar erkennbar und bleibt bei der Durchführung der technisch-organisatorischen Veränderungen des Produktions- und Arbeitsablaufs zunächst verdeckt.

Zur Illustration folgende Schilderung aus einem Betrieb, in dem Gabelstapler hergestellt werden:

In den vergangenen Jahren erfolgten in der Montage laufend arbeitsorganisatorische Veränderungen; teilweise wurde – soweit möglich – ein Baukastensystem eingeführt; während früher jeweils die Montage eines Gerätes durch eine Arbeitskräftegruppe erfolgte, sind nun einzelne Montagearbeiten auf unterschiedliche Montagestationen verteilt, denen jeweils bestimmte Arbeitskräfte zugeordnet sind. Hierdurch wurden die einzelnen Tätigkeiten auch in höherem Maße spezialisiert und standardisiert. Nach wie vor sind für diese Tätigkeiten aber Facharbeiter eingesetzt.

Trotz dieser arbeitsorganisatorischen Veränderungen erfolgt keine Revision der Vorgabezeiten; da diese am alten Arbeitsablauf und den Tätigkeiten orientiert waren, erwiesen sie sich nun bei der neuen Arbeitsorganisation mit laufenden Veränderungen als vergleichsweise günstig. Die effizientere Organisation und teilweise auch Vereinfachung des Arbeitsablaufs (vor allem auch durch konstruktive Veränderungen) führten – bei gleichbleibenden Vorgabezeiten – hier sogar zu weiteren (zeitlichen) Entlastungen. Für den Betriebsrat gab es bei diesen Veränderungen nichts zu beanstanden, es ergaben sich auch –

nach Aussagen des Betriebsrats – bei den betroffenen Arbeitskräften keine Probleme. Nachdem – nach Einschätzung des Betriebsrats – die Rationalisierungsmöglichkeiten weitgehend ausgeschöpft waren, wird nun damit begonnen, sämtliche Vorgabezeiten zu überprüfen und neu festzulegen. Dies erfolgt – so der Betriebsrat – auf »legalem Weg«: Die Vorgabezeiten werden nun an die technischen und arbeitsorganisatorischen Veränderungen, die in der Vergangenheit durchgesetzt wurden, »angepaßt« (eigene Fallstudie).

Schließlich können Betriebe aber auch beim Einsatz neuer Produktionstechniken Formen und Varianten in der Arbeitsorganisation wählen, die sich für die von der technischen Umstellung betroffenen Arbeitskräfte als attraktiv erweisen und gegebenenfalls auch Vorstellungen und Forderungen der Interessenvertretung entsprechen. Im weiteren Verlauf, d.h. erst nachdem die technischen Umstellungen durchgeführt sind, werden diese dann wieder zurückgenommen, mit dem Argument, daß sie sich nicht als »praktikabel« erwiesen hätten usw.

Exemplarisch hierfür ist die folgende Schilderung der Entwicklungen beim Einsatz von CNC-Maschinen in einem Großbetrieb der Metallindustrie:

Zunächst wurden mehrere CNC-Maschinen eingesetzt, dabei wurde eine Form der Arbeitsorganisation gewählt, gemäß der die an diesen Maschinen beschäftigten Arbeitskräfte auch die Aufgabe hatten, diese Maschinen zu programmieren (Werkstattprogrammierung). Im weiteren Verlauf wurde dann aber die Programmierung ausgegliedert und zentralisiert. Seitens des Betriebs wurde dies damit begründet, daß durch die Programmierung vor Ort keine ausreichende Auslastung der Maschinenkapazität gewährleistet wird (insbesondere wegen häufiger Stillstandszeiten). Nicht weiter diskutiert und begründet wurde aber, daß dies auch auf Anlaufprobleme und eine notwendige Einarbeitungszeit der früher an konventionellen Maschinen tätigen Arbeitskräfte zurückzuführen war; Anpassungsprobleme und Störungen in der Anlaufphase wurden somit als Gründe für eine grundlegende Veränderung der Arbeitsorganisation angeführt. Nach Auffassung des Betriebsratsvorsitzenden war dies von Anfang an das beabsichtigte Ziel des Betriebs; seitens des Betriebsrats habe man dies aber erst zu spät erkannt und sich hiermit zu spät befaßt (eigene Fallstudie).

(3) Hinzu kommt eine dritte Variante »schrittweiser Veränderungen«, die gegenwärtig speziell mit der Umstellung auf EDV und hier insbesondere bei Einführung einer Fertigungssteuerung angewendet wird: In der Phase praktischer Vorbereitungen für den Einsatz neuer Informations- und Steuerungstechnologien (insbesondere Datenerfassung und -transparenz) wird bewußt darauf verzichtet, spürbare und erkennbare Rationalisierungsmaßnahmen in der Produktionstechnik und Arbeitsorganisation durchzuführen. Damit wird der Eindruck erweckt, daß der Betrieb keine Rationalisierungsmaßnahmen durchführt. Weder den betroffenen Arbeitskräften noch der Interessenvertretung werden Ansatzpunkte gegeben, sich mit Rationalisierungsmaßnahmen und den Vorbereitungen dafür zu befassen und diese im Betrieb zu thematisieren.

Sehr anschaulich kommen diese Strategie und ihre Wirkungen in der folgenden Schilderung eines Betriebsrats zum Ausdruck:

Traditionell und auch gegenwärtig werden die Vorgabezeiten im Betrieb vergleichsweise »großzügig« gehandhabt, insbesondere bei den Facharbeiteraktivitäten (die Mehrzahl) liegt der Verdienstgrad in der Regel bei 150 Prozent, vielfach aber auch bei 200 Prozent. Ferner haben die Arbeitskräfte jeweils größere Zeitpolster. Es sei durchaus kein Ausnahmefall, daß nur fünf oder sechs Stunden am Tag gearbeitet wird und die Arbeitskräfte früher nach Hause gehen könnten. In der Vergangenheit hatte der Betrieb eine sehr gute, nahezu konkurrenzlose Stellung auf dem Absatzmarkt; dies hat sich auch gegenwärtig nicht geändert; andere Betriebe, die dem Unternehmen angehören und in denen andere Produkte hergestellt werden, sind demgegenüber in den letzten Jahren aber in die »roten Zahlen« gekommen. Sichtbares Indiz hierfür ist, daß in zwei Betrieben umfassende Sanierungsmaßnahmen (Personalabbau, Rationalisierungsmaßnahmen usw.) stattgefunden haben und auch gegenwärtig noch laufen. Der Betrieb, von dem hier die Rede ist, ist eine wesentliche Stütze des Gesamtunternehmens. Nach Auffassung des Betriebsratsvorsitzenden ist daher in jedem Fall damit zu rechnen, daß auch hier umfangreichere Rationalisierungsmaßnahmen stattfinden werden. Dies um so mehr, als unverkennbar ist, daß eine Reihe von Rationalisierungsmöglichkeiten gegenwärtig nicht ausgeschöpft ist, und zwar vor allem Rationalisierungsmöglichkeiten durch eine effizientere Form des Produktionsablaufs und der Arbeitsorganisation. Dennoch sind hier keinerlei entsprechende Aktivitäten und Maßnahmen des Betriebs gegenwärtig in der Praxis und auf Produktionsebene erkennbar. Soweit durch konstruktive Veränderungen oder den Einsatz neuer Maschinen Arbeitsabläufe vereinfacht werden, die Produktivität gesteigert wird oder auch Arbeiten wegfallen sind, erfolgten weder eine entsprechende Anpassung der Vorgabezeiten noch wesentliche Veränderungen in der zeitlichen Organisation des gesamten Produktionsablaufs und einzelner Produktionsabschnitte. Ferner sei es – so der Betriebsratsvorsitzende – auch keinerlei Problem und »längst fällig«, daß in der Montage ein Baukastensystem eingeführt wird u.ä. Betrachtet man insgesamt die Entwicklungen auf Produktionsebene, so sind – von einigen kleinen Ausnahmen abgesehen – weder kontinuierliche, schrittweise Veränderungen noch größere Umstellungen gegenwärtig erkennbar.

Ein ganz anderes Bild ergibt sich aber, wenn man die laufenden Aktivitäten in der Arbeitsvorbereitung und einer ihr angegliederten »Stabsstelle« betrachtet: Seit zwei Jahren ist die Arbeitsvorbereitung voll damit beschäftigt, Daten für die Umstellung auf EDV zu erstellen. Bereits seit 1972 wurde sukzessive eine eigene EDV-Abteilung aufgebaut. Die Tätigkeiten der Arbeitsvorbereitung liegen schwergewichtig darauf, Vorbereitungen für den Einsatz von EDV für die Produktions- und Fertigungssteuerung zu treffen. Ziel ist, eine präzisere Terminplanung und effizientere Organisation des Produktionsablaufs zu erreichen. Mit dem Aufbau einer eigenen EDV-Abteilung wurde auch die Position eines »Organisationsleiters« geschaffen. Zum Zeitpunkt der Untersuchung war er hauptsächlich damit beschäftigt, Rationalisierungs- und Sanierungsmaßnahmen in anderen Betrieben des Zweigwerks durchzuführen. Seinen Ausführungen war aber unmißverständlich zu entnehmen, daß er auch bereits Planungen für arbeitsorganisatorische Veränderungen in dem Betrieb, von dem hier die Rede ist, buchstäblich »in der Schublade hat«. Es ist nunmehr der Zeitpunkt abzuwarten, bis von der Geschäftsleitung »grünes Licht« für die Durchführung dieser Veränderungen gegeben wird.

Ein zentrales Problem für den Betriebsratsvorsitzenden ist: Er sieht Rationalisierungsmaßnahmen auf den Betrieb zukommen und schätzt auch in dieser Weise die Aktivitäten in der Arbeitsvorbereitung sowie die Position des Organisationsleiters ein. Zum anderen findet er hierfür jedoch bei der Belegschaft keinerlei Verständnis. Im Gegenteil, die Belegschaft wiegt sich – gerade angesichts der Entwicklungen in anderen Betrieben – in

»Sicherheit«. So werden z. B. auch »Rationalisierungsreserven« gegenüber dem betrieblichen Management sehr offen zur Schau gestellt (z. B. bei der Akkordverrechnung, aber auch bei vorzeitiger Beendigung des Arbeitstages u. ä.). Nach Aussagen des Betriebsratsvorsitzenden merken die Beschäftigten nichts von den betrieblichen Vorbereitungen und nehmen entsprechende Hinweise seitens des Betriebsrats nicht ernst. Hinzu kommt, daß seitens der Geschäftsleitung auch neue Zugeständnisse – ohne Einschaltung des Betriebsrats (!) – im Bereich von Sozialleistungen gemacht werden; ferner wird seitens der technischen Leitung versucht, den direkten Kontakt zwischen Management und Belegschaft zu intensivieren und den Betriebsrat hierdurch zu isolieren (eigene Fallstudie).

### *Zu (b): Verlagerung von Verhandlungen auf alternative Problemfelder*

Ein generelles Merkmal ist: Die Betriebe sind bereit, negative Auswirkungen von technisch-organisatorischen und personellen Veränderungen zu kompensieren; dabei sind sie bestrebt, Auseinandersetzungen mit den *Ursachen* von technisch-organisatorischen und personellen Veränderungen zu verhindern und Verhandlungen mit der Interessenvertretung auf deren *Folgen* für die Beschäftigten, d. h. auf die Frage der Kompensation negativer Auswirkungen zu verlagern und hierauf auch zu begrenzen. In dieser Weise werden auch Forderungen der Interessenvertretung aufgegriffen. Betriebe, die zu Verhandlungen über kompensatorische Leistungen bereit sind und diese selbst anbieten, können damit auch gezielt den Gegenstand und die Probleme der Interessenauseinandersetzung steuern: Anstelle der Ursache negativer Auswirkungen für die Beschäftigten (z. B. die Ursache eines Personalabbaus) wird ein alternatives Verhandlungsfeld eröffnet, auf das die Interessenauseinandersetzung verlagert und begrenzt werden soll. Durch die Signalisierung der Bereitschaft, hier auf Forderungen der Interessenvertretung einzugehen, wird versucht, eine solche Verlagerung der Interessenauseinandersetzung für die Interessenvertretung attraktiv zu machen.

Diese Stoßrichtung des betrieblichen Vorgehens braucht nicht weiter ausgeführt und illustriert werden; Beispiele hierfür sind weithin bekannt und auch dokumentiert. Sie seien daher nur stichpunktartig in Erinnerung gebracht.

In der Vergangenheit war für dieses Vorgehen der Betriebe typisch: Negative Folgen von Rationalisierungsmaßnahmen wie z. B. steigende Leistungsanforderungen, Reduzierung von Qualifikationsanforderungen u. ä. wurden durch Zugeständnisse bei der Entlohnung, bei Eingruppierung wie aber auch allgemeinen betrieblichen Sozialleistungen kompensiert; ebenso auch durch Sicherung der Beschäftigung. Beides ist gegenwärtig nicht mehr ohne weiteres der Fall. Da sich aber für die Betriebe weiterhin durch gesetzliche und tarifvertragliche Regelungen gewisse Beschränkungen beim Personalabbau ergeben (insbesondere tarifvertragliche Kündigungsschutzbestimmungen für ältere Arbeitskräfte, Erfordernis der sozialen Zumutbarkeit bei betriebsbedingten Kündigun-

gen etc.), liegt gegenwärtig ein zentraler Ansatzpunkt für die hier dargestellte Vorgehensweise der Betriebe auf der Ausgliederung von Arbeitskräften.

Wie zahlreiche praktische Erfahrungen zeigen, sind dabei gegenwärtig *finanzielle Abfindungen* für die Betriebe ein wichtiges Instrument, um Konflikte bei Entlassungen zu vermeiden oder/und Arbeitskräfte dazu zu veranlassen, »freiwillig« aus dem Betrieb auszuscheiden. Charakteristisch für das hier dargestellte betriebliche Vorgehen ist: Die Betriebe sind bestrebt, die Auseinandersetzung mit den Ursachen des Personalabbaus und seines Umfangs auf die Auseinandersetzung um die Höhe der finanziellen Abfindungen und teilweise auch auf die Auswahl der auszugliedernden Arbeitskräfte zu verlagern<sup>1</sup>.

Auch wenn sich hieraus Belastungen für die Betriebe ergeben – wie z. B. im Rahmen von Sozialplänen –, war und ist es für die Betriebe zugleich möglich, hierdurch Maßnahmen zum Personalabbau vergleichsweise konfliktlos durchzusetzen und damit vor allem auch Widerstände gegen technisch-organisatorische Veränderungen abzufangen.

Wie bekannt, sind Betriebe dabei vor allem auch bestrebt, durch sogenannte *Aufhebungsverträge* Arbeitskräfte zu einer »freiwilligen« Auflösung des Beschäftigungsverhältnisses zu veranlassen. Im Unterschied zu finanziellen Abfindungen im Rahmen von Sozialplänen wird hierdurch die Ausgliederung weit stärker »individualisiert«, d. h. von betrieblichen Ursachen auf individuelle, freiwillige Entscheidungen der Arbeitskräfte verlagert.

Auch sind die Betriebe nicht an die Auswahl der Arbeitskräfte nach »sozialen Kriterien« gebunden (Alter, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Familienstand). Speziell ältere Arbeitskräfte mit langer Betriebszugehörigkeit können auf diese Weise – trotz besonderem Kündigungsschutz – zu einem Ausscheiden aus dem Betrieb veranlaßt werden. Der Vollständigkeit halber ist hier auch noch auf die unterschiedlichen Maßnahmen zur vorzeitigen Verrentung älterer Arbeitskräfte hinzuweisen (Nutzung der sogenannten 59er Regelung etc.).

### *Zu (c): Gezielte Nutzung rechtlich nicht geregelter Bereiche*

Die Anwendung von Aufhebungsverträgen anstelle von Sozialplänen ist ein Beispiel dafür, wie Betriebe auch ohne explizite Verstöße gegen gesetzliche Regelungen den rechtlich abgesicherten Schutz der Beschäftigten und den Einfluß der Interessenvertretung legal unterlaufen können. Ein solches Vorgehen der Betriebe wird begünstigt und möglich, wenn

1 Es ist darauf hinzuweisen, daß sich auch zahlreiche Beispiele in der Praxis finden, in denen Betriebe Forderungen der Interessenvertretung zum Abschluß von Sozialplänen zurückweisen oder/und, wenn Sozialpläne abgeschlossen sind, beabsichtigte Entlassungen zurückziehen und den Personalabbau auf anderem Wege durchzusetzen versuchen (hierzu im folgenden noch ausführlicher).

- rechtliche Regelungen sich jeweils nur punktuell und ausschließlich auf die Gestaltung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen richten, d. h. wenn sie nur bestimmte Aspekte der technisch-organisatorischen Gestaltung von Produktions- und Arbeitsprozessen, des Arbeitskräfteeinsatzes und einzelne Maßnahmen zur betrieblichen Personalpolitik berücksichtigen (vgl. hierzu nochmals Abschnitt 3.2.4.2);
- die Interessenvertretung im Betrieb zwar anerkannt wird und auch Einflußmöglichkeiten hat, diese aber sehr strikt an den rechtlichen Regelungen ausgerichtet und hierauf begrenzt werden.

Entscheidend ist also, daß die rechtliche Regelung einerseits zwar als Absicherung der Interessenvertretung im Betrieb respektiert wird, andererseits aber den Rahmen sehr eng absteckt, innerhalb dessen der Interessenvertretung Einfluß- und Verhandlungsmöglichkeiten zuerkannt werden.

So z. B. die Begrenzung des Einflusses bei Fragen des Personaleinsatzes auf »Versetzungen« – im arbeitsrechtlichen Sinn – und hier wiederum »nur« auf die Entlohnung; Ausgrenzung der quantitativen und qualitativen Besetzung von Produktionsprozessen aus der Interessenvertretung bzw. -auseinandersetzung im Betrieb; Verlagerung des Schwerpunkts von Verhandlungen auf »höhere Managementebenen« und allgemeine arbeitsplatz- und abteilungsübergreifende Regelungen von Beschäftigungsbedingungen usw. (vgl. auch Abschnitt 3.2.4.2).

Dabei sind die Betriebe bestrebt, den faktischen Einfluß der Interessenvertretung auf möglichst eindeutige Regelungen zu begrenzen bzw. die rechtlichen Regelungen eher eng und restriktiv auszulegen.

Nach unseren Befunden findet sich – unter diesen Bedingungen – eine gezielte Nutzung rechtlich nicht geregelter Bereiche zur Durchsetzung betrieblicher Interessen vor allem bei schleichenden Maßnahmen zum Personalabbau. Sie sind ein wichtiges Instrument der Betriebe, um personelle Veränderungen von technisch-organisatorischen Umstellungen zu entkoppeln (vgl. Abschnitt 3.2.2.1) und eine Verknappung der personellen Besetzung von Produktions- und Arbeitsprozessen sowie eine Selektion der Arbeitskräfte nach Kriterien der Arbeits- und Leistungsfähigkeit in der Praxis durchzusetzen (vgl. Abschnitt 2.1.5). Einige hierfür typische Ausprägungen der betrieblichen Personalpolitik sollen näher dargestellt werden, und zwar

- die gezielte Forcierung freiwilliger Fluktuation (1);
- die gezielte Vorbereitung personen- und verhaltensbedingter Kündigungen (2);
- die Verlagerung der Durchsetzung und die Konkretisierung personalpolitischer Maßnahmen auf untere Managementebenen (3).

Eine große Rolle spielen dabei »informelle« Prozesse der Personalselektion und

-ausgliederung im Arbeitsprozeß und unmittelbar auf Produktions- bzw. Abteilungsebene, die – nach den bestehenden gesetzlichen und tarifvertraglichen Regelungen in der Bundesrepublik – nicht (oder zumindest nicht unmittelbar) dem Einfluß der Interessenvertretung unterliegen. Im einzelnen stellt sich dies wie folgt dar:

(1) Bereits in der Vergangenheit war ein freiwilliger Betriebswechsel (Fluktuation) keineswegs generell Ausdruck eines *aktiven* Arbeitsmarktverhaltens der Arbeitskräfte (d. h. einer auf die Verbesserung der beruflichen Situation, des Verdienstes, der Arbeitsbedingungen usw. ausgerichteten Entscheidung der Arbeitnehmer). Vielmehr ist der Wechsel des Betriebs – vor allem im Bereich gering qualifizierter Arbeitskräfte – für einen Großteil der Arbeitskräfte Ausdruck eines eher *reaktiven* Verhaltens gegenüber schlechten Arbeitsbedingungen, die einen längerfristigen Verbleib im Betrieb erschweren und damit auch indirekt zur freiwilligen Auflösung des Beschäftigungsverhältnisses zwingen. Dieser Sachverhalt ist durch industriesoziologische Forschungen und praktische Erfahrungen in den Betrieben hinlänglich dokumentiert.

Charakteristisch hierfür sind z. B. hohe Fluktuationsquoten (40–60%) in Produktionsbereichen, in denen hohe körperliche Belastungen und stark restriktive Tätigkeiten vorherrschen, wie z. B. in Gießereibetrieben, bestimmten Produktionsbereichen der Automobilindustrie u.ä.

Wenn somit in der betrieblichen Praxis davon gesprochen wird, daß die Reduzierung des Personals ausschließlich (oder zu einem Großteil) durch »freiwillige« Fluktuation erreicht wurde, sind gerade gegenwärtig die in den Arbeitsbedingungen und im Arbeitsprozeß selbst liegenden Ursachen für ein »freiwilliges Ausscheiden« in besonderer Weise zu berücksichtigen. Angesichts der gegenwärtigen Situation auf dem Arbeitsmarkt ist davon auszugehen, daß die Möglichkeiten und die Bereitschaft zu einem »freiwilligen« Ausscheiden aus dem Betrieb wegen einer beruflichen Verbesserung eher abnehmen. Angaben zur »freiwilligen« Fluktuation sind daher gerade gegenwärtig grundsätzlich mit Skepsis zu beurteilen. Ferner weisen eine Reihe von Befunden und Erfahrungen aus den Betrieben darauf hin, daß – im Unterschied zur Vergangenheit – nun die Betriebe weitaus häufiger versuchen, gezielt die »freiwillige« Fluktuation zur Reduzierung des Personalbestands (insbesondere Verknappung der personellen Besetzung) zu nutzen und sie entsprechend gezielt zu forcieren.

Drei Formen, in denen dies erfolgt (und erfolgen kann), seien zur Verdeutlichung hervorgehoben:

- In Produktionsbereichen, in denen wegen hoher Produktvariation, häufig wechselnden Serien usw. die anfallenden Arbeiten permanent um- und neuverteilt werden, ist es ein besonderes betriebliches Interesse, Arbeitskräfte flexibel einzusetzen (keine feste Zuordnung zu einer bestimmten Tätigkeit). Diese

Formen des Personaleinsatzes finden sich vor allem in Produktionsbereichen, in denen un- und angelernte Arbeitskräfte eingesetzt sind. Da un- und angelernte Arbeitskräfte vielfach im Rahmen des Arbeitsvertrags keinem festen Arbeitsplatz, sondern einer bestimmten Lohngruppe und damit nur einem bestimmten Typ von Tätigkeit zugeordnet sind, stoßen hier *Umsetzungen* im Arbeitsprozeß auf keinerlei arbeitsrechtliche Beschränkungen; ferner unterliegen Umsetzungen auch nicht dem rechtlich geregelten Einfluß des Betriebsrats. Dies hat u. a. zur Folge, daß dem Betrieb keinerlei Verpflichtungen obliegen, die Interessenvertretung über Umsetzungen im Arbeitsprozeß zu informieren; die Umsetzung unterliegt somit ausschließlich der Direktionsbefugnis des Betriebs bzw. der jeweiligen Vorgesetzten auf Produktions- und Abteilungsebene.

Praktische Erfahrungen zeigen, daß mit flexiblen Formen des Arbeitseinsatzes in der Regel aber immer auch Prozesse der Personalselektion verbunden sind; es entstehen teilweise höhere Leistungsanforderungen (Aufgabenerweiterung, Arbeitsplatzwechsel etc.), die ihrerseits zu Anpassungs- und Leistungsproblemen der Arbeitskräfte führen, die als »mangelnde Leistungsfähigkeit« eingestuft werden können und entsprechende Maßnahmen der Personalanpassung und -selektion ermöglichen. Dabei nutzen und forcieren die Betriebe gezielt die Konkurrenz unter den Arbeitskräften, was zu einem sukzessiven Hinausdrängen von »leistungsschwächeren« Arbeitskräften führt. Es ist bekannt, daß dies gerade auch durch sogenannte teilautonome Arbeitsgruppen gefördert werden kann.

- Aber auch durch die *Versetzung* von Arbeitskräften zwischen Abteilungen wird gezielt der Druck auf ein freiwilliges Ausscheiden verstärkt.

Erfahrungen aus der Praxis zeigen, daß gerade gegenwärtig bei den technisch-organisatorischen Veränderungen von den Betrieben zwar damit argumentiert wird, daß niemand entlassen wird, sondern die Arbeitskräfte in andere Abteilungen versetzt werden. In der Praxis zeigt sich dann aber, daß in anderen Abteilungen kein Bedarf an diesen Arbeitskräften besteht und diese Erfahrung für die Arbeitskräfte selbst zum Anlaß wird, »freiwillig« auszuscheiden.

Die Auswahl von Arbeitskräften, die versetzt werden sollen, erfolgt in der Regel durch die unmittelbaren Vorgesetzten auf Produktionsebene. Hierdurch werden vielfach weniger leistungsfähige oder als »problematisch« eingeschätzte Arbeitskräfte abgeschoben: Die Vorgesetzten haben Interesse daran, die nach ihrer Erfahrung jeweils besten Arbeitskräfte zu behalten und nicht zur Versetzung freizugeben. Diese Erfahrung hat auch zur Folge, daß den zur Versetzung ausgewählten Arbeitskräfte sehr leicht das Stigma einer geringeren Leistungsfähigkeit oder eines schlechten Arbeitsverhaltens usw. anhaftet. In der neuen Abteilung werden ihnen dann weniger attraktive und unangenehmere Tätigkeiten zugewiesen. Auch wenn der Lohn gesichert bleibt (z. B. durch Gewährung

einer zeitlich befristeten Verdienstgarantie), hat ein solcher Wechsel der Tätigkeit mehrfache negative Auswirkungen; neben dem Risiko, eine weniger attraktive und unangenehmere Tätigkeit ausüben zu müssen (auch wenn formal die Tätigkeit und der berufliche Status gleichbleiben), gehen speziell für betriebspezifisch qualifizierte und angelernte Arbeitskräfte arbeitsplatz- und abteilungsspezifisch erworbene Qualifikationen und die damit verbundene Stellung im Arbeitsprozeß gegenüber den Vorgesetzten verloren. Werden Arbeitskräfte häufiger versetzt und erfolgt dies nicht wegen ihrer besonderen Qualifikation, so signalisiert dies zugleich, daß sie keiner besonderen Wertschätzung unterliegen bzw. sie zu den Arbeitskräften zählen, auf die man am ehesten »verzichten« kann. Erfahrungsgemäß wird durch solche Prozesse der Druck auf ein freiwilliges Ausscheiden forciert.

Das folgende Beispiel aus einem Großbetrieb der Elektroindustrie zeigt, wie dies auch bereits bei der praktischen Handhabung von Versetzungen »einkalkuliert« wird:

Die von den Vorgesetzten ausgewählten Arbeitskräfte werden nicht unmittelbar versetzt, sondern erscheinen zunächst auf einer sogenannten »Dispositionsliste«. Die auf den Dispositionslisten aufgeführten Arbeitskräfte werden anderen Abteilungen »angeboten«. Es hängt von der Entscheidung der Vorgesetzten in den anderen Abteilungen ab, ob sie solche Arbeitskräfte gebrauchen und einsetzen können. Die praktischen Erfahrungen im Betrieb zeigen: Wenn bestimmte Arbeitskräfte über einen gewissen Zeitraum hinweg auf der Dispositionsliste verbleiben und nicht von anderen Abteilungen »nachgefragt werden«, unterliegen sie einem massiven psychologischen Druck: Einerseits wird allein die Tatsache, daß man auf der Dispositionsliste erscheint, als diskriminierend empfunden (Dokumentation, daß man in der Abteilung nicht mehr gebraucht wird); andererseits wird ein längerer Verbleib auf der Dispositionsliste als zermürbend und demütigend empfunden, da hierdurch dokumentiert wird, daß an ihnen auch in anderen Abteilungen kein Interesse besteht. Nach Erfahrungen des Betriebsrats sind es gerade solche Arbeitskräfte, die »freiwillig« aus dem Betrieb ausscheiden (eigene Fallstudie).

Es finden sich aber auch Fälle, in denen bei organisatorischen Veränderungen – z. B. einer räumlichen Verlegung von Arbeitsprozessen – einzelne Tätigkeiten wegrationalisiert werden und die betroffenen Arbeitskräfte dann feststellen müssen, daß für sie keine Arbeit mehr vorhanden ist. Auch hierdurch wird ein Druck auf ein freiwilliges Ausscheiden ausgeübt.

Exemplarisch hierfür ist der folgende Hinweis eines Betriebsrats in einem Betrieb der Metallindustrie:

Bei organisatorischen Veränderungen wie der Zusammenlegung von Produktionsstätten oder der Verlegung eines Produktionsabschnitts in eine andere Halle wegen Raumangels fallen immer auch Arbeitsplätze weg. Einzelne Kollegen stellen dann plötzlich fest, daß für sie kein Arbeitsplatz, keine Arbeit mehr vorhanden ist. Sie kündigen dann von selbst.

Nach Aussagen des Betriebsrats war und ist der Betrieb bestrebt, den Personalbestand wegen Entwicklungen auf dem Absatzmarkt zu reduzieren; zum anderen wurden jedoch nur in geringem Umfang explizite Kündigungen ausgesprochen. Zu einem Großteil sei der Personalbestand durch eine Nichtersetzung »freiwilliger« Fluktuation bewältigt worden; seitens des Betriebsrats wurde der Ursache für das »freiwillige« Ausscheiden aber

nicht systematischer nachgegangen; der zuvor geschilderte Sachverhalt beruhte eher auf »zufälligen« Erfahrungen eines nicht freigestellten Betriebsratsmitglieds (eigene Fallstudie).

- Eine dritte Form, in der die freiwillige Fluktuation forciert wird, sind gezielte *individuelle Anreize* für die freiwillige Auflösung des Beschäftigungsverhältnisses (im Unterschied zu einem generellen Angebot von Aufhebungsverträgen, frühzeitiger Verrentung u.ä.). Praktische Erfahrungen zeigen, daß dies vielfach auch mit gezielten direkten und indirekten Repressionen kombiniert wird. Solche Maßnahmen werden insbesondere bei qualifizierten Arbeitskräften bzw. bei Arbeitskräften mit einer längeren Dauer der Betriebszugehörigkeit angewandt.

Die Auswahl der Arbeitskräfte erfolgt in der Regel durch die Vorgesetzten. In Einzelgesprächen mit den Vorgesetzten sowie mit Vertretern des betrieblichen Managements wird ihnen eine bestimmte Abfindungssumme angeboten, wenn sie freiwillig das Beschäftigungsverhältnis auflösen; zugleich werden sie aber auch darüber aufgeklärt, daß speziell ihre Weiterbeschäftigung zukünftig problematisch ist, z. B. weil ihre Tätigkeiten wegfallen oder/und sie den Leistungs- und Qualifikationsanforderungen infolge ihres Alters oder ihrer Ausbildung nicht mehr gerecht werden können. Erfahrungen aus der Praxis zeigen, daß die angebotenen Abfindungssummen auch innerhalb bestimmter Betriebe unterschiedlich hoch sind und – so die Schilderung eines Betriebsrats – vom »Verhandlungsgeschick« der jeweils betroffenen Arbeitskräfte abhängen. Nach unseren Befunden gibt es auch Fälle, in denen seitens des Betriebs die Abfindungssumme zusätzlich erhöht wird, wenn sich die betroffenen Arbeitskräfte dazu bereit erklären, den Betriebsrat oder auch andere Kollegen hiervon *nicht* zu informieren.

Neben dem Angebot finanzieller Anreize und der Aufklärung über Probleme der Weiterbeschäftigung werden – nach vorliegenden Schilderungen aus der Praxis – aber auch gezielte Repressionen angewandt, die vor allem auf eine *psychologische Zermürbung* der Arbeitskräfte abzielen.

Exemplarisch dafür ist die folgende Schilderung eines Mitglieds des Betriebsrats in einem Betrieb der Elektroindustrie:

Einzelne Arbeitskräfte werden regelmäßig zum Vorgesetzten geholt und darauf hingewiesen, daß ihre Arbeitsleistung nicht zufriedenstellend ist. Dies wird so lange praktiziert, bis der Betroffene schwach wird. Von zehn Arbeitskräften, die auf diese Weise »bearbeitet« werden, sind in der Regel sechs bereit wegzugehen. Im Normalfall erfährt der Betriebsrat von solchen Maßnahmen des Betriebs nichts bzw. bestenfalls nachträglich (eigene Fallstudie).

Wie bekannt, können systematische und permanente Hinweise auf »Leistungsmängel« zur Verunsicherung und Demotivierung führen, in deren Folge sich dann auch latente Leistungsmängel verschärfen. Einzelne Arbeitskräfte können

auf diese Weise systematisch zu »minderleistungsfähigen« gestempelt und somit auch gegenüber anderen Arbeitskräften in der Arbeitsgruppe oder Abteilung diskriminiert werden.

(2) Neben der Forcierung »freiwilliger« Fluktuation ist ein weiterer wichtiger Ansatzpunkt der Betriebe die systematische und gezielte *Vorbereitung von Gründen für »personen- und verhaltensbedingte Kündigungen«* zu nennen.

Gemäß den gesetzlichen Regelungen zum Kündigungsschutz sind Entlassungen dann »sozial gerechtfertigt«, wenn sie entweder durch »dringende betriebliche Erfordernisse« oder durch Gründe, die in der »Person oder dem Verhalten« der Arbeitnehmer liegen, begründet sind.

Gesetzlich zulässige Gründe für »personen- und verhaltensbedingte Kündigungen« sind Verstöße gegen die geforderte Arbeitsdisziplin und das geforderte Arbeitsverhalten sowie Leistungs- und Qualifikationsmängel. Die Kriterien für die Zulässigkeit »personen- und verhaltensbedingter Kündigungen« entsprechen somit in hohem Maße auch den betrieblichen Anforderungen an die Arbeitskräfte. Beschränkungen für die Betriebe ergeben sich daher im wesentlichen nur insoweit, als daß die für die Kündigung ausschlaggebenden Gründe »nachgewiesen und belegt« werden müssen. Verstöße gegen die Arbeitsdisziplin erfordern dabei im Normalfall »Vorwarnungen« (Abmahnungen) durch den Betrieb; ein einmaliger Verstoß reicht – außer in extremen Fällen, die eine fristlose Kündigung rechtfertigen – als Grund für eine Entlassung nicht aus. Ferner ist Krankheit – nach der vorherrschenden Rechtsprechung – als solche kein ausreichender Kündigungsgrund; ausschlaggebend ist vielmehr die »Störung des Betriebsablaufs« wegen Krankheit.

Nach vorliegenden Befunden werden als Gründe für personen- und verhaltensbedingte Kündigungen von den Betrieben in erster Linie eine mangelnde Leistungsfähigkeit der Arbeitskräfte sowie Verstöße gegen die Arbeitsdisziplin (z. B. Unpünktlichkeit, Alkoholismus) angegeben. Ein häufiger Kündigungsgrund ist schließlich aber auch eine längerfristige oder häufige Krankheit der Arbeitnehmer (vgl. hierzu z. B. die statistische, annähernd repräsentative Auswertung von Kündigungsgründen bei Falke u. a. 1981, Band II, S. 101).

Detaillierte Untersuchungen zeigen, daß Betriebe dabei sowohl die Entstehung als auch den Nachweis von Gründen, die personen- und verhaltensbedingte Kündigungen gesetzlich rechtfertigen, beeinflussen können. Auf diese Weise wird zum einen die Möglichkeit für einen (wirksamen) Widerspruch seitens des Betriebsrats verringert. Zum anderen werden hierdurch aber vor allem auch praktische Voraussetzungen dafür geschaffen, daß Betriebe einen *betrieblich verursachten Personalabbau in personen- und verhaltensbedingte Entlassungen*

*umdefinieren* können (siehe oben). Zwei Ansatzpunkte der Betriebe sind hier hervorzuheben:

- Durch Rationalisierungsmaßnahmen der »kleinen Schritte« und insbesondere durch Verknappung der personellen Besetzung von Produktions- und Arbeitsprozessen werden zugleich auch faktische *Arbeitsbedingungen* geschaffen, durch die Schwankungen in der individuellen Leistungserbringung oder eine aktuelle Beeinträchtigung der Leistungsfähigkeit sehr viel rascher als ausreichende Gründe für eine personen- und verhaltensbedingte Kündigung wirksam werden (bzw. werden können).

Eine Verknappung der personellen Besetzung hat z. B. zur Folge, daß längere oder häufigere Krankheit sehr viel rascher als eine Störung des Produktionsablaufs wirksam und nachweisbar ist als dies bei »Personalüberhängen«, die gerade zum Ausgleich von Ausfallzeiten usw. in der Vergangenheit üblich waren, der Fall ist (vgl. hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 2.1.5.1).

Exemplarisch hierfür ist die folgende Schilderung der Entwicklungen in einem Betrieb der Elektroindustrie:

Zum Zeitpunkt der Untersuchung (1982) wurden monatlich durchschnittlich 20 Arbeitskräfte, insbesondere un- und angelernte Frauen im Bereich der Montage, gekündigt und hiervon im Durchschnitt ca. 15 wegen Krankheit. Die Anzahl der krankheitsbedingten Kündigungen war demgegenüber in der Vergangenheit weit geringer. Zugleich betreibt der Betrieb eine gezielte Politik der Personaleinsparung; es sei deutlich erkennbar, daß der Personalbestand in einzelnen Abteilungen – und hier vor allem auch in der Montage – verringert wurde, ohne daß entsprechende technisch-organisatorische Veränderungen stattgefunden haben oder die »Arbeit weniger geworden« ist. Krankheitsbedingte Kündigungen werden grundsätzlich mit einer »Störung des Betriebsablaufs« begründet. Seitens des Betriebsrats kann dies – unter den gegebenen Bedingungen – nicht widerlegt werden; der Druck auf Arbeitskräfte, die länger oder häufiger krank sind, durch Kündigungen geht hier vor allem auch von den unteren Vorgesetzten aus (Meister), die wegen Personalausfällen in Termintschwierigkeiten geraten. Nach den Erfahrungen des Betriebsrats sehen die Meister ein zentrales Problem darin, daß sie »zu wenig Personal« haben, um Friktionen im Personalbestand ausgleichen zu können; zum anderen ist die Geschäftsführung aber nicht bereit, Neueinstellungen zu akzeptieren, durch die der aktuell erreichte Personalbestand (wieder) ausgeweitet wird. Hierdurch wird zugleich ein (indirekter) Druck auf die Meister ausgeübt, Arbeitskräfte, »die den Betriebsablauf stören«, hinauszudrängen und durch andere zu ersetzen (eigene Fallstudie).

Zum anderen führen aber auch flexible Formen des Arbeitseinsatzes dazu, daß die durchschnittlichen Anforderungen an die Leistungsfähigkeit der Arbeitskräfte steigen und somit individuelle Leistungsunterschiede oder aktuelle Leistungsschwankungen von den unmittelbaren Vorgesetzten kaum berücksichtigt werden können und somit zu Gründen für »personen- und verhaltensbedingte Kündigungen« werden. Dabei ist zu berücksichtigen, daß durch die Situation auf dem Arbeitsmarkt es den Betrieben zugleich weit mehr als in der Vergangenheit möglich ist, Arbeitskräfte – insbesondere im Bereich der un- und

angelernten Arbeitskräfte – auszutauschen. Im Kündigungsfall ist der Betriebsrat dann zwar eingeschaltet (d.h. er wird hiervon in Kenntnis gesetzt), er ist dann aber zumeist mit Fakten konfrontiert, deren eigentliche Ursache aus der Interessenauseinandersetzung im Betrieb ausgegrenzt wird und die der Betriebsrat auch nachträglich nicht mehr korrigieren kann.

- Ein weiterer Ansatzpunkt der Betriebe ist die *restriktivere Auslegung der Arbeitsordnung* und *schärfere Kontrolle des Arbeitsverhaltens*. Insbesondere verhaltensbedingte Kündigungen (Verstöße gegen die Arbeitsordnung und -disziplin) werden – nach uns vorliegenden Befunden – hierdurch systematisch beeinflußt. Exemplarisch hierfür ist eine restriktivere Handhabung und Überwachung der vorgeschriebenen Arbeitszeit (Pünktlichkeit!) sowie die Einhaltung arbeitsrechtlicher Formalitäten wie z.B. rechtzeitige Krankmeldung u.ä. Nach Aussagen von Betriebsräten werden bereits kleinere »Fehler« zum Anlaß für Mahnungen genutzt und wird auf diese Weise eine »verhaltensbedingte« Kündigung vorbereitet.

(3) Durch die zuvor dargestellten Praktiken der Ausgliederung von Arbeitskräften können Betriebe zugleich auch die Konkretisierung und Durchsetzung personalpolitischer Ziele zu einem Großteil auf untere Managementebenen (Meister, Abteilungsleiter) verlagern, wie zahlreiche Beispiele in der betrieblichen Praxis zeigen. Im Rahmen *allgemeiner Planungen* und auf höheren Ebenen des Managements werden allgemeine Ziele formuliert: so z.B. die Reduzierung des Personalbestands in einer bestimmten Größenordnung bzw. einem bestimmten Prozentsatz (ggf. aufgeschlüsselt nach einzelnen Bereichen im Betrieb). Die *konkrete Durchsetzung* dieses personalpolitischen Ziels wird dann an die unteren Vorgesetzten auf Produktions- und Abteilungsebene delegiert. Sie haben die Aufgabe, innerhalb eines bestimmten Zeitraums die geforderte Kopfzahl in ihrem Arbeitsbereich einzusparen. Wie sie dabei im einzelnen Fall vorgehen, bleibt ihnen überlassen. Allerdings – und dies haben wir zuvor bereits deutlich gemacht – sind die Betriebe zugleich daran interessiert und formulieren dieses als Anforderungen an die Vorgesetzten, daß keine betriebsbedingten und insbesondere rationalisierungsbedingten Entlassungen ausgesprochen werden. Dies hat zur Folge, daß die Vorgesetzten von sich aus andere Formen der Ausgliederung von Arbeitskräften entwickeln und ggf. »erfinden« müssen. Wie oben gezeigt, erfolgt dabei eine Selektion der Arbeitskräfte nach Kriterien der Arbeits- und Leistungsfähigkeit (bzw. -bereitschaft). Gerade diese *informellen Prozesse der Personalselektion* und Ausgliederung entlasten den Betrieb zugleich davon, seine personalpolitischen Maßnahmen gegenüber der Interessenvertretung zu erläutern.

### **3.2.3 Effekte der betrieblichen Informationspolitik – Probleme für die Interessenvertretung**

Es ist hier nicht erforderlich, nochmals im einzelnen die strategische Bedeutung und die Effekte des zuvor dargestellten betrieblichen Vorgehens zu behandeln. Wir können zusammenfassend feststellen:

- In der konkreten betrieblichen Praxis ist zumeist nicht unmittelbar erkennbar, daß sich betriebliche Informationen nur jeweils auf einzelne Aspekte von technisch-organisatorischen und personellen Veränderungen richten;
- betriebliche Veränderungen werden in der Praxis so organisiert und durchgesetzt, daß jeweils nur bestimmte Ausschnitte erkennbar sind;
- in der betrieblichen Praxis wird auch von der Interessenvertretung vielfach die betriebliche Wirklichkeit nur mehr ausschließlich wahrgenommen;
- dementsprechend werden auch Probleme im Betrieb nur ausschließlich aufgegriffen und behandelt.

Ist dies der Fall, was nach unseren Ergebnissen weit verbreitet ist, werden Ziele und Effekte, die Betriebe mit einer selektiven Informationspolitik verfolgen, nicht unmittelbar erkennbar. *Das dargestellte betriebliche Vorgehen zielt im wesentlichen darauf ab, zu verhindern, daß die Diskrepanzen zwischen der betrieblichen Informationspolitik einerseits und der betrieblichen Realität andererseits erkannt werden.*

Zusammenfassend und eher typisierend seien abschließend drei Effekte, die Betriebe mit dem dargestellten Vorgehen zu erreichen versuchen (und erreichen können!), hervorgehoben. Sie machen zugleich nochmals deutlich, welche Probleme sich für die Interessenvertretung aus einem solchen betrieblichen Vorgehen ergeben.

*1. Auseinandersetzungen im Betrieb über technische, organisatorische und personelle Veränderungen sowie ihre Auswirkungen für die Beschäftigten erfolgen jeweils unter »Rahmenbedingungen«, die selbst nicht zur »Diskussion« (Verhandlung) stehen.*

Hierdurch wird aber nicht nur die Auseinandersetzung mit Veränderungen im Betrieb auf jeweils bestimmte Ausschnitte und Aspekte begrenzt; zugleich werden auch die jeweiligen Verhandlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten beschränkt und vorgesteuert: Forderungen und Vorstellungen der Interessenvertretung können nur soweit eingebracht werden, als sie mit den – aus der Interessenauseinandersetzung jeweils ausgegrenzten – Rahmenbedingungen vereinbar sind; diese werden als »objektive«, sachlich und ökonomisch notwendige und praktisch vom Betrieb aktuell nicht veränderbare Gegebenheiten unterstellt.

Vergleichsweise offensichtlich ist dies, wenn die Interessenvertretung bei technisch-organisatorischen und personellen Veränderungen erst dann eingeschaltet wird (Information, Beratung), wenn die betrieblichen Planungen (endgültig) abgeschlossen sind (Konfrontation mit fertigen Planungsunterlagen und -entscheidungen). Damit werden Fakten geschaffen, in deren Folge zugleich Vorstellungen der Interessenvertretung nur mehr soweit korrektiv eingebracht und berücksichtigt werden können, als sie mit den betrieblichen Planungen vereinbar sind und lediglich Fragen der praktischen Durchführung der betrieblichen Veränderungen betreffen. In ähnlicher Weise werden Verhandlungs- und Einflußmöglichkeiten der Interessenvertretung eingeschränkt, wenn bei technisch-organisatorischen Veränderungen das Schwergewicht auf die Auseinandersetzung mit den personellen Auswirkungen gelegt und die Gestaltung der technisch-organisatorischen Veränderungen selbst nicht in die Interessenvertretung einbezogen (bzw. ausgegrenzt) wird. Die Interessenvertretung ist dann in einer Situation, in der sie in erster Linie nur darauf hinwirken kann, negative Auswirkungen für die Beschäftigten abzumildern und zu kompensieren.

Am Beispiel der betrieblichen Praktiken zu einer gezielten Vorbereitung personen- und verhaltensbedingter Kündigungen wird z. B. besonders deutlich, daß und in welcher Weise Betriebe auch sehr gezielt rechtlich abgesicherte Einflußmöglichkeiten der Interessenvertretung auf diese Weise vorsteuern und beschränken können: Im Kündigungsfall ist der Betriebsrat zumeist mit Fakten (z. B. Störungen des Produktionsablaufs durch Krankheit bei knapper personaler Besetzung) konfrontiert, deren Entstehung er weder verhindern und die er auch nachträglich nicht korrigieren kann. Auf diese Weise können die Betriebe gezielt den möglichen Widerspruch des Betriebsrats bei personen- und verhaltensbedingten Kündigungen ausschalten bzw. in seiner Wirksamkeit (für gerichtliche Auseinandersetzungen) neutralisieren.

2. *Wichtige Veränderungen laufen an der Interessenvertretung und -auseinandersetzung im Betrieb »vorbei«, obwohl im allgemeinen Informationen erfolgen. Informationen und Auseinandersetzungen mit der Interessenvertretung finden dabei u. U. auf zahlreichen Feldern statt, aber zugleich erfolgen wichtige Veränderungen, die mit negativen Auswirkungen für die Beschäftigten verbunden und daher konflikträchtig sind, neben den Auseinandersetzungen mit der Interessenvertretung.*

Besonders deutlich wird dies z. B. gegenwärtig an den dargestellten Praktiken der »informellen« Forcierung freiwilliger Fluktuation und »informell-personellen« Selektion auf Produktions- und Abteilungsebene. Aber z. B. auch die dargestellten Praktiken zur Entkoppelung technisch-organisatorischer Veränderungen einerseits und die Durchsetzung ihrer personellen Konsequenzen

andererseits haben etwa zur Folge, daß die personellen Konsequenzen technisch-organisatorischer Veränderungen aus der Interessenauseinandersetzung im Betrieb ausgegrenzt werden und »verdeckt« bleiben.

3. Durch die Begrenzung der Interessenvertretung auf jeweils einzelne Ausschnitte und Aspekte bei betrieblichen Veränderungen kann auch eine »Distanz« zwischen den Institutionen der Interessenvertretung (Betriebsrat) und der Belegschaft insgesamt begünstigt und hervorgerufen werden.

Probleme, die von der Interessenvertretung unter den genannten Bedingungen im Betrieb aufgegriffen werden (bzw. werden können), sind nicht unmittelbar und zwangsläufig identisch mit den Problemen und Veränderungen, die für die Beschäftigten im Vordergrund stehen und die für sie unmittelbar erfahrbar sind.

So haben z. B. Befragungen von Arbeitskräften in Betrieben gezeigt, daß sie eine Reihe von negativen Auswirkungen bei technischen und organisatorischen Veränderungen wahrnehmen und erfahren; andererseits haben sie aber zugleich – nach ihrer Einschätzung – auch die Erfahrung gemacht, daß solche Probleme vom Betriebsrat nicht aufgegriffen werden und auch nicht in die Interessenvertretung durch den Betriebsrat eingebracht werden können. Typisch hierfür sind Probleme, die sich z. B. im Rahmen von Umsetzungen beim flexiblen Personaleinsatz ergeben (Leistungserbringung bei rotierendem Einsatz unter Leistungslohn; Angst vor Unfällen bei häufigen Umsetzungen wegen Anpassungsschwierigkeiten u. a. – vgl. hierzu ausführlicher z. B. Altmann u. a. 1982, Kap. IV und V); ferner auch Belastungen durch kontinuierliche Rationalisierungsmaßnahmen, die »kleinen Schritte«, die sich gegenwärtig insbesondere durch eine Verknappung der personellen Besetzung ergeben.

Des weiteren zeigen die vorliegenden Befunde, daß durch eine Konzentration der Interessenvertretung auf »finanzielle Abfindungen« bei Maßnahmen zum Personalabbau bei den Beschäftigten der Eindruck entsteht, daß die Interessenvertretung grundsätzlich den Personalabbau selbst nicht in Frage stellt und ihn ggf. auch mitentschieden hat.

### 3.2.4 Betriebliche Situationen

Nach den uns vorliegenden Befunden ist das zuvor dargestellte betriebliche Vorgehen bei technischen, organisatorischen und personellen Veränderungen weder an bestimmte betriebliche Strukturen und Situationen gebunden, noch findet es sich ausschließlich im Zusammenhang mit bestimmten Veränderungen im Betrieb. Es handelt sich vielmehr um eine weitverbreitete und – nach unseren Befunden – typische Form, in der sich Betriebe mit rechtlichen Regelungen und Aktivitäten der Interessenvertretung auseinandersetzen, sofern

eine gänzliche Behinderung oder Ausschaltung der Interessenvertretung nicht möglich oder/und für den Betrieb selbst mit problematischen Folgen, Konflikten, Schädigung des Betriebsimages usw. verbunden ist.

Wir wollen daher abschließend lediglich einige Bedingungen nennen, durch die ein solches betriebliches Vorgehen begünstigt oder ermöglicht wird.

### *3.2.4.1 Partikulare Einflußmöglichkeiten des Betriebsrats aufgrund rechtlicher Regelungen*

Speziell in der Bundesrepublik sind rechtliche Regelungen eine der zentralen Grundlagen für die Interessenvertretung im Betrieb, d.h. ihrer Organisation und ihrer Einflußmöglichkeiten. Auf der Grundlage der gesetzlichen und tarifvertraglichen Regelungen hat der Betriebsrat aber jeweils nur auf *bestimmte Ausschnitte* technisch-organisatorischer und personeller Veränderungen im Betrieb sowie deren Folgen für die Beschäftigten Einfluß. Ferner sind die rechtlich abgesicherten Einflußmöglichkeiten entweder an bestimmte Voraussetzungen gebunden oder/und legen bestimmte Verfahren und Instrumente fest, mit denen der Betriebsrat seinen Einfluß geltend machen kann (und muß!).

So unterliegen z.B. im Rahmen des betrieblichen Personaleinsatzes Umsetzungen nicht dem rechtlich abgesicherten Einfluß der Interessenvertretung; ebenso – von Ausnahmen abgesehen – auch nicht die Festlegung der quantitativen Besetzung von Produktionsanlagen und Arbeitsprozessen. Auf die Ausgliederung von Arbeitskräften hat der Betriebsrat nur dann Einfluß, wenn der gesetzlich definierte Tatbestand einer betriebsbedingten oder personen- und verhaltensbedingten Kündigung erfüllt ist; individuelle Anreize »zur freiwilligen Auflösung« des Beschäftigungsverhältnisses usw. unterliegen nicht dem Einfluß der Interessenvertretung, auch ist es ein rechtlicher Streitfall, ob sie der gesetzlichen Informationspflicht des Betriebs unterliegen.

Ferner hat der Betriebsrat bei wirtschaftlichen Angelegenheiten und Betriebsänderungen – nach dem Betriebsverfassungsgesetz – keine Mitbestimmungsrechte, sondern nur »Informations- und Beratungsrechte«.

Bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen und der Arbeitsumgebung hat der Betriebsrat nur bei betrieblichen Regelungen zur Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie zum Gesundheitsschutz im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften oder der Unfallverhütungsvorschriften ein Mitbestimmungsrecht; im Rahmen des Gesundheitsschutzes ist es seine Aufgabe, sich für die Durchführung der gesetzlichen Regelungen im Rahmen des Arbeitsschutzes und der Unfallverhütungsvorschriften einzusetzen; diese richten sich aber ihrerseits wiederum nur auf bestimmte Gesundheitsgefährdungen im

Betrieb. Bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen hat der Betriebsrat nur ein »korrigierendes« Mitbestimmungsrecht; zudem muß er nachweisen, daß die Gestaltung von Arbeitsplätzen, des Arbeitsablaufs oder der Arbeitsumgebung »gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen« widersprechen. Bei personen- und verhaltensbedingten Kündigungen hat der Betriebsrat nur ein Widerspruchsrecht. Einen Widerspruch des Betriebsrats kann der Betrieb aber auch ohne Verstoß gegen die gesetzlichen Regelungen ignorieren.

Entscheidend für unsere Betrachtung ist, daß Betriebe diese rechtlich ausschnitthafte Zuständigkeit der Interessenvertretung nutzen, um die Information des Betriebsrats über Veränderungen im Betrieb *selektiv* zu handhaben: Der Betriebsrat wird im wesentlichen nur über solche Veränderungen informiert, auf die er nach Einschätzung des Betriebs einen rechtlich abgesicherten Einfluß hat. Typisch hierfür ist: Rationalisierungsmaßnahmen der »kleinen Schritte« schaffen vielfach aktuell keine Tatbestände, auf die sich der rechtlich abgesicherte Einfluß des Betriebsrats bezieht. Folglich sieht sich der Betrieb auch nicht dazu verpflichtet, den Betriebsrat über solche Veränderungen zu informieren.

In diesem Zusammenhang ist es ein weiteres wichtiges Merkmal der rechtlichen Regelungen, daß gesetzliche und tarifvertragliche Regelungen sich zwar auf unterschiedliche Bereiche und Probleme im Betrieb richten, der Einfluß der Interessenvertretung dabei aber jeweils durch einzelne Regelungen genauer definiert und festgelegt wird (so z. B. Einfluß auf Gesundheitsschutz, Fragen der Entlohnung, Entlassungen und Einstellungen etc.). Die einzelnen gesetzlichen und tarifvertraglichen Regelungen richten sich dabei jeweils auf Sachverhalte, die in der betrieblichen Praxis vielfach in einem *wechselseitigen* Zusammenhang stehen und nicht voneinander isoliert werden können. Unsere Befunde zeigen, daß dieser Zusammenhang (und damit auch der Zusammenhang zwischen unterschiedlichen rechtlichen Regelungen) sehr leicht aus dem Blickfeld gerät, wenn man sich an jeweils einzelnen rechtlichen Regelungen orientiert. Man betrachtet die betriebliche Wirklichkeit jeweils nur unter dem Blickfeld *einer bestimmten* rechtlichen Regelung.

### *3.2.4.2 Institutionalisierung und Formalisierung der Interessenauseinandersetzung im Betrieb*

Des weiteren wird die dargestellte Informationspolitik der Betriebe auch begünstigt durch die innerbetriebliche Regelung und Formalisierung der Formen, in denen die Interessenauseinandersetzung im Betrieb (d. h. zwischen Management und Interessenvertretung der Beschäftigten) erfolgt. Zum Teil ist dies

selbst auch ein wichtiger Ansatzpunkt der betrieblichen Politik gegenüber der Interessenvertretung.

Die durch das BetrVG gesetzlich geregelte Interessenvertretung im Betrieb begünstigt in der betrieblichen Praxis eine Form der Interessenauseinandersetzung, die sich vor allem auf die mittlere und höhere Ebene des betrieblichen Managements konzentriert<sup>1</sup>. In der Praxis kann dies von den Betrieben gezielt gesteuert und genutzt werden, indem Kontakte, Treffen, Informationskanäle zwischen betrieblichem Management und Interessenvertretung im Betrieb »institutionalisiert« werden, d. h. sie werden zwar weder zurückgewiesen noch bleiben sie der Zufälligkeit überlassen, doch werden sie zugleich auf bestimmte Ebenen des Managements und entsprechende Gremien beschränkt. Damit können Themen und Probleme, die Gegenstand der Interessenauseinandersetzung sind und sein können, direkt und indirekt festgelegt werden: Durch die Distanz bzw. Abgehobenheit gegenüber den konkreten Entwicklungen und Veränderungen auf Produktions- und Abteilungsebenen ist es eher möglich (und auch erforderlich!), Themen und Probleme, die Gegenstand der Interessenauseinandersetzung sind, einzugrenzen; zum anderen werden auf höheren Ebenen des Managements bei technisch-organisatorischen und personellen Veränderungen vielfach nur allgemeine Zielvorstellungen formuliert, wohingegen deren Konkretisierung auf Produktionsebene und bei der praktischen Durchführung solcher Veränderungen erfolgt. Wie gezeigt, können Betriebe auch gezielt die Konkretisierung und praktische Durchführung konflikträchtiger Veränderungen auf untere Ebenen des Managements verlagern.

Es ist bekannt, daß solche Formen der Interessenauseinandersetzung auch bei Betriebsräten – insbesondere bei freigestellten – zu einer gewissen *Abgehobenheit gegenüber den konkreten Entwicklungen, Problemen und Erfahrungen* auf Produktions- und Abteilungsebene führen können. Dies begünstigt, daß die Interessenvertretung selbst betriebliche Wirklichkeit und Probleme der Beschäftigten nur mehr unter dem Blickwinkel der im Rahmen der Interessenaus- einandersetzung mit dem betrieblichen Management jeweils etablierten, definierten Verhandlungsfelder wahrnimmt und aufgreift.

In engem Zusammenhang hiermit steht eine *Aufgliederung der Interessenaus- einandersetzung* nach unterschiedlichen Sachgebieten und ihre Zuordnung zu jeweils unterschiedlichen Gremien, Ausschüssen usw. im Betrieb (Personal- ausschuß, Wirtschaftsausschuß, Arbeits- und Sicherheitsausschuß usw.).

1 Dies z.B. im Unterschied zur Struktur der Interessenvertretung, wie sie in Großbritannien oder in Italien auf der Grundlage der gewerkschaftlichen Organisation im Betrieb und der Shop stewards bzw. Delegierten entwickelt wurde; hier liegt – zumindest ursprünglich – das Schwergewicht unmittelbar auf Produktionsebene und Auseinandersetzungen mit den unmittelbaren Vorgesetzten (vgl. z.B. für Großbritannien Böhle, Kaplonek 1980 sowie für Italien Bechtle 1982).

Ob und in welcher Weise die durch das Betriebsverfassungsgesetz vorgezeichnete Struktur der Interessenvertretung im Betrieb die zuvor herausgestellten Konsequenzen hat, hängt auch davon ab, in welcher Weise die gesetzlich abgesicherte Interessenvertretung (Betriebsrat) ihrerseits verschränkt ist mit der gewerkschaftlichen Organisation der Beschäftigten im Betrieb und hierdurch auch geprägt wird. In Kapitel 4 werden wir hierauf nochmals gesondert und ausführlicher zurückkommen.

### **3.3 Informationspolitik der Betriebe bei Strategien zur Nutzung der Interessenvertretung**

#### *3.3.1 Allgemeine Ziele und Merkmale dieses strategischen Vorgehens*

Mit diesem Vorgehen versuchen Betriebe gezielt, die Interessenvertretung in die Durchführung technisch-organisatorischer und personeller Veränderungen einzuschalten, um mit ihrer Hilfe und Unterstützung solche Veränderungen im Betrieb durchzusetzen oder zumindest zu legitimieren. Im Unterschied zu dem zuvor dargestellten betrieblich-strategischen Vorgehen geht es den Betrieben hier darum, die Interessenvertretung für die Durchsetzung betrieblicher Ziele zu nutzen. Um dies zu erreichen, sind die Betriebe zu Zugeständnissen an die Interessenvertretung bereit. Die Interessenvertretung erhält frühzeitig und umfassend Informationen über technisch-organisatorische und personelle Veränderungen. Ihre Durchführung und ihre Auswirkungen sind in der Praxis erkennbar, allerdings sind die *Betriebe bestrebt, die rein positiven Auswirkungen für die Beschäftigten zu betonen*. Negative Auswirkungen werden unmittelbar mit Effekten verkoppelt, die sich als eine Verbesserung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen ausweisen lassen (z. B. Abbau von Belastungen im Arbeitsprozeß).

Zwei Zielsetzungen der Betriebe sind bei diesem Vorgehen zu unterscheiden, die im konkreten Fall jeweils ein unterschiedliches Gewicht erlangen oder in unterschiedlicher Weise miteinander verbunden sein können. Auf ihnen wird der Akzent im folgenden Kapitel liegen (siehe vor allem Abschnitt 3.3.2.1 und 3.3.2.2).

- Die Beteiligung der Interessenvertretung erfolgt einmal mit dem *Ziel, ihr Verantwortung zu übertragen*. Eine wichtige Voraussetzung hierfür ist, daß die Interessenvertretung von der Notwendigkeit wie auch von positiven Auswirkungen der betrieblichen Veränderungen für die betroffenen Arbeitskräfte überzeugt ist bzw. wird.

Dieses strategische Vorgehen ist für die Betriebe um so eher möglich, wenn das

betriebliche Management rechtliche Regelungen und Einflußmöglichkeiten der Interessenvertretung nicht nur als Beschränkungen und Belastungen für den Betrieb einschätzt und notgedrungen akzeptiert, sondern wenn solche Regelungen auch als »Instrumente« betrachtet werden, um die Aktivitäten der Interessenvertretung zu steuern und sie an bestimmte Verfahren der Interessen-auseinandersetzung zu binden (insbesondere vertrauensvolle Zusammenarbeit, Friedenspflicht u. ä.). Auf dieser Grundlage werden auch Forderungen der Interessenvertretung aufgegriffen.

Die betriebliche Politik zielt darauf ab, daß sich die Interessenvertretung mit betrieblichen Zielen identifiziert; soweit dies der Fall ist, werden ihr als Gegenleistungen Einflußchancen und Kompetenzen im Betrieb eingeräumt.

Anschaulich kommt die hier umrissene Zielsetzung der betrieblichen Politik gegenüber der Interessenvertretung z.B. in der folgenden Schilderung des Direktors in einem Betrieb mit ca. 2000 Beschäftigten zum Ausdruck:

»Der Betriebsrat soll sich darum kümmern, daß die Leute im Hause ein richtiges Verständnis für das haben, was die Geschäftsleitung tut, daß man auch von Seiten der Belegschaft immer wieder eine Situation richtig einschätzt. Er soll den Arbeitnehmern verständlich machen, daß die saisonalen Schwankungen in der Personalstärke notwendig sind und daß wegen starkem Auftragseingang Überstunden gemacht werden müssen. Er soll wirklich mithelfen, daß eine gewisse Fürsorge, die wir der Belegschaft gerne angedeihen lassen, in enger Zusammenarbeit mit ihm auch zur Durchführung kommt, so daß wir allen Mitarbeitern ein gewisses Optimum an Zufriedenheit in ihrer Tätigkeit bieten können.« (entnommen aus der Untersuchung von Kotthoff 1981, S. 102)

- Die Betriebe versuchen, besondere *Kenntnisse und Erfahrungen der Interessenvertretung zu nutzen*, die für die Durchführung betrieblicher Veränderungen als wichtig eingeschätzt werden. Im konkreten Fall kann sich dies z.B. auf zu erwartende Konflikte und Widerstände bei den betroffenen Arbeitskräften oder auch auf Widerstände und Probleme beim unteren und mittleren Management beziehen, von denen anzunehmen ist, daß der Betriebsrat hierüber eher Kenntnisse erhält als die Geschäftsleitung; ferner auf Vorschriften zum Unfall- und Gesundheitsschutz, von denen anzunehmen ist, daß die Einhaltung überprüft wird oder auf spezielle Kenntnisse über technische und arbeitsorganisatorische Aspekte bei der Organisation von Produktions- und Arbeitsprozessen, des Personaleinsatzes usw. (z. B. Hinweise auf Ursachen für Störungen im Produktionsablauf etc.).

### **3.3.2 Betriebliche Informationspolitik – Merkmale und strategische Bedeutung**

#### **3.3.2.1 Informationspolitik als Instrument, um die Interessenvertretung in die Verantwortung einzubeziehen**

Aussage eines Geschäftsleiters: »Der Betriebsrat . . . hilft uns . . . ja auch. Ich bin bestrebt, ihn irgendwie in die Verantwortung reinzukriegen. Denn wenn er schon da ist, dann soll er auch mithelfen, Verantwortung zu tragen.« (vgl. Kotthoff 1981, S. 167)

Diese Aussage benennt sehr treffend die betriebliche Zielsetzung, um die es hier geht.

Nach unseren Befunden ist ein bestimmtes betriebliches Vorgehen typisch; es soll in seinem Zusammenhang zunächst kurz umrissen und dann im einzelnen näher dargestellt werden. Es ist zu beachten, daß besonders die zeitliche Abfolge von Betrieb zu Betrieb variieren kann.

- Das Management hat sich für eine bestimmte technisch-organisatorische oder personelle Veränderung entschieden und diese bereits weitgehend als Plan vorliegen (a).
- Die Information der Interessenvertretung erfolgt frühzeitig; jedoch zunächst nicht über die geplanten Veränderungen. Die Betriebe sind vielmehr bestrebt, bestimmte Probleme, die sich aus den bestehenden Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen für die Arbeitskräfte ergeben, aufzugreifen und zur Sprache zu bringen. Ziel ist, dazu anzuregen, gemeinsam mit dem betrieblichen Management die Lösung dieses Problems zu diskutieren (b).
- Erst in einem nächsten Schritt werden die vorher schon geplanten Veränderungen eingearbeitet; diese werden als eine mögliche Maßnahme zur Bewältigung der aufgegriffenen Probleme herausgestellt. Die Beratung mit der Interessenvertretung erfolgt mit dem Ziel, daß diese den geplanten Veränderungen zustimmt und sich hierfür auch mitverantwortlich fühlt (Beteiligungen am »Entscheidungsprozeß«); ggf. werden zu diesem Zweck auch Vorstellungen und Forderungen der Interessenvertretung berücksichtigt (c).
- Die Beteiligung an und Zustimmung der Interessenvertretung zu der Planung wird mit der Erwartung verknüpft, daß sie auch die Durchsetzung der beabsichtigten Veränderungen aktiv unterstützt und sich hierfür einsetzt. Der Interessenvertretung wird u. a. die Aufgabe zugewiesen, die beabsichtigten Veränderungen der Belegschaft »verständlich« zu machen und Widerstände, Konflikte etc. bei der praktischen Durchsetzung solcher Veränderungen aus dem Weg zu räumen (d).

Im einzelnen stellt sich dies wie folgt dar:

### *Zu (a): Planung der Veränderungen*

Obwohl bei diesem strategischen Vorgehen der Betriebe die Interessenvertretung vergleichsweise »frühzeitig« informiert und in Beratungen einbezogen wird, erfolgt dies erst zu einem Zeitpunkt, an dem die *grundätzliche Entscheidung*, eine bestimmte Veränderung durchzuführen, bereits getroffen ist. Das gesamte Verfahren der Information und Beratung mit der Interessenvertretung zielt also darauf ab, nachträglich den Eindruck zu erwecken, als wäre die Interessenvertretung wesentlich an der Entscheidungsfindung beteiligt.

### *Zu (b): Betriebliche Problemdefinition als Problemverschiebung*

Technisch-organisatorische und personelle Veränderungen werden weder durch bestimmte »ökonomische Gesetzmäßigkeiten und Erfordernisse« noch durch technische »Sachzwänge« determiniert. Solche Veränderungen sind vielmehr Ausdruck jeweils bestimmter »Strategien« der Betriebe, mit denen sie versuchen, Probleme zu bewältigen, die sich für sie bei der Sicherung ihrer Rentabilität (Kapitalverwertung) ergeben.

Bei dem hier geschilderten Vorgehen richtet sich die Informationspolitik des Betriebs in einem ersten Schritt auf den *Anlaß für betriebliche Veränderungen*. Dabei sind die Betriebe bestrebt, diesen so umzudefinieren, daß er in erster Linie *als ein Problem von Betrieben und Arbeitskräften* erscheint. Bei dieser Problemverschiebung greifen Betriebe gezielt bestimmte Auswirkungen der bestehenden Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen auf die Beschäftigten wie auch Forderungen der Interessenvertretung auf. Dies erfolgt aber grundätzlich unter Bezug auf die beabsichtigten Veränderungen: Die Betriebe sprechen gezielt nur solche Probleme an und achten darauf, daß nur solche Aspekte zur Sprache kommen, die sich – aus ihrer Sicht – für die Durchsetzung der geplanten Veränderungen als günstig erweisen. Voraussetzung hierfür ist allerdings, daß durch die beabsichtigten Veränderungen auch bestimmte Belastungen für die Arbeitskräfte abgebaut werden – was nicht allein von der Art der Veränderungen, sondern auch von den bestehenden Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen abhängt – oder zukünftig verhindert werden sollen.

An vier Beispielen, die uns hierfür typisch erscheinen, sei dies näher illustriert:

1. *Abschaffung des traditionellen Akkordlohns*: Wie praktische Erfahrungen zeigen, sind in bestimmten Produktionsbereichen die Betriebe daran interessiert, den traditionellen Akkordlohn auf der Grundlage des REFA-Systems durch Festlöhne (Zeitlohn) mit ergänzenden Leistungszulagen zu ersetzen. Ausschlaggebende Gründe für die Betriebe sind dabei: zeitliche Verzögerungen durch die Anpassung von Vorgabezeiten an Veränderungen im Arbeitsablauf, die wegen hoher Produktvariabilität, Nachfrageschwankungen usw. notwendig

sind; Schwierigkeiten, bei häufigen Umsetzungen ein konstantes Produktionsergebnis zu halten oder/und längerfristig zu disponieren wegen Unterschieden im individuellen Leistungsniveau; schließlich aber auch Konflikte mit der Interessenvertretung und den Beschäftigten bei der Festlegung von Vorgabezeiten u. ä. Das Bestreben, den traditionellen Akkordlohn zu ersetzen, steht dabei zugleich in Zusammenhang mit Maßnahmen und Möglichkeiten, die auf eine schärfere *direkte* Festlegung und Kontrolle von Leistungsanforderungen durch Arbeitsorganisation, Produktionstechnik wie aber auch durch Vorgesetzte oder/ und betriebliche Informations- und Kontrollsysteme abzielen (Entkoppelung der Festlegung von Leistungsanforderungen und Lohnanreiz)<sup>1</sup>.

Die Interessenvertretung wird jedoch – bei dem hier geschilderten Vorgehen – nicht über diese Probleme und Ziele des Betriebs informiert; vielmehr versuchen die Betriebe, solche Veränderungen vorzubereiten, indem sie bestimmte Probleme, die sich aus dem Akkordlohn *für die Beschäftigten* ergeben, aufgreifen und zur Sprache bringen: so z. B. Unstimmigkeiten bei der Festlegung von Vorgabezeiten (Schätzen des Leistungsgrads); die »Akkordtreiberei« und deren physisch-psychische Folgen für die Beschäftigten (»manche können nicht genug bekommen; sie ruinieren sich und sehen dies nicht ein«); die Reduzierung beeinflußbarer Zeiten (für die Arbeitskräfte!) durch Mechanisierung und Automatisierung. Unter Hinweis auf solche Probleme wird die Interessenvertretung dazu aufgefordert, die Frage des Lohnsystems im Betrieb zu überdenken; zugleich wird deutlich gemacht, daß man seitens des Managements bereits Überlegungen dazu angestellt habe und es das beste sei, »gemeinsam« darüber zu beraten.

*2. Abbau körperlicher Belastungen:* Durch hohe physische Belastungen, wie sie z. B. bei körperlich schwerer Arbeit oder/und negativen Umgebungseinflüssen (Hitze) auftreten, wird vielfach auch die Steigerung der Leistungsintensität (Arbeitstempo etc.) und der Produktivität begrenzt. Durch die Mechanisierung und Automatisierung solcher Produktionsprozesse (z. B. durch neue technische Verfahren oder auch den Einsatz von Hebe- und Transportgeräten) werden zumeist neue Grundlagen für die Steigerung der Produktivität und die Intensivierung der Arbeit geschaffen. (So kann z. B. durch eine Verringerung der unmittelbaren körperlichen Beanspruchung das Arbeitstempo gesteigert oder können den Arbeitskräften zusätzliche Arbeitsaufgaben übertragen werden.) Die Steigerung der Produktivität ist hier also mit einem Abbau der bestehenden körperlichen Belastungen verbunden; dieser ist jedoch nicht das betriebliche Ziel, sondern nur eine Voraussetzung für die Steigerung der Produktivität. Dieser Zusammenhang war schon immer ein wichtiges Kennzeichen von Pro-

1 Vgl. hierzu ausführlicher z. B. die Untersuchung von Düll, Böhle 1980/1984.

zessen der Mechanisierung und Automatisierung in der industriellen Produktion. Am Beispiel solcher Entwicklungen haben Betriebe und Unternehmerverbände auch mehrfach darauf hingewiesen, daß durch die Mechanisierung und Automatisierung Arbeitsbedingungen schon immer *auch* verbessert wurden und folglich Bestrebungen zur »Humanisierung der Arbeit« nichts »Neues« seien. Diese Entwicklungen führen aber auch zu neuen Belastungen und Restriktionen im Arbeitsprozeß (z. B. höhere einseitige Beanspruchung, physisch-nervliche Belastungen, Streß). Gerade diese wurden in der Diskussion um eine »Humanisierung der Arbeit« in der Bundesrepublik von Gewerkschaften und sozialwissenschaftlichen Untersuchungen in mehrfacher Weise dokumentiert und herausgestellt.

Eine für die Beschäftigten und die Interessenvertretung in gewisser Weise neuartige Situation hat sich in den vergangenen Jahren jedoch in Produktions- und Arbeitsbereichen ergeben, in denen bislang ein weitergehender Abbau körperlicher Belastungen durch Mechanisierung und Automatisierung als kaum realisierbar galt. Vergleichsweise drastische Beispiele hierfür sind Tätigkeiten in Gießereibetrieben, insbesondere beim Putzen der Gußstücke, sowie etwa Belastungen im Bergbau (Hitze) u.ä. Ferner zählen hierzu vor allem einzelne Tätigkeiten und Produktionsprozesse in ansonsten vergleichsweise hochmechanisierten und automatisierten Produktionsbereichen oder in Bereichen industrieller Produktion, in denen eher körperlich leichte Tätigkeiten vorherrschen. (Beispiele hierfür sind etwa das Einlegen und Herausnehmen großer Bleche an Pressen in Betrieben der Metallverarbeitung, Lackier- und Galvanisierarbeiten in der Elektroindustrie u.ä.) In den vergangenen Jahren und gegenwärtig suchten und suchen Betriebe gerade auch hier verstärkt nach neuen technischen Lösungen – teilweise auch unterstützt durch öffentliche Mittel (z. B. Entwicklung von Handhabungsgeräten, Robotern oder auch neuen Verfahren, die eine Automatisierung ermöglichen). Zahlreiche Befunde zeigen, daß die Anstöße für solche Veränderungen nicht von den Arbeitskräften selbst, der Interessenvertretung oder z. B. der Gewerbeaufsicht, den Berufsgenossenschaften o.ä. Institutionen ausgingen; sie waren vielmehr daran »gewöhnt«, bestimmte körperliche Belastungen und Gesundheitsgefährdungen in diesen Produktionsbereichen hinzunehmen, da es keine Produktionstechniken, Verfahren usw. gab, um hier Abhilfe zu schaffen. Auf diesem Hintergrund haben Betriebe bei Maßnahmen zur Mechanisierung und Automatisierung in solchen Bereichen selbst das Thema »Humanisierung der Arbeit« – und hier speziell Fragen des Gesundheitsschutzes – in die Diskussion eingebracht, um solche technischen Veränderungen in der Praxis vorzubereiten.

Es werden dabei aber nur solche Tätigkeitsbereiche im Betrieb angesprochen, bei denen neue technische »Lösungen« geplant und erprobt oder bei denen

direkte negative Folgen wie Absentismus, Krankheit usw. bewältigt werden sollen. Die für den Betrieb ausschlaggebenden Anstöße für solche Veränderungen und die mit ihnen verfolgten Ziele werden hierdurch zugleich verdeckt<sup>1</sup>.

Schließlich wird durch eine solche Vorbereitung von technischen Veränderungen die Aufmerksamkeit der Interessenvertretung gezielt nur auf solche (möglichen) Auswirkungen für die Beschäftigten gelenkt, die »für sich« betrachtet durchaus positiv einzuschätzen sind.

Mögliche negative Auswirkungen sind demgegenüber z. B. neu entstehende Belastungen und Restriktionen durch höheres Arbeitstempo, höhere Standardisierung von Arbeitsabläufen, geringe Qualifikationsanforderungen bei Maschinenbedienungstätigkeiten, physisch-nervliche Belastungen wie auch der Wegfall von Tätigkeiten und die Reduzierung des Personalbedarfs insgesamt.

Der Interessenvertretung soll damit bereits im Vorfeld der »Wind aus den Segeln« genommen werden, sich auch mit negativen Auswirkungen solcher Maßnahmen zum Abbau körperlicher Belastungen eingehender zu befassen oder diesen zumindest kritisch gegenüberzustehen.

3. *Neue Formen der Arbeitsorganisation:* Im Prinzip ähnlich gehen Betriebe auch bei der Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation vor (so z. B. bei der Einführung teilautonomer Arbeitsgruppen, der Ersetzung von Fließorganisation durch Einzelarbeitsplätze, der Entkopplung von Fließarbeitsplätzen usw.). Wie bereits in Abschnitt 2.1.5 gezeigt, verbindet sich hiermit das betriebliche Interesse an einer »breiteren Nutzung des Arbeitsvermögens« (so z. B. durch Integration dispositiver Aufgaben, höhere Aufgabenvariabilität und -breite, »Freisetzung« individueller Leistungsverausgabung u. ä.). Ausschlaggebend für die Planung, Durchführung und Erprobung solcher Veränderungen in der Arbeitsorganisation sind für die Betriebe unterschiedliche Probleme, die sich für *sie* aus den bestehenden (traditionellen) Formen der Arbeitsorganisation ergeben. Hervorzuheben sind: Grenzen für die weitere Steigerung der Arbeitsintensität bei z. B. klassischer Fließbandarbeit; neue Anforderungen an eine höhere Flexibilität des Fertigungsprogramms und an die Produktqualität; Taktverluste und Abstimmungsschwierigkeiten bei herkömmlichen Methoden der produktions- und zeitökonomischen Rationalisierung u. ä.<sup>2</sup>

Gerade bei solchen Veränderungen greifen Betriebe gezielt die Diskussion um

1 Neben der Schaffung neuer und erweiterter Grundlagen für die Steigerung der Produktivität und Leistungsintensität sind dies z. B. auch die Überwindung von Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Arbeitskräften, Störungen des Produktionsablaufs wegen häufiger Fluktuation, Fehlzeiten wegen Krankheit usw. (vgl. hierzu ausführlicher z. B. die Untersuchung von Döhl u. a. 1982; Deiß u. a. 1982 sowie Böhle u. a. 1982).

2 Siehe ausführlich zu den Anstößen für die Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation und den damit verbundenen betrieblichen Interessen die Untersuchung von Altmann u. a. 1982, Kap. II.

eine »Humanisierung der Arbeit« auf. Gegenüber den Beschäftigten und der Interessenvertretung werden als ausschlaggebende Gründe für Veränderungen in der Arbeitsorganisation bestimmte Belastungen und Restriktionen für die Arbeitskräfte bei traditionellen Formen repetitiver Teilarbeit herausgestellt, und zwar insbesondere Fragen der Belastung durch kurzzyklische Takte sowie Unterforderung und Monotonie durch einseitige Beanspruchung. Belastungen und langfristige Gefährdungen der Gesundheit, die sich aus der Leistungssintensität, d. h. dem Arbeitstempo, dem Leistungsdruck und der -kontrolle ergeben, werden demgegenüber z. B. nicht angesprochen oder eher heruntergespielt. Die Auswirkungen traditioneller Formen repetitiver Teilarbeit für die Arbeitskräfte werden somit nur unter Bezug auf die jeweils beabsichtigten Veränderungen in der Arbeitsorganisation thematisiert. So werden z. B. zwar Motivationsprobleme wegen geringer Qualifikationsanforderungen aufgegriffen, zum anderen aber Vorstellungen, die auf eine umfassendere Schaffung qualifizierter Tätigkeiten (etwa auf dem Facharbeiterniveau) und einer entsprechenden Qualifizierung un- und angelernter Arbeitskräfte abzielen – insbesondere bei Frauen –, mit dem Argument zurückgewiesen, »die Arbeitskräfte sind hierfür nicht geeignet und wollen dies auch gar nicht«, womit auch eine Klischeevorstellung vieler Betriebsräte getroffen wird<sup>1</sup>. Die von den Betrieben herausgestellten Probleme werden auch durch (ausgewählte) wissenschaftliche Untersuchungen u. ä. zu untermauern und zu begründen versucht; ggf. wird der Betriebsrat auch explizit dazu aufgefordert, an bestimmten (vom Betrieb empfohlenen und ausgewählten) Veranstaltungen, Fachgesprächen, Seminaren und Schulungen teilzunehmen.

Auch ohne die möglichen positiven Auswirkungen solcher Veränderungen in der Arbeitsorganisation schmälern zu wollen, ist festzuhalten: Durch die Akzentuierung von Problemen der Arbeitsmotivation oder/und individuellen Dispositionsmöglichkeiten im Arbeitsablauf werden die zentralen Ziele, die Betriebe mit solchen Veränderungen in der Arbeitsorganisation zu erreichen versuchen, verdeckt. Gleiches gilt auch für die durch solche Veränderungen neu entstehenden Belastungen für die Arbeitskräfte sowie auch die weitere Aufrechterhaltung oder gar Verschärfung traditionell bestehender Belastungen. Zu nennen sind hier insbesondere: neue Belastungen durch erweiterten Leistungsabrufl, flexiblen Personaleinsatz, schärfere Personalselektion, hohes Arbeitstempo, permanente Kontrolle der Arbeitsleistung, Verschärfung der Konkurrenz zwischen den Arbeitskräften usw.<sup>2</sup>

1 Wobei solche »Einschätzungen« wiederum vielfach in der Praxis zutreffend sind, weil die Voraussetzungen und Ursachen für solche »Eigenschaften« der betroffenen Arbeitskräfte nicht bedacht werden (z.B. Beeinträchtigung der Lernfähigkeit etc. durch die unqualifizierte Arbeit usw.).

2 Vgl. hierzu Kap. 2.1.5 sowie ebenfalls die Untersuchung von Altmann u. a. 1982, insbes. Kap. IV.

Da bei diesem Vorgehen die Initiative, Probleme repetitiver Teilarbeit zum Thema von Besprechungen mit der Interessenvertretung zu machen, vom Betrieb ausgeht, haben die Betriebe bei der Behandlung dieser Fragen einen »Definitionsvorsprung«, denn sie können die Themen und Problemvorgaben durch wissenschaftliche Unterlagen und »Experten« untermauern. Auch wenn Betriebsräte über andere Probleme bei traditionellen Formen repetitiver Teilarbeit Bescheid wissen, kann gegenüber dem vom Betrieb aufgegriffenen Problem in der Praxis oft schwer in gleicher Weise durchstrukturiert und »belegbar« argumentiert werden. Der Hinweis, daß dies nicht die einzigen oder – aus der Sicht der Arbeitskräfte – vorrangigen Probleme für die Beschäftigten sind, kann leicht mit wissenschaftlichen Argumenten zurückgewiesen werden, die den betrieblichen Ansatz begründen und auch damit, daß man ein »realistisches« und schrittweises Vorgehen anvisiert: »Es ist schon viel erreicht, wenn wir uns erst einmal mit *diesen* Problemen befassen, dann kann man ja sehen; oder wollen Sie, daß alles beim alten bleibt?«

Die genannten Beispiele decken keineswegs die gesamte Bandbreite technischer, organisatorischer und personeller Veränderungen ab, die durch eine entsprechende Thematisierung von bestehenden Belastungen und Restriktionen am Arbeitsplatz vorbereitet werden können (und werden)<sup>1</sup>. Sie machen aber hinlänglich deutlich, worauf hierbei die betriebliche Informationspolitik abzielt. Wie das Beispiel »Humanisierung der Arbeit« zeigt, wird für die Betriebe eine solche »Problemdefinition« dann begünstigt, wenn es sich um allgemeine, gewerkschaftlich und sozialpolitisch thematisierte Probleme handelt, denen sich die Interessenvertretung im Betrieb nicht verschließen kann.

Nach unseren Erfahrungen stehen Betriebsräte der betrieblichen Thematisierung von Belastungen und Restriktionen im Arbeitsprozeß teilweise durchaus skeptisch und mißtrauisch gegenüber. Sofern sie im konkreten Fall selbst keine Erfahrungen und konkrete Vorstellungen zu einer (möglichen) Veränderung der bestehenden Arbeitsbedingungen haben, halten sie es für ratsamer, die betrieblichen Initiativen und Anregungen eher abwartend und distanziert zu beobachten. Dies wiederum ist aber unter den genannten Bedingungen schwer durchzuhalten. Sie sehen sich dann dem Vorwurf sowohl seitens des Betriebs wie auch ggf. der überbetrieblichen Gewerkschaftsorganisation und der Beschäftigten selbst ausgesetzt, Belastungen und Restriktionen im Arbeitsprozeß nicht aufzugreifen, obwohl dies vom Betrieb selbst ermöglicht und angeregt wird<sup>2</sup>.

1 Weitere Beispiele sind z.B. betriebliche Maßnahmen zur Qualifizierung von Angelernten (vgl. Mendius u.a. 1983; Drexel, Nuber 1979; Drexel 1982).

2 Praktische Erfahrungen zu Reaktionen der Interessenvertretung auf das betriebliche Vorgehen behandeln wir gesondert in Kap. 4. An dieser Stelle – ebenso wie im vorhergehenden – liegt der Akzent der Darstellung auf Merkmalen des betrieblichen Vorgehens und der von Betrieben verfolg-

**4. Verschlechterung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen:** Wie vorliegende Befunde zeigen, können Betriebe aber auch dann in der geschilderten Weise vorgehen, wenn durch Veränderungen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen unübersehbar verschlechtert bzw. bestehende Belastungen und Restriktionen im Arbeitsprozeß nicht abgebaut werden. Charakteristisch für das betriebliche Vorgehen ist hier: Die Betriebe sprechen Probleme für die Beschäftigten an, die zukünftig absehbar sind. Exemplarisch hierfür ist die gezielte Verbreitung einer »gewissen Krisenstimmung«. Dabei werden externe, vom Betrieb nicht unmittelbar beeinflußbare Entwicklungen wie z.B. Veränderungen auf dem Absatzmarkt oder Kapitalmarkt oder Beschaffung von Rohmaterialien usw. (die im einzelnen durchaus zutreffen und belegt werden können!) herangezogen, um auf eine zukünftig mögliche Bedrohung der Existenz des Betriebs insgesamt hinzuweisen. Dabei werden diese absehbaren Entwicklungen gezielt dramatisiert; Belege für die vom Betrieb behaupteten Entwicklungen werden in dieser Perspektive interpretiert und auch ausgewählt. Ferner wird der Akzent bewußt auf die sich daraus ergebenden Folgen für die Beschäftigten gelegt; *die Bedrohung der Existenz des Betriebs wird in erster Linie als ein Problem der Sicherung von Beschäftigungsmöglichkeiten definiert*. Damit wird zwar ein für die Interessenvertretung zentraler »Aspekt« angesprochen, jedoch wird durch diese Problemdefinition unterstellt, daß die Diskussion von Maßnahmen zur Sicherung der Existenz des Betriebs ausschließlich im Interesse der Sicherung von Beschäftigungsmöglichkeiten erfolgt und daß die zu erwartenden negativen Auswirkungen für die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten dramatischere Konsequenzen (Entlassung) verhindern sollen, somit also das »kleinere Übel« darstellen.

Beispiele hierfür finden sich insbesondere bei betrieblichen Maßnahmen zum Personalabbau, wie sie Mitte und Ende der siebziger Jahre stattgefunden haben. Aus aktuell spürbaren Veränderungen auf dem Absatzmarkt (z. B. in der Automobilindustrie) wurden längerfristige Entwicklungen abgeleitet und damit eine »rasche Reaktion« mit Maßnahmen zum Personalabbau vorbereitet (vgl. speziell hierzu ausführlicher z. B. Schultz-Wild 1978).

Zu betonen ist: Bei dem hier geschilderten Vorgehen wird die Gefährdung der Existenz des Betriebs von den Betrieben *nicht* als Drohung gegenüber der Interessenvertretung verwendet (vgl. Kap. 2.1.2.2). Der Akzent liegt vielmehr

ten Zielen. Damit sind noch *keine* Aussagen über den jeweiligen »Erfolg« des betrieblichen Vorgehens getroffen. Ferner ist darauf hinzuweisen, daß sich mit den oben genannten technisch-organisatorischen und personellen Veränderungen keineswegs zwangsläufig das hier dargestellte betriebliche Vorgehen verbindet. Solche Veränderungen werden durchaus auch mit Strategien, die auf eine Ausschaltung oder Neutralisierung der Interessenvertretung abzielen, durchgesetzt. Die dargestellten Veränderungen weisen jedoch andererseits für den Betrieb günstige Voraussetzungen auf, um sie mit Strategien, die auf eine Nutzung der Interessenvertretung abzielen, durchzusetzen. Wir werden dies im weiteren nochmals näher verdeutlichen.

darauf, bei der Interessenvertretung eine »Krisenstimmung« zu erzeugen und sie davon zu überzeugen, daß bestimmte Maßnahmen auch dann, wenn sie Nachteile für die Beschäftigten bringen, notwendig sind, um »Schlimmeres« abzuwenden.

*Zu (c): Gemeinsamer Entscheidungsprozeß auf der Basis betrieblicher Zielvorstellungen*

Auf dem Hintergrund der geschilderten »Problemdefinition« wird die Interessenvertretung gezielt in Beratungen über technisch-organisatorische Umstellungen sowie personalpolitische Maßnahmen einbezogen. Die vom Betrieb beabsichtigten Maßnahmen werden dabei zumeist als *Zielvorstellungen*, die noch weiter zu konkretisieren sind, eingebracht. Letzteres ist vielfach auch zutreffend; jedoch sind seitens der Betriebe zumeist grundlegende Entscheidungen nicht nur zu den Zielvorstellungen, sondern auch zu bestimmten Merkmalen der Veränderungen, zur Höhe der Investitionen sowie zu den zu erreichenden betrieblichen Auswirkungen u.ä. präzisiert. Dabei nutzen die Betriebe bei Beratungen mit der Interessenvertretung gezielt einen weiteren Definitions vorsprung: Zwar wird die Interessenvertretung z.B. angeregt, sich eigene Vorstellungen zu machen, zugleich sind Betriebe aber bestrebt, möglichst rasch »gemeinsame Beratungen« einzuleiten und die von ihnen beabsichtigten Maßnahmen zu präsentieren. Kann die Interessenvertretung in der knappen Zeit keine grundsätzlichen begründbaren Einwände vorbringen, sind die vom Betrieb präsentierten Maßnahmen die alleinigen Grundlagen für weitere Beratungen. Der Interessenvertretung soll aber das »Gefühl« vermittelt werden, sie sei an der grundsätzlichen Entscheidung, *bestimmte* Veränderungen durchzuführen, beteiligt gewesen. Lehnt die Interessenvertretung die beabsichtigten Maßnahmen und weitere Beratungen hierzu nicht grundsätzlich ab, wird dies als explizite Zustimmung gewertet und ausgelegt.

Ein weiteres Merkmal des betrieblichen Vorgehens ist: Die konkreten Anstöße für Veränderungen und ihre beabsichtigten Auswirkungen werden vom Betrieb zwar verdeckt gehalten bzw. in der Perspektive von Arbeitnehmerinteressen definiert; dies gilt jedoch nicht für grundsätzliche ökonomische Interessen und Rahmenbedingungen, die für die beabsichtigten betrieblichen Veränderungen maßgeblich sind (Rentabilitätssicherung, Steigerung der Produktivität etc.). Im Gegenteil: Mit der zuvor geschilderten Problemdefinition und der hierauf bezogenen Präsentation von beabsichtigten Veränderungen sollen gerade die Vereinbarkeit von grundlegenden ökonomischen Erfordernissen und Interessen des Betriebs einerseits mit Interessen der Beschäftigten andererseits demonstriert werden. Indem die beabsichtigten Veränderungen als Beitrag zur Verbesserung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen (bzw. Vermeidun-

gen von »Schlimmerem«) ausgewiesen werden, werden zugleich grundlegende ökonomische Erfordernisse und Interessen des Betriebs als Rahmenbedingungen entproblematisiert. Um so mehr können sie dann aber bei der Auseinandersetzung um die Konkretisierung solcher Maßnahmen als ein von beiden Seiten akzeptierter Ausgangspunkt behandelt werden. Letztlich läuft dieses Verfahren darauf hinaus, die Interessenvertretung in eine Situation zu bringen, in der sie sich fortlaufend »freiwillig« an betriebliche Vorgaben anpaßt und diese mitträgt: Alternative Vorschläge der Interessenvertretung, weitergehende Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen oder auch die Thematisierung neu entstehender Belastungen und Probleme für die Arbeitskräfte können vom Betrieb – je nach Fall – mit Hinweisen auf eine zu hohe kostenmäßige Belastung, Gefährdung der Rentabilität und eines effizienten Produktionsablaufs usw. abgewiesen werden. Beharrt die Interessenvertretung dennoch darauf, werden ihre Forderungen als »unrealistisch«, d.h. als »überzogen« ausgewiesen; sie wird dafür verantwortlich gemacht, daß dann eben »alles beim alten bleibt« und betriebliche Bestrebungen zur Verbesserung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen verhindert werden. Es wird der Interessenvertretung zu verstehen gegeben, daß man sich dann auch gezwungen sieht, die betroffenen Arbeitskräfte und ggf. auch die überbetriebliche Gewerkschaftsorganisation von der »Renitenz«, »Uneinsichtigkeit«, »mangelnden Kooperationsbereitschaft« der Interessenvertretung im Betrieb in Kenntnis zu setzen.

Bei der Konkretisierung der beabsichtigten Veränderungen (Detailplanung) wird also auf die Beteiligung des Betriebsrats Wert gelegt. Es wird ihm die Möglichkeit gegeben, in Beratungen und direkten Kontakten mit den jeweiligen betrieblichen Experten seine Vorstellungen einzubringen. Zugleich ist aber der Rahmen, innerhalb dessen Vorschläge und Forderungen des Betriebsrats berücksichtigt werden können, in zweifacher Weise abgesteckt: durch die grundlegende Entscheidung über die *Art* der beabsichtigten Veränderungen (siehe unten) sowie die vom Betrieb vorgegebenen ökonomischen Daten und *Erfordernisse*. Letztere werden aber nicht als »harte Fakten«, an denen auch Interessengegensätze sichtbar werden, präsentiert (vgl. Kap. 2.1.2.2); Ziel ist es vielmehr, der Interessenvertretung selbst Einblick in die »ökonomischen« Erfordernisse und Möglichkeiten des Betriebs zu geben. Von den Vertretern des betrieblichen Managements wird die Beteiligung des Betriebsrats an Beratungen und der Informationsaustausch dabei auch explizit als »Lern- bzw. Erziehungsprozeß« definiert.

In den Worten eines Betriebsleiters: »Wir müssen dem Betriebsrat die Möglichkeit geben, selbst zu erkennen, was notwendig und machbar ist; die Betriebsräte müssen geschult werden; mit jemandem, der nur auf den Tisch haut und mit dem man nicht reden kann, ist nichts anzufangen.« (eigene Fallstudie)

Exemplarisch hierfür ist auch die Feststellung in einer Untersuchung über den »reibungslosen Umgang mit dem Betriebsrat«:

»Es leuchtet ein, daß eine Geschäftsleitung, die sich auf eine vernünftige und moderne Menschenführung versteht, das Betriebsverfassungsgesetz in Wirklichkeit braucht. Auch der Betriebsrat wird da keine Probleme haben. Er bestimmt mit, er wird angehört, er wird rechtzeitig unterrichtet . . .

Diese Geschäftsleitungen liegen absolut richtig, wenn sie betriebliche Konflikte als Fragen der vernünftigen Menschenführung begreifen . . . Der Betriebsrat wird auf keinen Fall unter dem Gesichtspunkt der Kontrolle, Ergänzung oder Verhinderung unternehmerischer Entscheidungen betrachtet. Die Geschäftsleitung begreift das Betriebsverfassungsgesetz instinktsicher als die Basis der Mitverantwortung des Betriebsrats . . . Um das zu ermöglichen, halten es die Geschäftsleitungen für wichtig, daß der Betriebsrat sieht, wie Entscheidungen zustande kommen und daß er damit erkennt, daß es sich dabei nicht um unternehmerische Willkür handelt. Damit wird der Betriebsrat in die Mitverantwortung gezogen, und zwar sehr erfolgreich.« (Graf 1983, S. 201)

Wie sich dies für die Interessenvertretung darstellt und welche Probleme sich hiermit für sie verbinden, deutet z. B. ein Betriebsratsvorsitzender in einem Betrieb der Elektroindustrie mit den Worten an:

»Als Betriebsrat ist es sehr schwierig, an seiner Überzeugung festzuhalten. Man hat weit mehr Kontakte mit dem Management als mit seinen eigenen Kollegen im Betrieb. Man weiß manchmal selbst nicht mehr, auf welcher Seite man steht, da vieles, was das Management vorbringt, ja durchaus überzeugend klingt; und dann passiert es – ohne daß man's merkt –, daß man deren Sichtweise übernimmt.« (eigene Fallstudie)

Zur Illustration auch die Beteiligung des Betriebsrats an technisch-organisatorischen Veränderungen in einem Betrieb des Apparate- und Gerätebaus – aus der Sicht eines langjährigen Mitglieds des Betriebsrats:

»Grundsätzlich ist der Betriebsrat bei neuen Investitionen bereits im Planungsstadium eingeschaltet; solche Veränderungen werden bei ihrer konkreten Verwirklichung im Betrieb unter Beteiligung des Betriebsrats besprochen. Es besteht für den Betriebsrat die Möglichkeit, beratend einzuwirken. Der Betriebsrat kann Vorschläge einbringen. In der Praxis sieht es jedoch dann so aus: Vorrangiges Entscheidungskriterium ist die Wirtschaftlichkeit; sie sagen jede Maßnahme muß sich rechnen. Für den Betriebsrat ist es aber schwierig, seine Vorschläge immer in dieser Weise zu belegen.« (eigene Fallstudie)

#### *Zu (d) Beteiligung der Interessenvertretung an der praktischen Durchführung der Veränderungen*

Durch die frühzeitige Information und Beratung mit dem Betriebsrat versuchen die Betriebe, die praktische Durchführung von Veränderungen in zweifacher Weise abzusichern und zu erleichtern: Zum einen sollen mögliche Forderungen und Widerstände seitens der Interessenvertretung und bei den Beschäftigten vorab abgeklärt werden; zum anderen soll die Interessenvertretung die praktische Durchsetzung solcher Veränderungen gegenüber den Beschäftigten unterstützen.

Zunächst zum erstenen: Für den Betrieb ist es bei diesem Vorgehen sehr wichtig, möglichst frühzeitig zu erfahren, welche Bedenken, Forderungen etc. die Interessenvertretung einbringt. Dies spielt vor allem bei solchen Veränderungen eine Rolle, bei denen die Betriebe selbst in gewisser Weise »neue Wege« beschreiten, die einen mehr oder weniger »experimentellen« Charakter haben (z. B. Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation oder neue Produktionstechniken). Hier ist es für die Betriebe von besonderem Vorteil, wenn sich die betrieblichen Experten bei der praktischen Einführung ausschließlich mit für den Betrieb relevanten (technisch-arbeitsorganisatorischen) Problemen befassen können und nicht zusätzlich durch Forderungen der Interessenvertretung und Konflikte mit den betroffenen Arbeitskräften usw. gestört werden. *Die frühzeitige Information und Beratung mit der Interessenvertretung hat deshalb vor allem den Zweck, Probleme, die für die Interessenvertretung und oft auch für die betrieblichen Experten erst bei der praktischen Verwirklichung sichtbar werden, als Konsequenzen darzustellen, die bereits im Planungsstadium absehbar waren, aber offensichtlich von der Interessenvertretung nicht beanstandet wurden.* Neben Hinweisen auf das »technisch Machbare« werden nachträgliche Bedenken der Interessenvertretung auch als »unfair« und als ein Spiel »mit falschen Karten« bezeichnet. Es wird unterstellt, der Betriebsrat habe dadurch, daß er bei der frühzeitigen Information über die Veränderungspläne keine Bedenken erhob, auch die für die Beschäftigten negativen Konsequenzen »abgesegnet«.

In den Worten eines Betriebsleiters: »Wir weisen den Betriebsrat immer wieder darauf hin, daß Mitbestimmung auch Mitverantwortung heißt. Wenn wir etwas abgeklärt oder entschieden haben, so erwarten wir, daß sich beide Seiten daran halten; sicher tauchen dann immer wieder Probleme auf, die man vorher nicht gesehen hat; dagegen sperren wir uns nicht. Aber dies darf die grundsätzlichen Entscheidungen nicht beeinträchtigen. Wenn man nachher, wenn es an die praktische Verwirklichung geht, mit tausend Wenn und Aber kommt, fragt man sich, weshalb man sich dann überhaupt vorher zusammengesetzt hat.« (eigene Fallstudie)

Diese Darstellung unterschlägt zweierlei: Zum einen ist im Planungsstadium die Interessenvertretung ebenso wie der Betrieb überfordert, am »grünen Tisch« sämtliche praktischen Konsequenzen einer bestimmten technischen oder arbeitsorganisatorischen Veränderung zu berücksichtigen, wobei allerdings der Betrieb einen Planungsvorsprung hat. Zum anderen zeigt sich aber vielfach auch erst in der Praxis, daß zusätzliche Maßnahmen erforderlich sind, damit (mögliche) positive Auswirkungen für die Beschäftigten zum Tragen kommen und für sie nutzbar sind (z. B. eine komplexere anstelle einer nur punktuellen Reduzierung einzelner negativer Umgebungseinflüsse und Belastungen bzw. entsprechende Gestaltung von Arbeitsbedingungen nach »arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen«; Berücksichtigung von Einarbeitungs- und insbesondere Anpassungsproblemen an die jeweilige Tätigkeit bei flexilem Personaleinsatz etc.).

Schließlich wird es damit bei neuartigen Veränderungen für die Interessenvertretung aber auch nicht möglich, die praktischen Erfahrungen und die Einschätzung der von solchen Veränderungen betroffenen Arbeitskräfte aufzugreifen, insbesondere wenn sich hierdurch neue Gesichtspunkte ergeben. Eher im Gegenteil, und dies ist der zweite Effekt, den Betriebe zu erreichen suchen: Der Betrieb erwartet, daß der Betriebsrat die Veränderungen, nachdem sie frühzeitig mit ihm »beraten« wurden, nun mitträgt und sie gegenüber den Beschäftigten vertritt. Ihm wird die Aufgabe zugewiesen, den betroffenen Arbeitskräften darzulegen, daß die Veränderungen in ihrem Interesse seien und sie daher von ihnen selbst zu unterstützen sind. Sofern sich der Betriebsrat im Rahmen von Beratungen nicht explizit von den beabsichtigten Veränderungen distanziert (welche Hemmnisse dem entgegenstehen, haben wir zuvor aufgeführt), wird er in eine Rolle gedrängt, in der er sich dann auch de facto für die Veränderungen gegenüber den Beschäftigten »verantwortlich« fühlt: *Das geschilderte Vorgehen der Betriebe zielt darauf ab, daß der Betriebsrat auch in seinem eigenen Interesse bestrebt ist, möglichst nur positive Auswirkungen herauszustellen und neue Belastungen und Restriktionen für die Beschäftigten eher herunterzuspielen.*

Wie praktische Erfahrungen zeigen, greifen Betriebe bei dem hier geschilderten Vorgehen vielfach auch gezielt die Interessen einzelner Arbeitskärftegruppen auf (z. B. Kritik qualifizierter Arbeitskräfte an einem veralteten Maschinenpark und ihr Interesse am Einsatz neuer Maschinen, Schwierigkeiten der Vorgesetzten auf Produktionsebene durch eine häufige Anpassung der Vorgabezeiten an häufige Umstellungen und Umrüstungen im Produktionsprozeß etc.). Die Betriebe versuchen, verstärkten Druck auf die Interessenvertretung dahingehend auszuüben, daß sie die beabsichtigten betrieblichen Veränderungen aktiv unterstützt und sie auch als Resultat und Erfolg ihrer Arbeit gegenüber den Beschäftigten darlegt. Wie bekannt, legen dabei die Betriebe auch explizit Wert darauf, bestimmte positive Auswirkungen für die Beschäftigten als Resultat von »Verhandlungen« mit der Interessenvertretung auszuweisen; z. T. werden bestimmte Absichten als »Zugeständnisse« bereits bei der Planung von Veränderungen einkalkuliert.

### 3.3.2.2 Gezielte Nutzung der Informationen des Betriebsrats

Bei dieser Stoßrichtung des betrieblichen Vorgehens sind die Information der Interessenvertretung durch den Betrieb und Beratungen mit der Interessenvertretung in erster Linie Instrumente, um als Gegenleistung Informationen durch die Interessenvertretung zu erhalten (»Austausch« von Informationen, »vertrauensvolle Zusammenarbeit«). Im einzelnen sind zwei Merkmale des betrieblichen Vorgehens hervorzuheben:

### *(1) Die Art der Information*

Besondere Kenntnisse und Erfahrungen über Probleme der betrieblichen Arbeitsorganisation und des Produktionsablaufs auf Produktionsebene, am einzelnen Arbeitsplatz, können für die Interessenvertretung eine wichtige Grundlage für Verhandlungen mit dem Management sein (siehe ausführlicher Kapitel 4). Es ist davon auszugehen, daß die Betriebe dies wissen. Sie zielen darauf ab, die Nähe der Interessenvertretung zum Produktionsprozeß und ihre Kontakte zu den Beschäftigten im *betrieblichen* Interesse zu nutzen.

Vor allem an zwei Arten von Informationen sind die Betriebe hierbei interessiert: Einmal an Informationen über mögliche Konflikte und Widerstände in der Belegschaft bei betrieblichen Veränderungen, und zum anderen richtet sich das betriebliche Interesse auf die besonderen Kenntnisse und Erfahrungen von Mitgliedern der Interessenvertretung über den Produktionsablauf und Probleme auf Produktionsebene sowie auch über rechtliche Regelungen und Vorschriften.

Im ersten Fall betrifft dies Aktivitäten, die in der Belegschaft vorbereitet werden, um betrieblichen Veränderungen entgegenzuwirken (im Extremfall: gezielte Sabotage, Arbeitsniederlegungen u.ä.). Die frühzeitige Information des Betriebsrats über beabsichtigte Veränderungen und Beratungen mit ihm werden mit der Erwartung verbunden, daß der Betriebsrat die zuständigen Vertreter im Management – je nach Bedarf und Nachfrage – über Aktivitäten, Vorstellungen usw. in der Belegschaft informiert.

Exemplarisch hierfür ist die folgende Darstellung der »Erwartungen« an den Betriebsrat, wie sie im Rahmen einer sozialwissenschaftlichen Untersuchung in einem Betrieb der Nahrungsmittelindustrie geäußert wurden:

»Herr X erklärte den Beobachtern, daß der Betriebsrat eine wichtige Informationsquelle für die Geschäftsleitung darstelle. Seiner Meinung nach ist es eine Verpflichtung des Betriebsrats . . ., die Geschäftsleitung zu informieren. Auf die Frage, was er denn als Bruch der vertrauensvollen Zusammenarbeit durch den Betriebsrat ansehe, sagte er, ›am gravierendsten wäre, wenn der Betriebsrat etwas Wichtiges verschweigen würde, was in der Belegschaft gelaufen ist.‹« (aus Kluge u.a. 1981, S. 289)

Zur Illustration der zweiten Art von Informationen die folgende Darstellung in einer sozialwissenschaftlichen Untersuchung, in der u.a. auch den Gründen nachgegangen wurde, weshalb Betriebe bereit sind, »den Betriebsrat großzügig zu informieren«. Unter anderem heißt es hierzu:

Eine Erwartung der Geschäftsleitung ist, »daß der Betriebsrat Lücken und Widersprüche der Produktionsorganisation auf der untersten Ebene mitbehebt . . . Die Geschäftsleitungen nehmen mit Recht an, daß die Betriebsratsmitglieder aufgrund ihrer beruflichen und sozialen Herkunft und ihrer langen Amts dauer im Betriebsrat ein großes Wissen über diese Schwierigkeiten und über Möglichkeiten, sie zu beheben, besitzen. Einige Betriebs-

ratsvorsitzende sind unentbehrliche Organisatoren solcher von der Betriebsorganisationsplanung nicht beherrschten Probleme geworden . . .« (Kotthoff 1981, S. 167)

Bei der Planung und Vorbereitung technisch-organisatorischer Veränderungen kann der Betrieb Hinweise des Betriebsrats auf Vorschriften zum Gesundheitsschutz und zur Unfallverhütung bei technischen Veränderungen nutzen, um die für ihn kostengünstigsten Maßnahmen zu ergreifen oder/und solche Anforderungen an die Hersteller weiterzugeben und als Bedingung für den Kauf einer bestimmten Maschine oder Anlage zu formulieren. Der Betrieb kann aber solche Hinweise des Betriebsrats auch dazu nutzen, frühzeitig und präventiv Argumente gegenüber den Aufsichtsbehörden zu entwickeln, die eine Vernachlässigung solcher Vorschriften im konkreten Fall »rechtfertigen« (zu hohe, im konkreten Fall nicht zumutbare Kosten, allgemeiner Stand der technischen Entwicklung usw.).

Wie vorliegende Befunde zeigen, versuchen die Betriebe, die *Interessenvertretung* auch als *Kontrolle unterer und mittlerer Vorgesetzter* zu nutzen; sie zielen darauf ab, von der Interessenvertretung Informationen über die Situation auf Produktions- und Abteilungsebene zu erhalten, indem sie annehmen, daß sie diese durch Vertreter des Managements nur »gefiltert« bekommen. Ferner versuchen sie auch – je nach Fall –, Kenntnisse der Interessenvertretung über Probleme auf Produktionsebene zu nutzen, um gegen mißliebige oder als überflüssig angesehene Mitglieder des betrieblichen Managements vorgehen zu können. Schließlich werden auch latente Rivalitäten, z. B. zwischen Produktionsbelegschaft und Angestellten, in dieser Weise zu nutzen versucht: Bei beabsichtigten Rationalisierungsmaßnahmen im Angestelltenbereich sucht man nach Unterstützung bei Betriebsräten, die aus dem Produktionsbereich kommen bzw. in der entsprechenden Belegschaft verankert sind. Im Gespräch mit dem Betriebsrat werden die Belastungen, die durch den »Wasserkopf« entstehen, thematisiert. Zur Verdeutlichung ein Beispiel:

In einem Betrieb des Maschinenbaus beabsichtigt – nach Einschätzung des Betriebsrats – die Geschäftsleitung, langjährig im Betrieb beschäftigte leitende Angestellte gegen jüngere Kräfte auszutauschen. Nach den Worten eines Betriebsrats biedert sich der Betriebsleiter beim Betriebsrat an, um Rückendeckung dafür zu bekommen, solche Arbeitskräfte abzuschieben. Mitglieder des Betriebsrats drückten ihre Verwunderung darüber aus, wie rigoros dabei die Betriebsleitung vorgeht, Kritik an leitenden Angestellten gegenüber dem Betriebsrat zu üben, Namen zu nennen, und zwar »ohne Rücksicht auf Verluste« (eigene Fallstudie).

## (2) *Informationsverwertung: Beraten statt Verhandeln*

Ein wichtiges Instrument für die Betriebe, besondere Kenntnisse und Kontakte der Interessenvertretung zu nutzen, ist nach vorliegenden Befunden die *Institutionalisierung von Beratungsgremien*. Damit soll zweierlei sichergestellt werden:

Zum einen sollen Kontakte zwischen der Interessenvertretung und unterschiedlichen Vertretern des betrieblichen Managements – je nach »Sachfragen« – eröffnet und festgelegt werden. Ziel ist, der Interessenvertretung möglichst vielfältige und leicht zugängliche Möglichkeiten zu eröffnen, Kenntnisse über Probleme auf Produktionsebene und Vorstellungen zur Bewältigung solcher Probleme unmittelbar an Vertreter des betrieblichen Managements weiterzugeben. Zum anderen soll damit verhindert werden, daß Treffen und Kontakte zwischen Interessenvertretung und betrieblichem Management den Charakter einer »Interessenauseinandersetzung« erhalten (oder annehmen). *Es soll nicht über bestimmte Probleme und Forderungen der Interessenvertretung verhandelt, sondern es soll gemeinsam beraten werden.* Außerdem kanalisiert die Einrichtung von Beratungsgremien den Zugang der Betriebsräte zu bestimmten Mitgliedern des Managements, was zwar einen direkten Zugang zu bestimmten Experten ermöglicht, aber auch zu einer Schwächung der Verhandlungsstärke des Betriebsrats führen kann.

Sofern *einzelne* Vorstellungen und Forderungen der Interessenvertretung, die mit betrieblichen Interessen vereinbar sind (bzw. für die Betriebe Vorteile bringen), aufgegriffen und berücksichtigt werden, wird zugleich der Interessenvertretung der Eindruck vermittelt, daß sie auch im Rahmen von »Beratungen« einen wirksamen Einfluß auf Entscheidungen im Betrieb nehmen kann. Hier kann z. B. dem Betriebsrat vor allem dann ein »Erfolgserlebnis« vermittelt werden, wenn Vorschläge aufgegriffen werden, die auf der Grundlage von rechtlichen Regelungen weder durchsetzbar noch erzwingbar sind.

Zur Illustration hierzu die folgende Schilderung eines Betriebsratsvorsitzenden in einem Betrieb der Elektroindustrie:

Der Betriebsratsvorsitzende war früher Meister im Betrieb und verfügt daher über vielfältige »Sachkenntnisse über die Verhältnisse vor Ort«. Im Betrieb sind ca. 300 Arbeitskräfte beschäftigt; er ist daher vergleichsweise »überschaubar«. Der Betriebsratsvorsitzende hat – nach seinen Aussagen – einen sehr engen Kontakt zu den Beschäftigten und den Verhältnissen »vor Ort«.

Bei Rationalisierungsmaßnahmen – so seine Schilderungen – besteht grundsätzlich die Möglichkeit, einen Einfluß auf dem Wege der Beratung geltend zu machen. Allerdings war es für ihn bislang nur zweimal möglich, mit einem Vorschlag durchzukommen. Einmal habe er eine Alternative zu dem betrieblichen Vorhaben entwickelt, d. h. er hat den Betrieb auf eine »Alternative« hingewiesen, an die seitens des Betriebs nicht gedacht wurde, mit der aber Kosten eingespart und in »gleicher Weise« ein Rationalisierungseffekt erzielt werden konnte. Entscheidend für den Betriebsrat war, daß durch seinen Vorschlag eine »technische Innovation« verhindert wurde und durch arbeitsorganisatorische Veränderungen die Produktivität gesteigert wurde, zugleich aber keine Arbeitsplätze wegfallen sind. Diese Lösung wurde auch von dem Betrieb als die »bessere« eingeschätzt (eigene Fallstudie).

### *3.3.3 Effekte für den Betrieb – Probleme für die Interessenvertretung*

Bei dem Vorgehen zur Nutzung der Interessenvertretung berücksichtigen die Betriebe die bestehende gesetzliche Regelung der Interessenvertretung ebenso wie auch die tarifvertragliche und gesetzliche Regelung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen. Teilweise bieten sie der Interessenvertretung auch »Mitwirkungsmöglichkeiten« an, die über den rechtlich abgesteckten Rahmen hinausgehen oder/und legen z.B. bewußt ein sehr breites Verständnis der rechtlichen Verpflichtung zur »Beratung« mit der Interessenvertretung und einem entsprechenden Informationsaustausch zugrunde. Ferner versuchen sie faktisch zu belegen, daß betriebliche Interessen und Interessen der Beschäftigten keine Gegensätze sind, letztere sogar durchaus – im Rahmen des jeweils Möglichen – vom Betrieb respektiert und berücksichtigt werden. Aus dem geschilderten Vorgehen ergeben sich für die Interessenvertretung aber auch Vorteile: Es werden ihr durchaus Möglichkeiten eingeräumt, Forderungen und Vorstellungen einzubringen. Sie muß nicht darum kämpfen, frühzeitig informiert zu werden und an Beratungen teilzunehmen. Allerdings wird dies um den Preis erkauft, daß die Gegensätze zwischen Beschäftigten- und Betriebsinteressen von der Interessenvertretung selbst unter Kontrolle gehalten werden (»Verantwortung«), ja – im Rahmen der institutionalisierten Treffen – kaum ausgetragen werden können.

Wie vorliegende Erfahrungen zeigen, kann darüber hinaus durch dieses betriebliche Vorgehen auch die Rolle der Interessenvertretung als »Stellvertreter« der Belegschaft verstärkt werden. Die *Interessenvertretung* wird zu einem *Vermittler zwischen Belegschaft und Management*: Sie gibt Informationen vom Betrieb an die Belegschaft weiter, jedoch unter dem Vorzeichen, sie den Beschäftigten »verständlich« zu machen und deren Verständnis zu gewinnen; umgekehrt informiert sie das Management über Probleme auf Produktionsebene, deren faktische Berücksichtigung aber letztlich dem Betrieb überlassen bleibt. Um diese Rolle ausüben zu können, muß die Interessenvertretung zugleich eigenständige Aktivitäten der Belegschaft und ihre aktive Beteiligung an Auseinandersetzungen mit betrieblichen Veränderungen eher unterbinden als fördern. Je mehr die Interessenvertretung auf eine aktive Beteiligung und Unterstützung durch die Belegschaft verzichtet, desto eher wird sie aber auch von betrieblichen »Kooperationsangeboten« abhängig, um sich überhaupt Mitwirkungsmöglichkeiten zu sichern (vgl. hierzu ausführlicher auch Kapitel 4).

### 3.3.4 Die betriebliche Situation

Es ist nicht möglich, ein bestimmtes betrieblich-strategisches Vorgehen jeweils auch einem bestimmten »Betriebstyp« zuzuordnen; lediglich können einige Bedingungen genannt werden, durch die ein solches Vorgehen begünstigt wird oder/und von denen es im konkreten Fall auch abhängt.

- (a) Die Strategie der »Nutzung« der Interessenvertretung durch die Betriebsleitung ist insbesondere dann einsetzbar, wenn Betriebe »neue« technische und arbeitsorganisatorische Verfahren entwickeln und erproben, mit denen Belastungen und Restriktionen für die Arbeitskräfte abgebaut werden, die bislang in der Praxis als »technisch und ökonomisch« unveränderbar eingeschätzt wurden. Dies wiederum ist für die Betriebe um so eher möglich, als sie eine *vorausschauende, innovationsorientierte Betriebspolitik* betreiben und externe sowie interne betriebliche Bedingungen gegeben sind, die einen gewissen Handlungs- und Investitionsspielraum einräumen (wie z. B. starke Stellung auf dem Absatzmarkt, gute Kapitalausstattung, personelle und sachliche Ressourcen für die Entwicklung und Erprobung neuer Verfahren u. ä.). Sofern Maßnahmen durchgeführt werden, die offensichtlich zu negativen Auswirkungen für die Beschäftigten führen, ist es zugleich »notwendig«, daß die Interessen wichtiger Teile der Belegschaft nicht verletzt werden (Konzentration des Personalabbaus auf die sogenannte Randbelegschaft u. ä.).
- (b) Das betriebliche Management muß davon ausgehen und auch erkennen, daß die Beteiligung der Interessenvertretung an Beratungen und Entscheidungen nicht nur zu Beschränkungen für den Betrieb, sondern genausogut zur Bewältigung betrieblicher Probleme beitragen kann. Dies beinhaltet auch, daß man seitens des betrieblichen Managements die Interessenvertretung nicht nur »formal« anerkennt, sondern ihr auch ausreichende Arbeitsmöglichkeiten zur Verfügung stellt und sie gezielt in bestimmte Bereiche der betrieblichen Organisationsstruktur einbezieht bzw. die betrieblichen Organisations- und Entscheidungsstrukturen entsprechend gestaltet (z. B. Institutionalisierung von Beratungsgremien, Ausschüssen, regelmäßige Sitzungen, Beachtung gesetzlicher und tarifvertraglicher Regelungen usw.).
- (c) Dieses Vorgehen ist in der Praxis um so eher möglich, als sich Betriebe gezielt auf bestimmte Aspekte der gesetzlichen Regelungen beziehen und deren praktische Anwendung im betrieblichen Interesse zu beeinflussen suchen. Dies sind insbesondere: die im BetrVG angelegte Konzeption einer »vertrauensvollen Zusammenarbeit«, die in der Mitbestimmung angelegte »Mitverantwortung«, die Betonung von »Beratung« als Form der Beteiligung an betrieblichen Entscheidungen wie auch die in einzelnen gesetzlichen Regelungen angelegte »Verwissenschaftlichung« der Interessenauseinandersetzung (z. B.

gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse) und schließlich das gesetzliche Verbot von Arbeitskämpfen u. ä. (Friedenspflicht). Ferner ist zu berücksichtigen, daß auch durch einen Mangel an gesetzlich verankerten Mitbestimmungsrechten sowie wirksamen rechtlichen Sanktionsmöglichkeiten bei wichtigen arbeits- und sozialpolitischen Fragen (z. B. Gestaltung von Arbeitsbedingungen, Investitionsentscheidungen etc.) eine Interessenauseinandersetzung auf der Grundlage von »Kooperation« und »Beratung« begünstigt wird. Diese Aspekte des institutionellen Rahmens der Interessenvertretung in der Bundesrepublik und ihre Auswirkungen können als hinlänglich bekannt angesehen werden und brauchen somit nicht weiter ausgeführt zu werden. Entscheidend in unserem Zusammenhang ist, daß Betriebe die gesetzliche Absicherung der Interessenvertretung zugleich auch in ihr strategisches Vorgehen einbeziehen und nutzen können, indem sie sich gezielt auf diese Aspekte der gesetzlichen Regelung beziehen.

Zu berücksichtigen ist hier allerdings: Wie vorliegende empirische Befunde und praktische Erfahrungen zeigen, wird der Interessenvertretung in den Betrieben durch die gesetzliche Regelung (BetrVG) zwar ein bestimmter Rahmen und auch eine bestimmte Richtung vorgegeben, die konkreten Ausprägungen der Interessenvertretung im Betrieb können aber dennoch sehr unterschiedlich sein (vgl. hierzu etwa auch die Untersuchung von Kotthoff 1981 sowie Kluge u. a. 1981). Dies ist auch bei betrieblichen Strategien gegenüber der Interessenvertretung der Fall.

Unsere Befunde zeigen, daß auf der Grundlage der bestehenden gesetzlichen Regelungen *unterschiedliche* Strategien der Betriebe gegenüber der Interessenvertretung möglich sind. Dabei spielen allerdings jeweils unterschiedliche Aspekte der rechtlichen Regelungen eine Rolle.

Bei Strategien, die auf eine Zurückdrängung und Ausschaltung der Interessenvertretung abzielen (vgl. Abschnitt 3.1), sind dies z. B. fehlende oder praktisch unwirksame Voraussetzungen, um die gesetzliche Absicherung der Interessenvertretung in der Praxis auch durchzusetzen bzw. eine mangelnde Beachtung rechtlicher Regelungen durch die Betriebe zu sanktionieren<sup>1)</sup>; bei Strategien, die auf eine Neutralisierung der Interessenvertretung abzielen, sind dies insbesondere die nur »ausschnitthaft« (partikulare) rechtliche Regelung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen sowie Absicherung von »Verhandlungsfeldern« im Betrieb (vgl. Abschnitt 3.2).

1 Vgl. Wahsner, R., Borgaes, H.-U. 1982.

Bei Strategien, die auf eine Nutzung der Interessenvertretung abzielen, sind dies in erster Linie die zuvor genannten Merkmale. Es wird hieran deutlich, in welcher Weise sich durch eine Beachtung des betrieblich-strategischen Vorgehens auch Hinweise und Anregungen für die Auseinandersetzung mit der gesetzlichen Regelung der Interessenvertretung im Betrieb ergeben<sup>1</sup>.

1 Den Zusammenhang zwischen unterschiedlichen Strategien, die Betriebe zur Durchsetzung ihrer Interessen gegenüber den Beschäftigten entwickeln können, und der rechtlichen Regelung der Interessenvertretung der Arbeitskräfte haben wir in einer eher theoretisch-analytischen Perspektive und nicht nur begrenzt auf die Interessenvertretung im Betrieb ausführlicher ausgearbeitet und dargestellt in der Untersuchung von Böhle, Deiß 1980. Siehe hier speziell zum Zusammenhang zwischen unterschiedlichen »Prinzipien« rechtlicher Regelungen und betrieblichen Strategien insbes. S. 146ff.

## 4. Ansatzpunkte der Interessenvertretung

Wir wollen in diesem Kapitel einige in der Praxis entwickelte Ansätze und Strategien zur Diskussion stellen, mit denen Betriebsräte und gewerkschaftliche Vertrauensleute versuchen, die betriebliche Informationspolitik bei technischen, organisatorischen und personellen Veränderungen zu beeinflussen und ihre (negativen) Effekte und Folgen abzufangen. Wir wollen *keine Rezepte* für die Praxis vorstellen; unsere Absicht ist, *Erfahrungen aus der Praxis* zur Diskussion zu stellen, aus denen sich Hinweise und Anregungen für weitergehende Diskussionen wie auch praktisches Handeln ergeben.

Für unsere Darstellung werden allerdings nur solche Fälle herangezogen, in denen die Interessenvertretung das betriebliche Vorgehen zu beeinflussen suchte und dies auch mehr oder weniger erfolgreich durchgesetzt hat.

In einem ersten Abschnitt (Abschnitt 4.1) stellen wir zunächst einige *allgemeine Erfahrungen* zur Diskussion, deren Beachtung aus der Sicht von Betriebsräten und gewerkschaftlichen Vertrauensleuten eine wichtige Voraussetzung für eine wirksame Auseinandersetzung mit der betrieblichen Informationspolitik ist. Auf die gesetzlichen Regelungen, die für die Fragen der Informationsbeschaffung, der Nutzung von Informationen etc. wichtig sind, wird hier nicht näher eingegangen<sup>1</sup>.

In einem zweiten Abschnitt (Abschnitt 4.2) werden einzelne Ansatzpunkte der Interessenvertretung näher behandelt, denn unsere Untersuchung richtet sich nicht darauf, allgemeine Anforderungen und Möglichkeiten für die Interessenvertretung aufzuzeigen, sondern Anforderungen und Möglichkeiten, die sich für die Interessenvertretung unter jeweils *unterschiedlichen betrieblichen Konstellationen* ergeben. Deshalb wird jeweils auf das zuvor dargestellte betrieblich-strategische Vorgehen Bezug genommen. Wir wollen damit zeigen, daß sich *aus den unterschiedlichen betrieblichen Strategien* und der jeweils entsprechenden

1 Zu den gesetzlichen Grundlagen siehe insbes. den Beitrag von Schneider 1978 sowie zu einzelnen Fragen der Beschaffung und Nutzung von Informationen des Betriebs insbes. die Beiträge in Brehm, Pohl 1978; Briefs u.a. 1983; Krack, Strauss-Wieczorek 1982; Müller 1979; Nagel 1981; Strohauer 1978; Trautwein 1980.

Informationspolitik nicht nur *unterschiedliche Probleme* für die Interessenvertretung ergeben, sondern daß für sie auch *unterschiedliche Strategien zur Durchsetzung der Interessen der Beschäftigten* notwendig und möglich sind. Daraus ergeben sich im konkreten Fall auch jeweils unterschiedliche Möglichkeiten zur Nutzung tarifvertraglicher und gesetzlicher Regelungen, Entwicklung von Forderungen usw. Dabei wird auch deutlich, daß je nach betrieblich-strategischem Vorgehen die Interessenvertretung unterschiedliche Gewichte bei der Durchsetzung von Interessen der Beschäftigten setzen muß und jeweils bestimmte Probleme, mit denen sie sich auseinanderzusetzen hat, im Vordergrund stehen. Dies besagt auch, daß es kein abstraktes Erfolgskriterium für die Interessenvertretung gibt, sondern dies jeweils von der betrieblichen Konstellation abhängt, in der sie sich befindet. Die Berücksichtigung des betrieblich-strategischen Vorgehens kann somit auch dazu beitragen, zu einer realistischen Einschätzung der Ansatzpunkte und Möglichkeiten für die Interessenvertretung in der Praxis zu gelangen.

Schließlich unterstreichen unsere Befunde nachdrücklich die Bedeutung eines »eigenständigen Informationssystems« im Betrieb für die Interessenvertretung und speziell den *Informationsaustausch zwischen Interessenvertretung und Belegschaft*. Hiervon hängt nach unseren Forschungsergebnissen wesentlich ab, ob und in welcher Weise die Interessenvertretung die betriebliche Informationspolitik beeinflussen kann. Da in Auseinandersetzungen mit Fragen der »Information« in gewerkschaftlichen Schulungen, Bildungsveranstaltungen, Broschüren und Literatur – nach den uns vorliegenden Berichten von Betriebsräten und gewerkschaftlichen Vertrauensleuten – eher der Akzent darauf liegt, wie Informationen vom Betrieb (Management) beschafft werden können, und da auch die gesetzlichen Regelungen explizit nur die Information durch den Betrieb (Management) betreffen, erschien es uns sinnvoll, in einem abschließenden Abschnitt (4.3) einen besonderen Akzent auf die »Information von unten« zu legen.

#### 4.1 Allgemeine Erfahrungen

- *Die Beschaffung von Informationen ist nicht nur ein »sachlich-technisches« Problem*

Schon früher (siehe Abschnitt 2.2) haben wir deutlich gemacht, daß *Informationen des Betriebs* grundsätzlich als *interessengebunden* zu betrachten sind, d.h. für den Betrieb sind jeweils nur solche Aspekte der betrieblichen Veränderungen von Interesse, die sich auf die beabsichtigten Ziele beziehen oder auf Probleme, die sich bei der Realisierung solcher Veränderungen für den Betrieb

ergeben. Des weiteren sind Informationen und die Informationspolitik selbst ein wichtiges strategisches Instrument für die Betriebe bei der Durchsetzung ihrer Interessen. Oft besteht jedoch die Vorstellung, daß Informationen etwas Objektives sind, deren Beschaffung primär ein sachlich-technisches Problem ist. Übersehen wird dabei, daß die Bereitstellung und die Beschaffung von Informationen selbst ein Bestandteil und ein Gegenstand der Interessenauseinandersetzung im Betrieb sind. Damit der Betriebsrat in der Praxis Informationen nutzen kann, muß er die Informationsbeschaffung selbst bereits als Teil der Vertretung von Interessen und der Interessenauseinandersetzung im Betrieb begreifen. Auf diesem Hintergrund sind auch die folgenden »Grundsätze« zu sehen, die – nach unseren Befunden – aus der Sicht von Betriebsräten und gewerkschaftlichen Vertrauensleuten zu beachten sind.

- »Wer sich darauf verläßt, daß er durch das Management informiert wird, erhält keine Information«

Damit ist gemeint, daß die Interessenvertretung grundsätzlich eine aktive Politik der Informationsbeschaffung gegenüber dem betrieblichen Management betreiben muß. Obwohl der Betrieb (gesetzlich) verpflichtet ist, die Interessenvertretung »rechtzeitig« und »umfassend« zu informieren, gilt in der Praxis: »Man muß nachfragen.« Dies ist nicht nur erforderlich, wenn die Betriebe Informationen zurückhalten (»restriktive Informationspolitik«), sondern gerade auch dann, wenn Betriebe »von sich aus« informieren. Eine aktive Politik der Informationsbeschaffung heißt hier, daß entweder zusätzliche, für die Interessenvertretung notwendige Informationen abgefordert werden müssen oder/ und eine gezielte Selektion der vom Betrieb bereitgestellten Informationen notwendig ist. (Dies kann z.B. im konkreten Fall auch beinhalten, daß bestimmte, vom Betrieb bereitgestellte Informationen und Informationsmöglichkeiten nicht beachtet werden, weil man sie als nicht nützlich oder eher ablenkend einschätzt.) Dies verweist zugleich darauf, daß eine aktive Politik der Informationsbeschaffung in ihrer konkreten Gestaltung und Ausprägung vom jeweiligen betrieblich-strategischen Vorgehen abhängt und hierauf in der Praxis bezogen sein muß. Wir werden darauf in Abschnitt 4.2 nochmals zurückkommen.

- Die Interessenvertretung muß sich möglichst viele und unterschiedliche Informationskanäle im Betrieb offenhalten und sie nach ihrem Bedarf nutzen

Unterschiedliche Vertreter des betrieblichen Managements haben jeweils bestimmte Kenntnisse über technische, organisatorische und personelle Veränderungen im Betrieb, ihre Planung, konkrete Durchführung und absehbare Folgen für die Beschäftigten. Den Erfahrungen aus der Praxis zufolge ist eine umfassende Information für die Interessenvertretung nur dann möglich, wenn zur

## *Klärung unterschiedlicher Fragen und Probleme jeweils von unterschiedlichen Vertretern des betrieblichen Managements Informationen abgefördert werden können.*

So sind z. B. Vertreter der Personalabteilung eine wichtige Informationsquelle, wenn es um allgemeine personelle Entwicklungen und Probleme im Betrieb geht, wohingegen über personelle Einzelfragen oder konkrete Auswirkungen technisch-organisatorischer Veränderungen auf Produktions- und Abteilungsebene – nach vorliegenden Erfahrungen – eher die unmittelbaren Vorgesetzten (Meister, Abteilungsleiter) Bescheid wissen bzw. über Informationen verfügen, die für die Interessenvertretung notwendig und nützlich sind. Für Informationen über allgemeine wirtschaftliche Entwicklungen, grundsätzliche Entscheidungen über Investitionen und beabsichtigte technisch-organisatorische sowie personelle Veränderungen sind zumeist höhere Ebenen des Managements (Geschäftsleitung sowie entsprechende Ausschüsse und Gremien [Wirtschaftsausschuß]) sowie auch Aufsichtsratssitzungen zentrale Informationsquellen, wohingegen über die konkrete Gestaltung technisch-organisatorischer Veränderungen etc. eher die jeweils zuständigen Mitglieder des betrieblichen Managements Bescheid wissen und entsprechende Informationen an die Interessenvertretung weitergeben können.

Dabei ist aus der Sicht der Interessenvertretung allerdings entscheidend, daß diese Ansprechpartner im betrieblichen Management nicht durch die Geschäftsleitung festgelegt, sondern grundsätzlich »offen« gehalten und durch die Interessenvertretung selbst bestimmt werden können. Auch hier ergeben sich – je nach betrieblich-strategischem Vorgehen – unterschiedliche Schwierigkeiten wie aber auch Ansatzpunkte und Möglichkeiten für die Interessenvertretung, sich solche Informationskanäle zu öffnen und »je nach Bedarf« zu nutzen (siehe auch hierzu nochmals Abschnitt 4.2).

### ● »Auslöser«- und »Detail«-Informationen

Betriebsräte, die eine aktive Politik der Informationsbeschaffung betreiben und dabei auch gezielte Fragen an das Management stellen (bzw. gezielt »nachfragen«), betonen durchweg, daß sie hierzu »Anknüpfungspunkte« benötigen. Damit ist gemeint: Bevor die Interessenvertretung gezielte Fragen an das Management zu bestimmten technischen, organisatorischen und personellen Veränderungen sowie zu deren Folgen stellen kann, ist es notwendig, daß man überhaupt von solchen Veränderungen, ihrer Planung und ihrer Durchführung usw. erfährt, d. h. auf solche Veränderungen und die damit zusammenhängenden Probleme für die Beschäftigten aufmerksam wird. Diese Art von Information kann »Auslöser«-Information genannt werden. Bei solchen Informationen kommt es nicht in erster Linie darauf an, wie detailliert und ausführlich sie sind, sondern welchen Hinweischarakter und welche Signalwirkung sie haben. Wichtig für die Interessenvertretung und ein Problem in der Praxis ist, daß man solche Auslöser-Informationen rechtzeitig erkennt und in ihrer Bedeutung einschätzen kann. So ist es nach vorliegenden Berichten offenbar keineswegs ein seltener Fall, daß z. B. im Rahmen von Aufsichtsratssitzungen oder im Wirtschaftsausschuß durchaus solche Informationen vom Management gege-

ben werden (z.B. Hinweise auf bestimmte Investitionen), die Bedeutung und Tragweite der hiermit angesprochenen Veränderungen aber aktuell nicht erkannt oder unterschätzt wird.

Ein Betriebsrat drückte dies in den Worten aus: »Man muß erkennen, was eine bestimmte Information bedeutet, auch wenn das Management nur eine Andeutung macht. Aufgabe des Betriebsrats ist es, sich in Informationen reinzudenken, zu überlegen, was bestimmte Informationen bedeuten; als Betriebsrat muß man *immer* hellwach sein.« (eigene Fallstudie)

Die Bedeutung dieser Art von Information wird leicht unterschätzt oder gerät aus dem Blickfeld, wenn man sich nur darauf konzentriert, wie man möglichst detaillierte und umfassende Informationen zu bestimmten technisch-organisatorischen Veränderungen beschaffen kann.

Wie unsere Befunde zeigen, haben Betriebsräte, denen die Bedeutung solcher Auslöser-Informationen bewußt ist, teilweise sehr gezielte Strategien entwickelt, um solche Informationen zu beschaffen und sie in der Perspektive der Interessenvertretung zu deuten. Hervorzuheben sind hier die folgenden Ansatzpunkte:

- Die *Beteiligung an Sitzungen des Aufsichtsrats* wird von Betriebsräten nicht in erster Linie als Möglichkeit betrachtet, detailliertere Informationen zu bestimmten Veränderungen einzuholen und entsprechende Nachfragen zu stellen. Dies wird wegen der »Übermacht« der »anderen Seite« als zu schwierig und teilweise auch als »ungeschickt« (bzw. sogar gefährlich) eingeschätzt. Demgegenüber betrachtet man die Teilnahme an Sitzungen des Aufsichtsrats in erster Linie als eine Aufgabe, aufmerksam »zuzuhören« und »Informationen aufzugreifen«, die auf betriebliche Veränderungen hinweisen. Aufgabe ist es, die Informationen im Aufsichtsrat in die Interessenvertretung im Betrieb hineinzutragen und dort zu diskutieren mit dem Ziel, auf dieser Grundlage detailliertere Nachfragen an Vertreter des Managements auf Betriebsebene zu entwickeln.
- Auch *auf Betriebsebene* gehen Betriebsräte teilweise *zweistufig* vor: Berichte des Managements im Wirtschaftsausschuß oder auch Personalausschuß u.ä. werden nicht unmittelbar diskutiert, sondern zunächst lediglich zur Kenntnis genommen. Im Betriebsrat werden dann (ohne Beteiligung des Managements) diese Informationen diskutiert und auf dieser Grundlage detailliertere Nachfragen vorbereitet; dabei wird auch diskutiert, welche Vertreter des Managements oder der Gremien für die Beantwortung solcher Nachfragen geeignet sind. Dieses zweistufige Vorgehen wurde aus der Erfahrung heraus entwickelt, daß »aktuell« Informationen, die man vom Management erhält, nicht richtig eingeschätzt oder/und notwendige Nachfragen nicht unmittelbar entwickelt werden können (»man muß erst mal Zeit haben, die Informationen zu verdauen«). In der Praxis bestehe die Gefahr, daß es bei einer sofortigen Diskussion später

heißt, der Punkt XY wurde bereits ausdiskutiert; oder es könnte geschehen, daß der Betriebsrat bzw. einzelne Mitglieder des Betriebsrats eine Stellungnahme abgeben, die nicht genügend durchdacht und mit anderen Betriebsratsmitgliedern etc. rückgekoppelt ist usw. Schließlich bestehe aber auch die Gefahr, daß Sachen »zerredet« werden oder durch »falsche« Nachfragen dem Management Gelegenheit gegeben wird, von – für die Interessenvertretung wichtigen – Fragen abzulenken.

- Zu nennen sind ferner *Bestrebungen zu einer systematischen Bestandsaufnahme der bestehenden Verhältnisse und Entwicklungen im Betrieb*. Dabei geht es in erster Linie um Informationen, anhand derer sich die Interessenvertretung einen Überblick über die Beschäftigungsbedingungen (im weiteren Sinne) erarbeiten, nachteilige Veränderungen für die Beschäftigten erkennen und gezielte Nachfragen an das Management stellen kann.

Hierbei handelt es sich z. B. um Informationen zum Personalbestand, aufgeschlüsselt nach einzelnen Abteilungen und Arbeitsbereichen, Einkommen, Krankenstand etc., Arbeitszeit, betriebliche Qualifizierungsmaßnahmen u. ä.<sup>1</sup>

Hinzuweisen ist allerdings darauf, daß in den von uns untersuchten Betrieben solche Bestandsaufnahmen auf der Grundlage von »Kennziffern« nicht praktiziert wurden; von Mitgliedern des Betriebsrats wurde dies durchweg als »zu aufwendig« eingeschätzt, zumal Zweifel daran bestehen, ob man vom Management die erforderlichen Unterlagen erhält. Andererseits fanden sich jedoch vielfältige Ansätze zu einer solchen Bestandsaufnahme bei Fragen der Personalentwicklung. Hier verwenden – nach unseren Befunden – Betriebsräte sehr wohl Unterlagen der Personalabteilung über Entwicklungen des Personalbestands, um die betriebliche Personalpolitik zu kontrollieren und insbesondere auch Hinweise auf »verdeckte« Personalentwicklungen zu erhalten. (So z. B. insbesondere Nichtersetzung von ausscheidenden Arbeitskräften, und zwar unabhängig von technisch-organisatorischen Veränderungen; vgl. Kapitel 2.)

- Ein anderer Ansatzpunkt, um sich einen Überblick über die Verhältnisse im Betrieb zu verschaffen und um auf Veränderungen aufmerksam zu werden, ist die unmittelbare Information vor Ort. Dies beinhaltet sowohl *systematische Rundgänge durch den Betrieb* sowie *Berichte von Betriebsräten und gewerkschaftlichen Vertrauensleuten über die Verhältnisse auf Produktions- und Abteilungsebene*. Dabei kommt es – nach uns vorliegenden Berichten – für die Interessenvertretung in erster Linie darauf an, daß sie den Blick für erste Anzeichen von Veränderungen schärft und solche Anzeichen in den Betriebsrat hineinträgt und diskutiert.

1 Siehe zu dieser Strategie der Informationsbeschaffung insbes. das Konzept der Erarbeitung von »Kennziffern« und seine Darstellung bei Briefs u. a. 1983.

So z.B., wenn man von gewerkschaftlichen Vertrauensleuten oder nicht freigestellten Betriebsratsmitgliedern erfährt, daß in einer bestimmten Abteilung ausscheidende Arbeitskräfte nicht mehr ersetzt werden oder auch bauliche Veränderungen ohne besondere Begründungen vorgenommen werden, Vertreter des betrieblichen Managements, insbesondere aus technischen Abteilungen, häufiger als gewöhnlich in einzelnen Produktionsbereichen auftauchen usw. Eine wichtige Rolle spielen dabei auch »Gerüchte« im Betrieb und in der Belegschaft. Damit sind auch besondere Probleme des Informationsaustauschs zwischen Interessenvertretung und Belegschaft angesprochen.

Auch Äußerungen von Vertretern des Managements in eher »informellen« Gesprächen sind – in dieser Perspektive – daraufhin zu überprüfen, ob sie Hinweise auf technische, organisatorische oder personelle Veränderungen enthalten. Nach unseren Befunden versuchen Betriebsräte dabei auch gezielt, einzelne Vertreter des Managements »zu provozieren«, indem sie gewisse Behauptungen über betriebliche Planungen und Vorhaben aufstellen, um Hinweise auf de facto beabsichtigte Veränderungen zu erhalten, um auf dieser Grundlage dann gezielter nachfragen zu können (siehe hierzu auch nochmals unter Abschnitt 4.2).

Wir haben die Bedeutung von sogenannten Auslöser-Informationen hier besonders herausgestellt, da es nach unseren Befunden gerade von solchen Informationen abhängt, ob sich die Interessenvertretung überhaupt detaillierter mit einzelnen Entwicklungen im Betrieb befassen kann und den Überblick über sich vollziehende Veränderungen im Betrieb behält. Dabei ist nochmals zu betonen: Bei dieser Art von Informationen handelt es sich zumeist nur um indirekte, vage und unvollständige Hinweise auf Veränderungen; da sie keine präzise Information darstellen, werden sie in der Praxis vielfach nicht ernst genommen. Die Erfahrung von Betriebsräten lehrt jedoch, daß es gerade darauf ankommt, solche Informationen aufzugreifen, sich mit ihnen auseinanderzusetzen und sich in sie hineinzudenken.

- *Die Information muß auf Strategien und Ansatzpunkte für die Interessenvertretung im Betrieb bezogen sein*

Für die Interessenvertretung gibt es in der Praxis weder objektive noch generelle Kriterien dafür, wie umfassend, detailliert, frühzeitig usw. im konkreten Fall die Information sein muß.

Wie unsere Untersuchung zeigt, sind Ansatzpunkte und Strategien für die Interessenvertretung in der Praxis besonders in Abhängigkeit von dem betrieblich-strategischen Vorgehen bei technischen, organisatorischen und personnel Veränderungen zu sehen. Je nachdem wie die Betriebe hier vorgehen, ergeben sich sowohl unterschiedliche Probleme und Beschränkungen wie aber auch Ansatzpunkte für die Interessenvertretung. *Unterschiedliche Formen des betrieblich-strategischen Vorgehens erfordern auch jeweils unterschiedliche Strategien der Interessenvertretung.* Hierauf müssen im konkreten Fall auch jeweils die Aktivitäten der Beschaffung und Nutzung von Informationen ausgerichtet sein.

Wir wollen im folgenden positive Ansätze aufzeigen, d.h. Aktivitäten, die

zeigen, in welcher Weise betrieblich-strategisches Vorgehen beeinflußt und damit seinen negativen Folgen für die Interessenvertretung und die Beschäftigten entgegengewirkt werden kann.

Damit wird auch deutlich, daß je nach betrieblich-strategischem Vorgehen für die Interessenvertretung andere Probleme im Vordergrund stehen, mit denen sie sich auseinandersetzen muß und auf die hin somit auch ihre Aktivitäten und Strategien der Informationsbeschaffung sowie Nutzung von Informationen ausgerichtet sein müssen.

Um Mißverständnissen vorzubeugen, ist darauf hinzuweisen, daß das betrieblich-strategische Vorgehen zwar nicht unabhängig von den jeweiligen Aktivitäten etc. der Interessenvertretung ist, aber keineswegs *nur* hierdurch beeinflußt wird. Zu berücksichtigen sind in gleicher Weise die jeweils konkrete Stellung des Betriebs auf dem Arbeitsmarkt, Beschäftigungsstruktur und vieles andere mehr.

Für die Interessenvertretung ist jedoch ausschlaggebend, daß sie in der jeweils konkreten Situation jeweils mit einem bestimmten betrieblich-strategischen Vorgehen konfrontiert ist und sich hiermit auseinandersetzen und somit auch hierauf ihre Aktivitäten und Strategien ausrichten muß.

## 4.2 Ansatzpunkte der Interessenvertretung bei unterschiedlichen Formen des betrieblich-strategischen Vorgehens

### 4.2.1 Ansatzpunkte der Interessenvertretung bei betrieblichen Strategien zur Zurückdrängung und Ausschaltung der Interessenvertretung

Zielen Betriebe darauf ab, Einflußmöglichkeiten und Forderungen der Interessenvertretung offensiv zurückzudrängen und auszuschalten (s. hierzu Abschnitt 3.1), geht es – nach unseren Befunden – für die Interessenvertretung *in erster Linie* darum, entweder bestimmte Minimalpositionen abzusichern oder die in der Vergangenheit durchgesetzten Rechte und Einflußmöglichkeiten zu verteidigen. Nur wenn die Interessenvertretung hierbei erfolgreich ist, können überhaupt weitergehende Strategien entwickelt werden. Die *Absicherung von Minimalpositionen* steht z.B. im Vordergrund, wenn im Betrieb bislang keine (wirksame) Interessenvertretung aufgebaut werden konnte und die Verhandlungsmacht der Interessenvertretung in der aktuellen Situation vergleichsweise gering ist (starke Stellung des Betriebs auf dem Arbeitsmarkt, geringe gewerkschaftliche Organisation der Belegschaft, traditionell starke Stellung der Geschäftsleitung usw.). Die *Verteidigung des Bestehenden* ist demgegenüber eine typische Situation in Betrieben, in denen die Interessenvertretung mit einem

»Strategiewechsel« konfrontiert ist (z.B. infolge der veränderten Situation auf dem Arbeitsmarkt, Verkauf des Betriebs und Wechsel des Managements usw.). Dabei ergibt sich in beiden Fällen in der Praxis eine scheinbar paradoxe Situation: Gerade die Durchsetzung von Minimalpositionen oder/und die Verteidigung von Bestehendem kann sich in einer solchen Situation als sehr aufwendig erweisen und eine offene Konfrontation zwischen betrieblichem Management und Interessenvertretung erfordern.

Dieser Zwang zur offenen Konfrontation mag (unter anderem) erklären, weshalb in der Praxis vielfach die Interessenvertretung es eher vorzieht, kampflos das Feld zu räumen. Es liegen aber auch praktische Erfahrungen dazu vor, daß Betriebsräte gerade auch gegenwärtig durchaus bereit und in der Lage sind, einem solchen Vorgehen der Betriebe entgegenzuwirken. Einige praktische Erfahrungen und Beispiele hierzu seien näher dargestellt:

- *Realistische Einschätzung des betrieblichen Vorgehens und der eigenen Position im Betrieb*

Sachliche Begründungen<sup>1</sup> für eine fehlende oder unzureichende Information werden ebenso wie »knallharte Fakten« prinzipiell mit Skepsis betrachtet und nicht fraglos und kritiklos hingenommen, und zwar auch dann, wenn man hierfür aktuell keine unmittelbaren Belege hat. Es wird grundsätzlich vermutet, daß sich damit auch bestimmte betriebliche Interessen verbinden. Dies ist der Ausgangspunkt, von dem aus das betriebliche Vorgehen beurteilt wird und auf dessen Grundlage auch erst mögliche sachliche Gründe in Erwägung gezogen werden (und nicht umgekehrt).

Des weiteren werden das betriebliche Vorgehen und seine Folgen für die Interessenvertretung weder im Betriebsrat noch gegenüber der Belegschaft verschleiert, sondern offen angesprochen. Dies ist hier hervorzuheben, da nach vorliegenden Berichten vielfach bei Betriebsräten selbst »Hemmungen« bestehen, sich ein solches betriebliches Vorgehen »einzugestehen« und dies auch gegenüber der Belegschaft zu dokumentieren. Das Eingeständnis, daß man seitens des Managements zwar »formal« anerkannt, aber faktisch als Interessenvertretung nicht respektiert wird, gerät in der Praxis – aus der Sicht von Betriebsräten – offenbar sehr leicht in Konflikt mit dem Bedürfnis und Erfordernis, sich gegenüber der Belegschaft zu legitimieren und – was nicht zu unterschätzen ist

1 Wie in Abschnitt 3.1 gezeigt, wird von den Betrieben sowohl eine »restiktive« als auch »offensive Informationspolitik« vielfach mit »sachlichen« Begründungen gerechtfertigt. So z.B., daß im Betrieb selbst keine Informationen zu Veränderungen rechtzeitig und umfassend vorliegen, da solche Veränderungen pragmatisch und kurzfristig durchgeführt werden müssen oder auch, daß nur »vergessen« wurde, die Interessenvertretung zu informieren und sich hiermit keine »böse Absicht« verbindet. Sofern die Betriebe »knallharte Fakten« präsentieren, ist die »sachliche Begründung« der betrieblichen Veränderungen und sind die hierzu vorgelegten Informationen – wie gezeigt – selbst ein wesentlicher Bestandteil der betrieblichen Informationspolitik.

- dem Bedürfnis, auch eine gewisse »Sinnhaftigkeit« in der Tätigkeit als Interessenvertreter zu sehen. Zugleich wird ein solches Vorgehen der Betriebe - nach unseren Erfahrungen - von Betriebsräten nicht nur als Ausdruck ihrer »Machtlosigkeit«, sondern auch als Ausdruck einer »persönlichen Geringschätzung« durch das betriebliche Management empfunden. Die »sachliche« Begründung des betrieblichen Vorgehens kann hier auch für die Betriebsräte selbst entlastend sein.

Für ein offensives Vorgehen der Interessenvertretung sind demgegenüber zwei Dinge ausschlaggebend:

Erstens mißt die Interessenvertretung ihre Legitimationen nicht daran, daß sie in betriebliche Entscheidungen einbezogen und vom betrieblichen Management respektiert und anerkannt wird. Dies wird eher als ein mögliches und anzustrebendes Ziel eingeschätzt, das unter den aktuellen Verhältnissen im Betrieb gegenüber dem betrieblichen Management durchgesetzt und erkämpft werden muß. Dementsprechend sieht man auch die *primäre* Aufgabe der Interessenvertretung unter den aktuellen Bedingungen im Betrieb darin, zu demonstrieren, daß man nicht bereit ist, das betriebliche Vorgehen widerstandslos hinzunehmen. Werden vom Betrieb Veränderungen ohne Information des Betriebsrats durchgeführt und erfährt der Betriebsrat hiervon nachträglich, so werden solche Fälle z.B. gezielt aufgegriffen, um an ihnen das betriebliche Vorgehen - vor allem auch gegenüber der Belegschaft - offenzulegen.

Maßgeblich für die Interessenvertretung ist zweitens, daß sie sich selbst realistische Ziele setzt und an ihnen ihre Erfolge mißt, insbesondere auch gegenüber der Belegschaft.

Solche Ziele sind z.B., daß der Betriebsrat von beabsichtigten personellen und organisatorischen Veränderungen *überhaupt* in Kenntnis gesetzt wird, und zwar zunächst unabhängig davon, wie detailliert, rechtzeitig und umfassend die Informationen sind; Verstöße des Betriebs gegen gesetzliche und tarifvertragliche Regelungen aufgedeckt werden oder z.B. in der Vergangenheit durchgesetzte Rechte und Vereinbarungen in keinem Fall mit Zustimmung der Interessenvertretung zurückgenommen werden u.ä.

Auf diesem Hintergrund sind auch die folgenden Ansatzpunkte und Aktivitäten der Interessenvertretung zu sehen.

- *Offensive Durchsetzung und Verteidigung rechtlicher Regelungen*

Daß sich die Interessenvertretung an rechtlichen Regelungen orientiert und versucht, sie in der Praxis durchzusetzen, ist keine Besonderheit. Entscheidend bei dem hier geschilderten Vorgehen der Interessenvertretung ist darüber hinaus die Bereitschaft, bei Verstößen des Betriebs gegen rechtliche Regelungen auch außerbetriebliche Instanzen einzuschalten (Einigungsstelle, Arbeitsge-

richte, überbetriebliche Gewerkschaftsorganisation), und zwar auch dann, wenn dies mit ungewissen Erfolgsaussichten für die Interessenvertretung verbunden ist. Neben einem möglichen faktischen Erfolg spielt dabei für die Interessenvertretung vor allem der *demonstrative Charakter* eines solchen Vorgehens eine Rolle: Die Androhung oder Einleitung gerichtlicher Auseinandersetzungen, die Einschaltung der Einigungsstelle oder/und der überbetrieblichen Gewerkschaftsorganisation in einem konkreten Fall soll deutlich machen, daß man grundsätzlich nicht bereit ist, das betriebliche Vorgehen widerstandslos hinzunehmen und daher auch bereit ist, es auf eine offene Konfrontation ankommen zu lassen. Rechtliche Auseinandersetzungen haben somit über den konkreten Einzelfall hinaus eine grundlegendere Bedeutung im Kampf um die Durchsetzung und Absicherung von Einflußmöglichkeiten im Betrieb generell. Im einzelnen seien hier – unter Bezug auf die betriebliche Informationspolitik – zwei Ansatzpunkte zur Diskussion gestellt:

- *Direkte Sanktionierung von Verstößen gegen die betriebliche Informationspflicht:* »Theoretisch« besteht die Möglichkeit, Verstöße des Betriebs gegen die im BetrVG gesetzlich festgelegten Verpflichtungen zur Information der Interessenvertretung durch die Einleitung eines Bußgeldverfahrens zu sanktionieren. Wie praktische Erfahrungen zeigen, ist diese Form der Sanktionierung von Rechtsverstößen jedoch wenig wirksam und kaum von der Interessenvertretung nutzbar<sup>1</sup>.

Ein wirksameres Instrument scheint demgegenüber – nach vorliegenden Erfahrungen – die Einleitung einer »einstweiligen Verfügung«: Sofern der Betrieb Veränderungen vornimmt, ohne den Betriebsrat vorher rechtzeitig und umfassend informiert zu haben, ist es unter bestimmten Voraussetzungen möglich, eine »einstweilige Verfügung« zu bewirken<sup>2</sup>. Damit kann bewirkt werden, daß

1 Wir brauchen dies im Rahmen dieser Untersuchung nicht ausführlicher zu begründen, da hierzu mittlerweile eine eigenständige Untersuchung vorliegt. Vgl. Wahsner, Borgaes 1982. In der Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse der Untersuchung heißt es z.B.: »Von seiner normativen Struktur her hat das Bußgeldverfahren der faktischen Machtposition des Arbeitgebers nur wenig entgegenzusetzen. So ist insbesondere die Höhe des vorgesehenen Bußgeldes zu gering, um Normverstöße wirksam zu verhindern. Im übrigen werden dem Arbeitgeber gerade informationsrechtliche Pflichtverstöße nur schwer nachzuweisen sein, da er zugleich die Informationsherrschaft über Produktions-, Arbeitsplatz- und Personaldaten besitzt. Von daher dürfte ein Teil des gesetzlichen Tatbestands vollständig leerlaufen... Durchweg üben die Bußgeldbehörden ihre Ermessensspielräume zugunsten des Arbeitgebers aus, indem sie entweder das Verfahren einstellen und damit auf Sanktionen schlechthin verzichten oder indem sie sich, soweit ein Sanktionsverfahren praktiziert wird, bei der Bußgeldzumessung am untersten Rand des gesetzlichen Bußgeldrahmens bewegen« (S. 139f., siehe speziell zur Sanktionierung von Verstößen gegen die Informationspflicht S. 27ff. und S. 130).

2 Nach dem Beschuß des Bundesgerichts vom 22. 2. 83 – Az. I ABR 27/81 –, der mit der bisherigen Rechtsprechung des BAG brach, ist der Unterlassungsanspruch des Betriebsrats im Bereich der Mitbestimmungsrechte umstritten. Diese Entscheidung, die, sollte sie Bestand haben, die betriebsverfassungsrechtlichen Mitbestimmungsrechte in ihrem Kern aushöhlen würde, hat breite Kritik erfahren: Dütz 1983; Dütz 1984; Bobke 1983; Schneider 1983.

bis zur Klärung bestimmter Fragen, z. B. eine neu angeschaffte und installierte Maschine nicht in Betrieb genommen werden darf. Hierzu ist es erforderlich, daß die Interessenvertretung die Gefahr eines möglichen *Schadens für die Beschäftigten* begründen kann. Dies ist in der Praxis am ehesten möglich, wenn sich darlegen läßt, daß durch solche Veränderungen gesetzliche und tarifvertraglich abgesicherte Rechte der Beschäftigten berührt und ggf. verletzt werden (so z. B. Gesundheitsgefährdungen, Entlohnung, Kündigungsschutz). Aus der Sicht eines ehemaligen Betriebsratsvorsitzenden, der nun in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit tätig ist, kommt es hier vor allem darauf an, unterschiedliche Querverbindungen zwischen verschiedenen gesetzlichen und tarifvertraglichen Regelungen herzustellen.

- *Abwehr von »Folgen«:* Der zentrale Ansatzpunkt für die Interessenvertretung sind hier die Folgen, die sich aus betrieblichen Veränderungen für die Beschäftigten ergeben. Exemplarisch hierfür ist ein *grundsätzlicher Widerspruch bei »betriebsbedingten« Entlassungen*, womit gegenüber dem Management und auch den betroffenen Arbeitskräften dokumentiert wird, daß die Interessenvertretung die vom Betrieb angegebenen Begründungen (bzw. Behauptungen) weder für ausreichend noch überzeugend einschätzt. Wie praktische Erfahrungen zeigen, kann damit zwar eine Kündigung nicht verhindert, aber die Bereitschaft der betroffenen Arbeitskräfte, ein arbeitsgerichtliches Verfahren einzuleiten, und dessen Erfolgsaussichten, zumindest was eine Abfindung betrifft, können verbessert werden. Wie praktische Erfahrungen zeigen, kann auch allein die Demonstration und Androhung, arbeitsgerichtliche Verfahren im Falle von Kündigungen zu unterstützen, zu einer Zurücknahme solcher Entlassungen führen und die Bereitschaft des betrieblichen Managements, die Interessenvertretung detaillierter zu informieren und Vorstellungen der Interessenvertretung zu berücksichtigen, fördern. Ausschlaggebend hierfür kann einmal das Interesse an einem guten Betriebsimage nach außen sein; ebenso haben aber auch z. B. Vertreter des betrieblichen Managements gegenüber jeweils höheren Managementebenen sowie gegenüber Vorstand und Aufsichtsrat teilweise ein persönliches Interesse, das Aufbrechen offener Konflikte zu vermeiden, aus der Befürchtung (und Erfahrung) heraus, daß dies als Ausdruck einer »schlechten Betriebsführung«, eines »ungeschickten Managements« interpretiert wird.

Eine Reihe von Betriebsräten berichtete davon, daß es in der Anfangsphase beim Aufbau der Interessenvertretung im Betrieb oder ihrer Veränderung nur durch Aktionen dieser Art möglich war, sich gegenüber dem Management »Respekt zu verschaffen« und das betriebliche Management nicht nur im Einzelfall, sondern grundsätzlicher zur Beachtung rechtlicher Regelungen (und hier speziell auch der Informationspflicht) zu veranlassen. Dies unterstreicht nochmals die zuvor erwähnte »symbolische Bedeutung« der Sanktionierung

von Verstößen gegen rechtliche Vorschriften; es wäre daher eine zu verengte Sicht, den Erfolg solcher Aktionen jeweils nur am Einzelfall zu messen.

Hierin liegt (unter anderem) auch die eigentliche Bedeutung eines massiven Widerstands gegen die Aufweichung und Zurücknahme von gesetzlichen und tarifvertraglichen Regelungen sowie Betriebsvereinbarungen, die in der Vergangenheit durchgesetzt wurden.

Im hier geschilderten Vorgehen der Interessenvertretung sieht man eine Prinzipienfrage; würde man im Einzelfall nachgeben (oder einer solchen Veränderung gar zustimmen), kommt man – so wird argumentiert – in eine Situation, in der man zu einem permanenten Zurückweichen gezwungen wird bzw. sich hiergegen nicht mehr wehren kann. Handlungsleitend ist dabei der Grundsatz: »Was Recht ist, muß Recht bleiben« oder anders ausgedrückt: »Man kann über das Recht hinausgehen, aber nicht darunter.« Dies besagt im Konfliktfall, daß *rechtliche Absicherung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen* von der Interessenvertretung *als die maßgebliche Richtschnur* und Legitimation ihres Handelns betrachtet und solchermaßen auch den betrieblichen Sachargumenten oder auch Drohungen kompromißlos gegenübergestellt wird.

Unsere Befunde verweisen darauf, daß in solchen Fällen gerade eine »legalistische« Orientierung von Betriebsräten, durch die unter anderen betrieblichen Konstellationen zugleich – wie bekannt – auch Aktivitäten und Einflußmöglichkeiten der Interessenvertretung begrenzt werden, hier zu einer besonderen Stärke wird und ggf. auch in dieser Form auf den Betrieb selbst zurückslagen kann. Hierzu als Illustration die Entwicklungen in einem Großbetrieb der Metallindustrie:

Nach der Schilderung von Mitgliedern des Betriebsrats war in der Vergangenheit sowohl für den Betriebsrat als auch für das Management die Respektierung rechtlicher Regelungen »handlungsleitend«. Insbesondere wurde seitens der Geschäftsleitung die Respektierung gesetzlicher Regelungen aber zugleich auch dazu verwendet, um darüber hinausgehende Forderungen und Aktivitäten der Interessenvertretung zurückzuweisen. In den Worten eines Betriebsratsvorsitzenden: »Bei allem, was über gesetzliche und tarifvertragliche Regelungen hinausgeht, hatten wir kaum Chancen.« Zum anderen habe man aber hierdurch – so der Betriebsratsvorsitzende – »gelernt, mit rechtlichen Regelungen umzugehen und auch Rechtsstreitigkeiten und arbeitsgerichtliche Auseinandersetzungen nicht zu scheuen«. In den vergangenen Jahren und zum Zeitpunkt der Untersuchung hat sich die Situation im Betrieb jedoch geändert: Seitens des Managements entstehen immer wieder Versuche, gesetzlich und insbesondere tarifvertraglich durchgesetzte Rechte aufzuweichen bzw. den Betriebsrat zu einem Zurückweichen zu zwingen; so z. B. wollte man sämtliche Vorgabezeiten kürzen, ohne daß dem technisch-organisatorische Veränderungen zugrunde lagen. Dabei praktiziert das betriebliche Management eine »offensive Informationspolitik« (Präsentation knallharter Fakten, wie wir sie im Abschnitt 3.1.2.2 dargestellt haben). Die Orientierung an rechtlichen Regelungen, die in der Vergangenheit praktiziert und von der Interessenvertretung »gelernt« wurde, erweist sich nun aus der Sicht des Betriebsratsvorsitzenden und anderer Betriebsratsmitglieder als besonders

hilfreich. Man hält hieran »kompromißlos« fest und scheut sich auch nicht, dem Management mit der Einschaltung der überbetrieblichen Gewerkschaftsorganisation oder des Arbeitsgerichts (in Verbindung mit § 23 Abs. 3 des BetrVG) zu drohen, und zwar *obwohl* seitens des Betriebs die Interessenvertretung beständig unter Hinweis auf die »angespantte ökonomische Situation« und anhand detaillierter Unterlagen über eine verschlechterte Situation auf dem Absatzmarkt unter Druck gesetzt wird (eigene Fallstudie).

### ● *Taktiken, um vom Betrieb Informationen zu erhalten*

Im folgenden seien einige »Taktiken« vorgestellt, mit denen Betriebsräte versuchen, vor allem in einer Situation, in der sie mit einer restriktiven Informationspolitik der Betriebe konfrontiert sind, dennoch Informationen vom betrieblichen Management zu erhalten. Solche »Taktiken« zielen in erster Linie darauf ab, überhaupt Informationen zu betrieblichen Veränderungen zu erhalten, während die Beschaffung detaillierter und gezielter Informationen erst der zweite Schritt ist. Das Schwergewicht liegt somit auf der Beschaffung von »Auslöser«-Informationen (im Unterschied zu »Detail«-Informationen, vgl. Abschnitt 4.1).

Im einzelnen sind hier – ohne Anspruch auf Vollständigkeit oder Systematik – zu nennen:

- »*Provokation*« von Mitgliedern des Managements: Einzelne Vertreter des Managements, insbesondere Vorgesetzte auf Produktions- und Abteilungsebene und Mitglieder des mittleren Managements, werden gezielt angesprochen. Man fragt sie aber nicht direkt, ob Veränderungen anstehen, sondern gibt ihnen gegenüber vor, daß man »von Veränderungen weiß«. Dabei wird bewußt eine umfassende und in ihren Folgen tiefgreifende Veränderung behauptet. So etwa sagt man: »Ich habe gehört, daß der gesamte Maschinenpark ausgewechselt werden soll«, oder: »Ich habe gehört, daß hier demnächst 20 Leute freigesetzt und entlassen werden sollen« usw. Wie praktische Erfahrungen zeigen, können hierdurch die in dieser Weise angesprochenen Vertreter des Managements zu einer »Gegendarstellung« provoziert werden. Entweder sie sagen, »ich weiß davon nichts«, oder aber – und dies ist entscheidend – sie weisen die Behauptung des Betriebsrats zurück und geben als Begründung Informationen über tatsächlich beabsichtigte Veränderungen preis. So z.B., indem sie antworten: »Das stimmt nicht, ich weiß nur, daß die Maschine X . . . ausgewechselt werden soll«, oder: »Von Entlassungen kann nicht die Rede sein, es werden einzelne Leute freigesetzt und die sollen umgesetzt werden.«

Gelingt eine solche Provokation, so steht in der Praxis die Interessenvertretung vor dem Problem, wie solche Informationen weiter genutzt werden sollen. Werden auf ihrer Grundlage und mit ihrer Begründung weitere gezielte Fragen an die Geschäftsleitung usw. gestellt, besteht die Gefahr, daß diese Taktik der Informationsbeschaffung dem betrieblichen Management bekannt wird. Aus

der Sicht von Betriebsräten ist es daher günstiger, solche Informationen in erster Linie dazu zu nutzen, bestimmte Bereiche im Betrieb schärfer im Auge zu behalten und nach »objektiven« Anlässen zu suchen, die als benennbare Grundlagen für gezielte Nachfragen genutzt werden können. Ferner ist es möglich, sich auf zu erwartende Veränderungen und ihre Folgen im Betriebsrat vorzubereiten und mögliche Konsequenzen zu diskutieren.

○ *Druck gegenüber Vorgesetzten*: Diese Taktik zielt darauf ab, Vorgesetzte auf Produktions- und Abteilungsebene oder Vertreter des mittleren Managements unter Druck zu setzen, damit sie Informationen über anstehende Veränderungen preisgeben. Der zentrale Ansatzpunkt ist hier die Stellung von Mitgliedern des Managements im Betrieb als Angestellte und damit Lohnabhängige und ihre Abhängigkeit von höheren Ebenen des Managements. So versuchen Betriebsräte z.B. systematisch, *Fehler von Vorgesetzten auf Produktionsebene zu sammeln*. Man gibt ihnen zu verstehen, daß man die höhere Ebene des Managements von diesen Vorkommnissen informiert, wenn sie nicht zu einer Kooperation mit dem Betriebsrat bereit sind und ihm z. B. Informationen über beabsichtigte Veränderungen, von denen sie Kenntnis erhalten, weitergeben.

○ *Durchspielen von Alternativen*: Sofern das Management damit argumentiert, daß keine längerfristigen Planungen im Betrieb vorliegen und ein langfristiger Planungshorizont nicht realisierbar sei (Stellung des Betriebs auf dem Absatzmarkt, interne Betriebsstruktur usw., vgl. Abschnitt 3.1), wird dies akzeptiert, zugleich aber gefordert, daß *unterschiedliche mögliche Entwicklungen und ihre Folgen* durchgespielt und diskutiert werden. Damit ist die Absicht verbunden, das betriebliche Management zu längerfristigen Planungen zu veranlassen oder hierdurch indirekt Informationen über faktisch vorhandene Planungen zu erhalten.

○ *Schriftliche Bestätigung von Aussagen des Managements*: Bei einer »restriktiven Informationspolitik« der Betriebe ist – wie gezeigt – charakteristisch, daß Fragen zu betrieblichen Veränderungen entweder mit dem Argument zurückgewiesen werden, »aktuell ist nichts geplant«, oder man behauptet, »es wird sich nichts verändern« bzw. »für die Beschäftigten ergeben sich keine negativen Auswirkungen« (vgl. Abschnitt 3.1.2.1). Nach Erfahrungen von Betriebsräten ist es dabei vielfach sinnlos, weiter nachzuhören. Eine andere mögliche Taktik ist aber, sich solche Aussagen des Managements schriftlich bestätigen zu lassen. Dies führt – so die Erfahrungen – zumeist dazu, daß die Geschäftsleitung sich weigert. Sofern dies der Fall ist, kann gegenüber dem Management ein »begründetes Mißtrauen« zum Ausdruck bringen und – dies ist der wesentliche Effekt – gegenüber der Belegschaft damit argumentieren, daß an den Aussagen des Managements offensichtlich »etwas nicht stimmt«. Auch wenn man hierdurch nicht unmittelbar Informationen zu betrieblichen Veränderungen erhält,

kann hierdurch die Wachsamkeit der Belegschaft und der Mitglieder der Interessenvertretung geschärft werden.

- *Zur Notwendigkeit und Bedeutung »eigenständiger Informationssysteme«*

Auch wenn mit den zuvor angeführten Ansatzpunkten und Taktiken einem betrieblichen Vorgehen, das auf eine offensive Zurückdrängung und Ausschaltung der Interessenvertretung abzielt, durchaus entgegengewirkt werden kann, verweisen unsere Befunde zugleich auch darauf, daß gerade hier eine wirksame Interessenvertretung wesentlich vom *Aufbau eines eigenständigen Informationssystems* im Betrieb abhängt. Gerade in einer solchen Situation ist die Interessenvertretung in besonderem Maße davon abhängig, neben den Informationen durch den Betrieb noch anderweitig Informationen zu betrieblichen Veränderungen und ihren Auswirkungen zu erhalten.

- *Informationsaustausch zwischen Belegschaft und Interessenvertretung:* Speziell bei einer »restriktiven Informationspolitik« der Betriebe kommt es wesentlich darauf an, daß die Interessenvertretung über faktisch durchgeführte Veränderungen im Betrieb, zumindest zum Zeitpunkt ihrer Durchführung und auch nachträglich Kenntnis erhält. Erst hierdurch ist es ihr überhaupt möglich, das betriebliche Vorgehen zu erkennen und dagegen vorzugehen. Eine zentrale Informationsquelle hierfür sind die von Veränderungen betroffenen Arbeitskräfte und unmittelbare Kontakte der Interessenvertretung zur Belegschaft. Wie praktische Erfahrungen zeigen, können sich auch aus aufmerksamen Beobachtungen der Arbeitskräfte auf Produktionsebene (z. B. über Vorbereitung zur Installation neuer Maschinen), von denen die Interessenvertretung erfährt, frühzeitig Hinweise auf Veränderungen im Betrieb ergeben. In gleicher Weise können auch informelle Kontakte zu Vertretern im betrieblichen Management sowie zu technischen und Planungsabteilungen auf der Grundlage gewerkschaftlicher Organisation oder direkter Beteiligung an der Interessenvertretung (z. B. Mitglied im Betriebsrat) genutzt werden.

Ferner kommt es - nach vorliegenden Erfahrungen - gerade in den hier dargestellten Fällen darauf an, daß die Interessenvertretung bei Auseinandersetzungen mit dem betrieblichen Management ihre Situation im Betrieb und ihr Vorgehen gegenüber dem Betrieb verständlich macht. So ist z. B. für die Belegschaft die zuvor herausgestellte *symbolische Bedeutung von Rechtsstreitigkeiten* oder einem »sturen« Festhalten an bestimmten Vereinbarungen usw. zumeist nicht unmittelbar erkennbar und stößt damit auch nicht auf Verständnis (»viel Lärm um nichts«; »der Betriebsrat will sich nur aufspielen und erreicht doch nichts«; »die sollen ihre Zeit lieber für etwas anderes nutzen« usw.). Sofern die Interessenvertretung in einer solchen Situation ihr Vorgehen der Belegschaft nicht verständlich macht, ist die Gefahr groß, daß sie sich ihr gegenüber isoliert

und damit zugleich vom Betrieb auch leichter zurückzudrängen und auszuschalten ist (siehe auch Abschnitt 4.3).

- *Überbetrieblicher Informationsaustausch:* Erfahrungen über Entwicklungen in anderen, vergleichbaren Betrieben können für die Interessenvertretung *grund-sätzlich* eine wichtige Informationsquelle sein, um die Entwicklung im eigenen Betrieb einzuschätzen. Man kann sich auf praktische Erfahrungen anderer Betriebe stützen und sich auf dieser Grundlage über mögliche Entwicklungen im eigenen Betrieb und deren Auswirkungen ein Bild machen. Hierdurch ist die Interessenvertretung (auch in einer Situation, in der sie vom Betrieb keine Informationen erhält und in der aktuell auch keine Veränderungen in der Praxis erkennbar sind) in der Lage, sich bereits »*präventiv mit möglichen Veränderungen im Betrieb zu befassen* und sich hierauf vorzubereiten. Ferner ist es auf dieser Grundlage auch eher möglich, gezielte Fragen an das Management zu stellen bzw. Taktiken der »*Provokation*« u. ä. anzuwenden. Unsere Befunde zeigen nachdrücklich, daß ein solcher überbetrieblicher Informationsaustausch, z. B. in gewerkschaftlichen Arbeitskreisen u. ä., gerade für Betriebsräte, die mit einer »*restriktiven Informationspolitik*« der Betriebe konfrontiert sind, als sehr hilfreich und wichtig eingeschätzt wird. Zur Illustration zwei Beispiele:

In einem Zweigbetrieb der optischen Industrie mit ca. 440 Beschäftigten wurden im Rahmen einer Umorganisation des Gesamtkonzerns und der Unternehmenspolitik arbeitsorganisatorische Veränderungen durchgeführt. Damit verband sich vor allem eine Ersatzung einfacher repetitiver Teilarbeiten durch komplexere und qualifiziertere Tätigkeiten. Aus der Sicht des Betriebsrats ist das Management bestrebt, so wenig wie möglich zu informieren. Bei Nachfragen argumentiert das Management im Betrieb damit, daß man selbst nichts Genaues wisse und alles von Entscheidungen und Planungen auf Konzernebene abhängt. Fragt man auf Konzernebene nach, dann heißt es, »hierfür ist das Zweigwerk zuständig.« Im Rahmen eines gewerkschaftlichen Arbeitskreises hat der Betriebsratsvorsitzende von ähnlichen arbeitsorganisatorischen Veränderungen in einem anderen Betrieb der Elektroindustrie erfahren. Dabei wurde er darauf aufmerksam, daß hiermit verbunden auch eine Veränderung des Entlohnungssystems stattgefunden hat. Hiervon ist jedoch aktuell in seinem Betrieb nicht die Rede. Aufgrund der Berichte aus dem anderen Betrieb und entsprechenden Einschätzungen der Situation im eigenen Betrieb gelangte der Betriebsrat zu der Überzeugung, daß in ihm ebenfalls mit einer Veränderung des Lohnsystems zu rechnen ist. Um nicht – wie sonst oft üblich – wieder mit fertigen Tatsachen konfrontiert zu sein, auf die man dann nur unter Zeitdruck reagieren kann, werden daher jetzt schon Vorstellungen zu einer solchen Veränderung des Lohnsystems entwickelt und dabei vor allem auch die Erfahrungen, die in dem anderen Betrieb gemacht wurden, mitberücksichtigt (eigene Fallstudie).

In einem Betrieb der Gießereiindustrie, den wir bereits in Abschnitt 3.1.2 zur Illustration angeführt hatten, bestehen seitens der Betriebsleitung keine längerfristigen Planungen. Dies hängt sowohl mit der traditionellen Struktur des Managements sowie insbesondere auch der Situation auf dem Absatzmarkt zusammen. Durch die Beteiligung an überbetrieblichen Arbeitskreisen im Rahmen der Gewerkschaftsorganisation konnte der Betriebsrat sich mittlerweile sehr detaillierte Informationen über technische und organisato-

rische Veränderungen in vergleichbaren Betrieben erwerben. Auf diesem Hintergrund und der Kenntnis der eigenen betrieblichen Verhältnisse ist es – nach der Schilderung von Mitgliedern des Betriebsrats – aktuell durchaus möglich, sich ein vergleichsweise »klares Bild« über zukünftig zu erwartende technische und organisatorische Veränderungen zu machen, allerdings unter der Voraussetzung, daß der Betrieb weiter bestehenbleibt bzw. bestrebt ist, seine Konkurrenzfähigkeit zu erhalten. Einzelne Mitglieder des Betriebsrats waren sogar der Auffassung, daß sie selbst solche technisch-organisatorischen Veränderungen fordern müßten und hierzu der Betriebsleitung sehr konkrete Vorstellungen unterbreiten könnten; allerdings besteht dann die Gefahr, daß man zugleich gegen die negativen Folgen solcher Veränderungen ankämpfen muß. Andererseits ist es aber durchaus möglich, bereits jetzt schon »Vorbereitungen« auf absehbare technisch-organisatorische Veränderungen zu treffen. Aus der Sicht des Betriebsrats betrifft dies insbesondere Probleme der Qualifikation der jetzt im Betrieb beschäftigten Arbeitskräfte. Um deren Arbeitsplätze längerfristig zu sichern, wenn die absehbaren technisch-organisatorischen Veränderungen stattfinden, ist eine systematische zusätzliche Qualifizierung, insbesondere auch der Reparatur- und Instandhaltungskräfte, erforderlich. Der Betriebsrat hat hierzu bereits Vorstellungen entwickelt und auch schon entsprechende Forderungen an das Management gestellt. Man versucht dabei, diese Forderungen, vor allem auch unter Verweis auf bereits aktuell auftretende Störungen im Produktionsablauf (insbesondere bei Schichtarbeit), zu begründen und durchzusetzen (eigene Fallstudie).

Sofern Betriebe versuchen, die Interessenvertretung offensiv zurückzudrängen und auszuschalten, spielen sowohl pauschale wie aber auch sehr detaillierte Begründungen durch die »Entwicklungen auf dem Absatzmarkt« (Konkurrenz, Nachfragerückgang etc.) eine wichtige Rolle. Wie unsere Befunde zeigen, ist es in der Praxis jedoch für die Interessenvertretung auf Betriebsebene grundsätzlich sehr schwierig, solche Informationen des Betriebs zu überprüfen. Dies wäre – aus der Sicht von Betriebsräten – letztlich nur möglich, wenn man bei Verhandlungen des betrieblichen Managements mit Kunden dabei wäre oder die konkreten Konditionen, Kalkulationen und Konkurrenten kennen und eigene Marktanalysen anstellen würde. Dies aber ist kaum machbar. In einem von uns untersuchten Betrieb hat der Betriebsrat versucht, diesem Problem auf anderem Wege zu begegnen. Zunächst durch Zufall, dann aber systematischer, wurde *Kontakt zu Betriebsräten aus Konkurrenzbetrieben* aufgenommen. Mit Unterstützung der Gewerkschaftsorganisation wurden auf überregionaler Ebene Treffen eingeleitet, in denen ein Erfahrungsaustausch nicht nur über die innerbetrieblichen Entwicklungen, sondern vor allem auch über die Einschätzung der Situation auf dem Absatzmarkt stattfindet. Obwohl solche Treffen – zum Zeitpunkt der Untersuchung – erst zweimal stattgefunden haben, und man sich auch erst »näherkommen muß«, wurden sie von Vertretern des Betriebsrats als sehr hilfreich eingeschätzt. Man sei sich bereits jetzt schon sicher, daß bestimmte Informationen des Betriebs über die Situation auf dem Absatzmarkt nicht stimmen bzw. überzogen sind.

#### *4.2.2 Ansatzpunkte der Interessenvertretung bei betrieblichen Strategien zur Neutralisierung der Interessenvertretung*

Zielen Betriebe darauf ab, die Interessenvertretung zu neutralisieren (vgl. Abschnitt 3.2), stellt sich für die Interessenvertretung – nach unseren Befunden – eine *zweifache Aufgabe*: Zum einen geht es darum, die in der Praxis durchgesetzten und vom Betrieb akzeptierten Einflußmöglichkeiten, die zugleich aber nur auf bestimmte Problembereiche eingegrenzt sind, abzusichern und möglichst extensiv zu nutzen. Zum anderen wäre es auch notwendig, die vom Betrieb angestrebte Eingrenzung aufzubrechen, um zu verhindern, daß damit zugleich wichtige Probleme und Entwicklungen für die Beschäftigten ausgegrenzt werden und aus dem Blickfeld der Interessenvertretung geraten.

In der Praxis ist in diesem Zusammenhang zu berücksichtigen: Für die Interessenvertretung kann es im konkreten Fall durchaus entlastend sein, sich mit jeweils eingegrenzten Einfluß- und Verhandlungsmöglichkeiten und somit z. B. auch einer selektiven Informationspolitik der Betriebe »zufriedenzugeben«. Aber es muß den Betriebsräten bewußt sein, daß es eine Reihe von Veränderungen und Problemen im Betrieb gibt, auf die sie keinen Einfluß haben und zu denen sie auch keine Information vom Betrieb erhalten. In diesem Fall kann es sein, daß die Ausgrenzung solcher Probleme auch ihren »eigenen Interessen« entspricht: Es können hierdurch zusätzliche Konfliktfelder im Betrieb, die Zeit und Kraft absorbieren, vermieden werden. Sie sind froh, wenn sie dort, wo sie Einfluß haben, einigermaßen zurecht kommen. Schließlich spielt auch die Angst eine Rolle, sich auf ein unsicheres Feld zu begeben und ggf. eine »Niederlage« in der Auseinandersetzung mit dem Management hinnehmen zu müssen; denn es ist zu befürchten, daß hierdurch auch die Legitimation gegenüber den Beschäftigten (Erfolgsnachweis) beeinträchtigt wird.

Exemplarisch hierfür ist die folgende Aussage eines Betriebsrats: »Ich bin froh darüber, daß ich mich nicht mit allem hier im Betrieb befassen muß; ich weiß, und jeder Betriebsrat weiß es, daß es vieles gibt, worauf wir keinen Einfluß haben und wovon wir auch nichts erfahren – aber was soll ich mir denn noch alles an den Hals hängen?« (Gruppendiskussion mit Betriebsräten)

Wenn jedoch die Eingrenzung von Problem- und Verhandlungsfeldern dazu führt, daß die Interessenvertretung die betriebliche Wirklichkeit überhaupt nur mehr eingegrenzt und selektiv wahrnimmt, und das betrieblich-strategische Vorgehen und seine Folgen für die Interessenvertretung nicht oder zumindest nicht unmittelbar erkennbar werden, dann hat die Informationspolitik der anderen Seite ihr Ziel erreicht. Die Interessenvertretung hat den Eindruck »alles im Griff zu haben« – aber dies trifft eben nicht zu.

Auf diesem Hintergrund seien einige Ansatzpunkte für die Interessenvertretung hervorgehoben:

- *Keine Problembeschränkung auf gesetzlich und vertraglich abgesicherte Verhandlungsfelder*

Was hiermit gemeint ist, drückte ein Betriebsrat mit den Worten aus: »Wir befassen uns hier mit allem, da gibt es keine Grenzen. Etwas anderes ist es, wenn man danach fragt, was können wir durchsetzen, worauf haben wir Einfluß?« (eigene Fallstudie)

Diese Aussage eines Betriebsrats macht auf einen Sachverhalt aufmerksam, von dessen Beachtung es wesentlich abhängt, ob betriebliche Strategien einer Neutralisierung der Interessenvertretung in der Praxis erkannt und entsprechende Gegenmaßnahmen entwickelt werden können. Probleme, mit denen sich die Interessenvertretung in der betrieblichen Wirklichkeit befaßt, werden nicht auf die rechtlich abgesicherten oder/und im Betrieb faktisch durchgesetzten Einflußmöglichkeiten alleine begrenzt. *Die Interessenvertretung befaßt sich also nicht nur mit solchen Entwicklungen und Problemen im Betrieb, auf die sie unmittelbar Einfluß nehmen kann; Ausgangspunkt sind vielmehr Veränderungen und Probleme im Betrieb, die aus der Sicht der Interessenvertretung als wichtig eingeschätzt werden.*

Auf dieser Grundlage wird dann in einem zweiten Schritt gefragt, wie auch solche Probleme, die nicht dem unmittelbaren Einfluß des Betriebsrats unterliegen, so transformiert werden können, daß sie ihrem Einfluß unterliegen; z. B. indem Belastungen, die durch ein hohes Arbeitstempo entstehen, nicht »direkt« angegangen, sondern als ein Problem der »Vorgabezeit« definiert und hierüber auch zu beeinflussen versucht werden. Dieses Vorgehen kann in der Praxis ein durchaus wirksamer Ansatz sein, um Aspekte bei der Gestaltung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen in die Interessenvertretung einzubeziehen, auf die kein »direkter« Einfluß möglich ist und an deren »Ausgrenzung« die Betriebe hohes Interesse haben. Zugleich besteht aber auch hier die Gefahr, daß im Prozeß einer solchen »Transformation« eine »Problemverschiebung« erfolgt: Das eigentliche Ziel gerät aus den Augen; es wird nicht als wichtig thematisiert; die Belegschaftsmitglieder erkennen die Aktivitäten des Betriebsrats nicht. Wichtig ist hier, die (notgedrungene) »Transformation« bewußt zu halten (vgl. hierzu ausführlicher z. B. Altmann u. a. 1982, S. 203 ff.).

Exemplarisch war in einem von uns untersuchten Betrieb, daß man sich im Rahmen der Interessenvertretung sehr eingehend mit Fragen der quantitativen personellen Besetzung von Produktions- und Arbeitsprozessen befaßte. Anstoß hierfür war die Feststellung, daß in bestimmten Bereichen ausscheidende Arbeitskräfte nicht mehr ersetzt wurden, ohne daß technisch-organisatorische Veränderungen stattfanden. Hierdurch ausgelöst, wurde man im Betriebsrat auch insgesamt auf das betriebliche Bestreben zu einer Verknappung der personellen Besetzung (vgl. Abschnitt 2.1) aufmerksam. Man hat dies bei Treffen des Betriebsrats zur Sprache gebracht und diskutiert, *obwohl* man sich bewußt darüber war, daß man auf der Grundlage bestehender gesetzlicher und tarifvertraglicher Regelungen

hierauf aktuell nicht unmittelbar Einfluß nehmen konnte. Dennoch hielt man es für wichtig, sich hiermit zu befassen, um einen Überblick zu behalten, was im Betrieb läuft, und um Kenntnisse zu sammeln, die »zu gegebener Zeit« auch in Verhandlungen mit dem Management eingebracht und genutzt werden können. So z.B. um die Forderung nach Neueinstellungen, Übernahme von Auszubildenden usw. zu begründen (eigene Fallstudie).

In der Praxis ist aber auch noch ein anderes Vorgehen möglich: *Rechtlich abgesicherte Einflußmöglichkeiten der Interessenvertretung werden als Instrument und Hebel* genutzt, um Forderungen in Bereichen, in denen die Verhandlungsstärke der Interessenvertretung vergleichsweise schwach ist, durchzusetzen. Maßgeblich ist dabei, daß Forderungen, die man als solche kaum durchsetzen kann, mit Verhandlungsfeldern im Betrieb verknüpft werden, in denen die Interessenvertretung eine »Verhandlungsmacht« hat. Exemplarisch ist eine möglichst extensive Nutzung von vergleichsweise eindeutigen Mitbestimmungsrechten.

In einem von uns untersuchten Fall hat z.B. der Betriebsrat eine über mehrere Jahre vorgebrachte Forderung, daß Informationen zur technisch-organisatorischen Veränderung vom betrieblichen Management grundsätzlich anhand einer vom Betriebsrat erstellten Frageliste gegeben werden sollen, schließlich mit der Regelung von Überstunden verknüpft und (erst) auf diesem Wege dann eine entsprechende Vereinbarung durchgesetzt (eigene Fallstudie).

Es ist jedoch darauf hinzuweisen, daß – nach unseren Befunden – Betriebsräte in der Praxis einem solchen Vorgehen auch sehr zwiespältig und kritisch gegenüberstehen: Zum einen sieht man wenig Chancen, Einflußmöglichkeiten in dieser Weise zu nutzen, da nur in wenigen Bereichen ein echtes Mitbestimmungsrecht abgesichert ist (wie z.B. bei der Genehmigung von Überstunden). Zum anderen sieht man aber auch darin die Gefahr, durch eine solche Verknüpfung offenzulegen, daß man in bestimmten Bereichen keine eigenständige Verhandlungsmacht hat. Deshalb ginge es vielmehr darum, gerade auch gegenüber dem Management zu demonstrieren, daß die Interessenvertretung – im Prinzip – in allen Bereichen (auch unabhängig von rechtlichen Regelungen) Probleme aufgreifen und auch Forderungen durchsetzen kann. Läßt sich eine Regelung nicht unmittelbar erreichen, so kann man die Probleme doch »am Kochen« halten und damit auch gegenüber der Belegschaft eigene Aktivitäten und Widerstände des Managements sichtbar machen. Eine Verkoppelung »unterschiedlicher Verhandlungsfelder« ist aus dieser Sicht nur dann sinnvoll, wenn sie sich sachlich begründen läßt, dies auch für das betriebliche Management erkennbar ist und nicht nur taktisch-strategische Gründe hat.

Die genannten Beispiele machen zugleich deutlich, daß es hier nicht darum geht, flächendeckend sämtliche Probleme im Betrieb systematisch aufzugreifen und sich hiermit zu befassen. Entscheidend ist, daß sich die Interessenvertre-

tung bei der Auswahl der Probleme nicht von vornherein auf die jeweils gesetzlich und tarifvertraglich abgesteckten Verhandlungsfelder allein beschränkt. Dies betrifft vor allem die Anstöße, die von der Belegschaft und von gewerkschaftlichen Vertrauensleuten an den Betriebsrat herangetragen werden (vgl. hierzu auch Abschnitt 4.3).

So griff z. B. der Betriebsrat in einem Betrieb der Elektrobranche »Motivationsprobleme« von Angestellten auf, die durch Mitglieder des Betriebsrats aus dem Angestelltenbereich »informell« geäußert wurden. Der Betriebsratsvorsitzende hielt es für wichtig, sich mit diesem Thema zu befassen, um auf diese Weise auch den Angestellten im Betrieb zu zeigen, daß man ihre Probleme ernst nimmt. Zugleich war sich der Betriebsratsvorsitzende bewußt, daß solche Probleme nicht unmittelbar in die rechtlich abgesteckten Verhandlungsfelder mit dem Management einbezogen werden und diesbezüglich Forderungen entwickelt werden können. Nach Auffassung des Betriebsratsvorsitzenden ist es aber notwendig, sich gerade auch mit solchen Problemen im Betrieb und im Betriebsrat zu befassen, um zugleich Überlegungen dazu anzustellen, wie solche Probleme indirekt oder bei »passender Gelegenheit« eingebracht werden können.

Wird die Interessenvertretung über bestimmte Maßnahmen in Kenntnis gesetzt, so beschränkt man sich bei der Überprüfung solcher Information oder bei detaillierteren Nachfragen nicht nur auf die vom Betrieb angesprochenen Sachverhalte, sondern ist bestrebt, auch *das jeweilige Umfeld miteinzubeziehen*:

In einem Betrieb des Maschinenbaus wurden CNC-Maschinen eingeführt; der Betrieb war bestrebt, auch das Lohnsystem zu verändern und anstelle des traditionellen Akkordlohns einen Prämienlohn einzuführen. Seitens des Betriebsrats wurde die Auseinandersetzung mit der Einführung des Prämienlohns nicht nur auf die unmittelbar betroffenen Arbeitskräfte begrenzt, sondern darüber hinaus wurden auch mögliche Folgen der technisch-organisatorischen Veränderungen für vor- und nachgelagerte Produktions- und Arbeitsbereiche einbezogen. Auf diese Weise war es möglich, in der Betriebsvereinbarung über den Prämienlohn auch eine Angleichung der Entlohnung in anderen vor- und nachgelagerten Arbeitsbereichen zu regeln. (Ausschlaggebend hierfür war, daß durch die höhere Produktivität der CNC-Maschinen vor allem auch der Arbeitsanfall bei den im Zeitlohn beschäftigten Arbeitskräften größer wird und hier die Leistungsanforderungen steigen.) Ferner beschränkte man sich bei der Auseinandersetzung um die Prämienentlohnung nicht auf die Entlohnung im engeren Sinne, sondern bezog auch die Gestaltung der Arbeitsbedingungen, und hier speziell der Arbeitsorganisation, mit ein. Auf diese Weise wurde in die Betriebsvereinbarung über den Prämienlohn auch die Bestimmung aufgenommen, daß nur bei »langen Laufzeiten« die Wartezeiten mit Füllarbeiten ausgefüllt werden dürfen (eigene Fallstudie).

Ein anderer Ansatzpunkt ist, daß vom Betrieb angegebene (und behauptete) Sachverhalte und Begründungen für bestimmte Maßnahmen hinterfragt werden. Das heißt, man versucht, Hintergründe für die angegebenen Sachverhalte aufzudecken und zusätzliche Aspekte aus der *Perspektive der betroffenen Arbeitskräfte* und der Interessenvertretung zur Sprache zu bringen. Ein Beispiel hierfür ist die Interpretation der sozialen Zumutbarkeit einer Kündigung.

Zusätzlich zu den Kriterien wie Dauer der Betriebszugehörigkeit, Alter und

Familienstand versuchen Betriebsräte teilweise sehr intensiv, weitere persönliche Umstände miteinzubeziehen (z. B. finanzielle Verpflichtungen, Lebensplanung usw.), auf deren Hintergrund sich die Kündigung als eine besondere soziale Härte ausweisen lässt; dabei – und das ist entscheidend – weigert sich der Betriebsrat aber andererseits grundsätzlich, Alternativvorschläge für Entlassungen zu machen. Auf diese Weise ist es möglich, sich im Prinzip bei jeder Arbeitskraft eine solche Argumentation offenzuhalten.

In eine ähnliche Richtung gehen Bestrebungen vom Betriebsrat, *grundsätzlich* bei jedem Arbeitnehmer, der aus dem Betrieb ausscheidet (ob freiwillig, mit Abfindung oder gezwungen), nach den *Hintergründen* zu fragen, und zwar sowohl bei den betroffenen Arbeitskräften selbst als auch bei den Vorgesetzten und Vertretern des Managements.

Auf diese Weise konnten z. B. in einem von uns untersuchten Betrieb eine Reihe der Praktiken von Vorgesetzten, Arbeitskräfte zu einem freiwilligen Ausscheiden zu veranlassen, aufgedeckt und auch gegenüber dem Management zur Sprache gebracht werden (vgl. Abschnitt 3.2.2.2).

In einem anderen Betrieb nahm der Betriebsratsvorsitzende *grundsätzlich* bei einer Kündigung wegen Krankheit Rücksprache mit den betroffenen Arbeitskräften (insbes. Frauen in der Montage). Auf diese Weise war es z. B. möglich, »plausible« Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen und bestimmten Krankheitsercheinungen (Rückenschmerzen, Kopfschmerzen) an bestimmten Arbeitsplätzen in der Montage aufzudecken und auf dieser Grundlage auch eine Verbesserung der Beleuchtung sowie Ersetzung der bisherigen Sitzvorrichtungen durchzusetzen.

- *Isolierte Einzelprobleme sind wieder in größere Zusammenhänge zu stellen*

Wie gezeigt, sind Betriebe bei Strategien zur Neutralisierung der Interessenvertretung (unter anderem) bestrebt, Informationen und Verhandlungsfelder über praktisch zusammenhängende Sachverhalte (Maßnahmen, Veränderungen usw.) in verschiedene Einzelprobleme aufzugliedern und diese jeweils isoliert zu behandeln.

So z. B. erfolgen im Betrieb zwar unterschiedliche personalpolitische Maßnahmen wie z. B. die Ausgliederung älterer Arbeitskräfte, personen- und verhaltensbedingte Kündigungen, Nichtersetzung der Fluktuation; gegenüber der Interessenvertretung ist man aber bestrebt, jeweils Informationen und Auseinandersetzungen auf *einzelne* dieser Maßnahmen zu begrenzen. In ähnlicher Weise ist man z. B. bestrebt, Informationen und Verhandlungen über Fragen der Entlohnung von Problemen der Arbeitsplatzgestaltung und den Gesundheitsschutz abzukoppeln oder – wie gezeigt – Informationen und Auseinandersetzungen über technisch-organisatorische Veränderungen von Informationen und Auseinandersetzungen über personalpolitische Maßnahmen zu »entkoppeln« (vgl. Abschnitt 3.2.2.1).

Wie unsere Befunde zeigen, sind daher auch die Diskussion und Aufdeckung von *Zusammenhängen* zwischen unterschiedlichen Einzelproblemen in internen Diskussionen der Interessenvertretung, aber auch in Verhandlungen mit

dem Management wichtig. Im einzelnen sind hier zwei Ansatzpunkte der Interessenvertretung hervorzuheben:

- *Informationsaustausch und -koordination innerhalb der Interessenvertretung:* Speziell in größeren Betrieben, in denen der Betriebsrat aus mehreren Mitgliedern besteht, ist es unumgänglich, daß sich einzelne Betriebsratsmitglieder fachlich spezialisieren, da die Vertreter des Betriebsrats auch an unterschiedlichen Ausschüssen im Betrieb beteiligt sind (Wirtschaftsausschuß, Arbeits- und Sicherheitsausschuß, Personalausschuß usw.). Um zu verhindern, daß eine solche – durchaus zweckmäßige – Aufgliederung der Interessenvertretung zugleich zu ihrer Zersplitterung führt (worauf betriebliche Strategien zur Neutralisierung der Interessenvertretung u. a. abzielen), ist der Informationsaustausch zwischen verschiedenen Mitgliedern und Gremien der Interessenvertretung eine wesentliche Voraussetzung. Dieser kann jedoch nicht nur durch informelle Kontakte oder als ein Nebenprodukt sonstiger Aktivitäten der Interessenvertretung sichergestellt werden; hierzu sind vielmehr regelmäßige Treffen u. a. notwendig, an denen Vertreter aus den einzelnen Ausschüssen und Gremien teilnehmen, über die dort anstehenden Fragen und Probleme berichten und gemeinsam diskutieren. Dies beinhaltet vor allem auch, daß jeweils nach *Zusammenhängen und Berührungspunkten zu den in anderen Ausschüssen etc. behandelten Problemen gefragt wird*. Nach vorliegenden Erfahrungen sind solche Zusammenhänge und Berührungspunkte oft nicht auf den ersten Blick erkennbar, sondern stellen sich erst im Rahmen einer intensiveren Diskussion heraus. Wie praktische Erfahrungen zeigen, wurden hierfür – z. B. in größeren Betrieben – auch spezielle »Koordinationsausschüsse« im Rahmen der Interessenvertretung gebildet<sup>1</sup>.

Um Zusammenhänge zwischen einzelnen Informationen aufzudecken, scheint in der Praxis die systematische Ordnung einzelner Informationen hilfreich, so z. B. indem bestimmte Problem- und Themenschwerpunkte gebildet werden. Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, wurde jedoch in den von uns untersuchten Betrieben hierzu bislang kein Verfahren entwickelt, das etwa dem Vorschlag zur Erarbeitung von »Kennziffern« entsprechen würde. Zu erwähnen ist aber, daß in einigen Betrieben »Check-Listen« zur *Information über die Auswirkung technisch-organisatorischer Veränderungen* erstellt wurden und hier insbesondere auch Fragen der Arbeitsplatzgestaltung – unter Anlehnung an die Arbeitsstättenverordnung und -richtlinien – entwickelt wurden. Allerdings war es nur in einem der von uns untersuchten Betriebe möglich, eine solche Check-Liste zu einer für das Management verpflichtenden Grundlage für die Information zu

1 Auf den Austausch von Information zwischen freigestellten und nicht freigestellten Betriebsräten sowie auf Informationsaustausch zwischen Betriebsräten und gewerkschaftlichen Vertrauensleuten sowie der Belegschaft werden wir gesondert in Abschnitt 4.3 eingehen.

machen. Wie die Erfahrungen in diesem Fall zeigen, ist es auf dieser Grundlage nicht nur möglich, detailliertere Informationen zu erhalten, sondern es werden auch Zusammenhänge zwischen einzelnen Aspekten, die jeweils unterschiedliche gesetzliche Regelungen und Verhandlungsfelder im Betrieb berühren, sichtbar (z.B. Fragen des Gesundheits- und Unfallschutzes, ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen, Entlohnung, Versetzungen, Ausbildung und Qualifizierung u.ä.).

- Ein zweiter Ansatzpunkt ist die *Verknüpfung unterschiedlicher gesetzlicher und tarifvertraglicher Regelungen*: Hier geht es darum, einen bestimmten Sachverhalt nicht isoliert unter dem Blickwinkel einer bestimmten rechtlichen Regelung (bzw. einem bestimmten Regelungsbereich wie z.B. Gesundheitsschutz oder Entlohnung) zu betrachten, sondern danach zu fragen, welche unterschiedlichen gesetzlichen und tarifvertraglichen Regelungen durch einen bestimmten Sachverhalt jeweils berührt werden. Entscheidend ist also, nach den *Querverbindungen* zu fragen, die sich im konkreten Fall zwischen unterschiedlichen rechtlichen Regelungen und Einflußmöglichkeiten der Interessenvertretung ergeben (z.B. Querverbindungen zwischen Entlohnung – Gesundheitsschutz – Gestaltung von Arbeitsbedingungen – personellen Einzelmaßnahmen – Schutz älterer Arbeitskräfte usw.).

Ausgelöst durch die Feststellung, daß in den vergangenen Jahren der Personalbestand erheblich reduziert wurde (ohne daß Massenentlassungen stattgefunden haben!), beschäftigte sich z.B. in einem von uns untersuchten Betrieb der Betriebsrat eingehender mit unterschiedlichen personellen Einzelmaßnahmen, von denen der Betriebsrat auch jeweils Kenntnis erhält (bzw. erhielt). Erst auf dieser Grundlage wurde auch für die Interessenvertretung erkennbar, daß der Betrieb den Personalabbau durch eine Reihe verschiedener Einzelmaßnahmen durchführt (bzw. durchgeführt hat), denen die Interessenvertretung im Einzelfall jedoch kaum etwas entgegensetzen kann (bzw. konnte); es handelte sich dabei vor allem um Kündigungen wegen Krankheit, einige betriebsbedingte Kündigungen wegen Auftragsmangel, vorzeitige Verrentung älterer Arbeitskräfte, Nichtersetzung der Fluktuation. Im Rahmen der Interessenvertretung wurden nun Überlegungen dazu angestellt, in welcher Weise solche Einzelmaßnahmen des Betriebs – auch gegenüber der Belegschaft – stärker problematisiert werden können, wenn man sie als Ausdruck einer generellen betrieblichen Strategie des Personalabbaus begreift und in dieser Weise auch zur Sprache bringt.

Der *selektive Charakter* betrieblicher Informationen und ihre strategische Bedeutung ist in der Praxis zumeist nicht unmittelbar erkennbar. Betrachtet man allein die jeweiligen Informationen, so läßt sich schwer beurteilen, ob die Aspekte, auf die sie sich richten, auch die in der Perspektive der Arbeitskräfte entscheidenden sind oder ob sie zugleich andere wichtige Probleme und Maßnahmen im Betrieb ausgrenzen.

So sind z.B. Gefährdungen der Gesundheit, und hier speziell die »technische Gestaltung« von Arbeitsmitteln, zwar grundsätzlich ein wichtiger Aspekt bei technisch-organisatori-

schen Veränderungen; im konkreten Fall, wie z.B. bei der Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation, werden hiermit jedoch zugleich z.B. andere wesentliche Veränderungen in den Arbeitsbelastungen nicht erfaßt (vgl. Abschnitt 2.1.5.1).

Daher sind sowohl für die Beurteilung der betrieblichen Informationen als auch für gezielte Fragen an das Management eigenständige Informationen und Erfahrungen zu Veränderungen im Betrieb und zu deren (möglichen) Auswirkungen eine wichtige und notwendige Grundlage für die Interessenvertretung.

● *Informationsaustausch zwischen der Belegschaft und der Interessenvertretung:* Informationen durch die Belegschaft sind für die Interessenvertretung eine wichtige Grundlage, um Hinweise auf solche technisch-organisatorischen und personellen Veränderungen im Betrieb zu erhalten, die im Rahmen der offiziellen Informationspolitik des Betriebs nicht oder nur indirekt angesprochen werden. Dies betrifft – wie praktische Erfahrungen zeigen – vor allem die informellen Praktiken des Personalabbaus und der -selektion auf Produktions- und Abteilungsebene, insbesondere den »Druck« durch Vorgesetzte und das Angebot individueller »Anreize« (Abfindungen usw., vgl. Abschnitt 3.2.2.2.). Genauere Kenntnisse und Informationen hierzu erhält die Interessenvertretung zumeist nur dann, wenn die hiervon betroffenen Arbeitskräfte ihre Erfahrungen mitteilen bzw. die Interessenvertretung nicht nur Informationen beim Management, sondern auch bei der Belegschaft selbst einholt. Nur mit Hilfe von Informationen durch die Belegschaft kann die Interessenvertretung auch kontrollieren, ob die auf der Grundlage der betrieblichen Informationen und rechtlichen Regelungen aufgegriffenen Probleme mit den Erfahrungen, Einschätzungen und Interessen der Betroffenen selbst – im konkreten Fall – übereinstimmen.

Die Bedeutung einer solchen Kontrolle wird besonders deutlich anhand vorliegender empirischer Befunde, die auf sehr gravierende Diskrepanzen zwischen der Einschätzung von Belastungen und Problemen am Arbeitsplatz durch die Arbeitskräfte einerseits und der von der Interessenvertretung aufgegriffenen Probleme andererseits hinweisen. Daraus ergibt sich z.B. das Problem, daß auch selbst dann, wenn die Interessenvertretung »aktiv« ist und Forderungen durchsetzt, aus der Sicht der betroffenen Arbeitskräfte sich die Interessenvertretung nicht um die »eigentlich wichtigen Dinge« kümmert oder/und die Interessenvertretung im Betrieb auch gar nicht als eine »Instanz« begriffen wird, die für – aus der Sicht der betroffenen Arbeitskräfte – wichtige Probleme zuständig ist. (Vgl. hierzu ausführlicher insbesondere die Untersuchung von Altmann u.a. 1981, Bd. II, S. 627ff., sowie Altmann u.a. 1982, S. 233f.)

Speziell bei neuartigen Entwicklungen in den Betrieben, die in der Praxis eher verdeckt und weniger spektakulär erfolgen (wie z.B. Veränderungen in der betrieblichen Personal- und Leistungspolitik, indirekte Folgen neuer Technologien, vgl. Kap. 2), ist es ein Problem, daß solche Entwicklungen gar nicht ins »Blickfeld« der Interessenvertretung geraten, da hierzu keine Erfahrungen vorliegen, oder daß neuartige Entwicklungen nur auf der Grundlage bisheriger

Kenntnisse über negative Folgen betrieblicher Rationalisierungsprozesse angegangen werden. Wenn Betriebsräten dieser Mangel bewußt ist, kann es trotzdem sein, daß sie sich lieber auf das »traditionell Bewährte« beschränken, da sie sich hierin sicher fühlen und vor allem auch die Sammlung von Erfahrungen und Kenntnissen über eine neuartige Belastung und Gefährdung im Arbeitsprozeß als zu aufwendig und in der Praxis nicht machbar einschätzen. Dieses Verhalten wiederum kann – wie gezeigt – auch von den Betrieben gezielt dazu genutzt werden, technisch-organisatorische Veränderungen und personalpolitische Maßnahmen verdeckt zu halten oder auch gezielt auf Bereiche zu verlagern, die aus den traditionell etablierten Verhandlungsfeldern im Betrieb ausgegrenzt sind.

So zeigt sich z. B. in einer Untersuchung über die Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation, daß sich Aktivitäten des Betriebsrats zum Abbau von Arbeitsbelastungen und zur Verbesserung der Arbeitsumgebung primär dort fanden, wo »körperliche Belastungen im traditionellen Sinne von Schwerarbeit (Heben, Körperhaltung etc.) und vergleichsweise (bezogen auf gleichartige Betriebe) besonders negative Einflüsse durch die Arbeitsumgebung (insbesondere Lärm, Geruch usw.) 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 Betriebsrats gemacht. Hierzu gehören insbesondere Arbeitstempo, Habitualisierungsschwierigkeiten, Belastungen durch Kooperationserfordernisse u. ä. sowie darauf aufbauende körperliche und geistig-nervliche Belastungen.« (vgl. Altmann u. a. 1982, S. 198)

Wie vorliegende Erfahrungen aus der Praxis zeigen, kann sich gerade hier für die Interessenvertretung eine wichtige Unterstützung und Hilfe aus den Erfahrungen und Kenntnissen der Arbeitskräfte, die von solchen neuartigen Veränderungen betroffen sind, ergeben. Eine Voraussetzung hierfür ist allerdings, daß die Interessenvertretung für die Beschäftigten nicht nur eine »Anlaufstelle« ist, der sie etwas mitteilen und an die sie Forderungen stellen. Entscheidend ist, daß die *Beschäftigten selbst von der Interessenvertretung aktiv in die Identifizierung von Veränderungen im Betrieb und die Einschätzung ihrer Folgen einbezogen werden*. Sofern der Betriebsrat z. B. von Veränderungen erfährt oder solche vermutet, gibt er solche Informationen an die Belegschaft zurück und fordert einzelne Arbeitskräfte, Arbeitskraftegruppen usw. auf, sich mit bestimmten Entwicklungen im Betrieb intensiver auseinanderzusetzen und den Betriebsrat in dieser Weise zu unterstützen (und damit auch zu entlasten!).

Exemplarisch hierfür ist die Schilderung eines Mitglieds des Betriebsrats in einem Betrieb der Metallindustrie im Zusammenhang mit der Einführung von CAD:

»Wir im Betriebsrat sind absolut überfordert. Wir können nicht einschätzen, welche Folgen der Einsatz von CAD für die betroffenen Arbeitskräfte und für die Betriebsorganisation und andere Abteilungen hat (z. B. die Arbeit an den Werkzeugmaschinen). Wir sind

daraufhin zu den Leuten in der Konstruktion gegangen und haben sie aufgefordert, eine Bestandsaufnahme über den Inhalt ihrer Tätigkeit, ihrer Qualifikation usw. zu machen. Ich habe als Betriebsrat gesagt: »Ich erkläre euch zu Sachverständigen nach dem Betriebsverfassungsgesetz. Ihr diskutiert, was sich ändert, wenn CAD kommt, welche nachfolgenden Abteilungen betroffen sind usw.« Das gleiche mache ich in der Arbeitsvorbereitung, ich sage denen: »Schreibt mir auf, was eure Arbeitsinhalte sind.« In dieser Weise gehe ich von Abteilung zu Abteilung. Ich erkläre die Betroffenen als Sachverständige oder oder als zusätzliche Experten.« (Gruppendiskussion mit Betriebsräten und gewerkschaftlichen Vertrauensleuten)

Auf die hier angesprochene aktive Einbeziehung der Belegschaft in die Auseinandersetzung mit betrieblichen Veränderungen werden wir nochmals in Abschnitt 4.3 zurückkommen.

- *Überbetrieblicher Informationsaustausch:* Informationen über technisch-organisatorische Veränderungen und ihre Auswirkungen im Rahmen gewerkschaftlicher Arbeitskreise, Schulungsveranstaltungen sowie anhand von Broschüren, wissenschaftlicher Untersuchungen usw. können für die Interessenvertretung im Betrieb – in gleicher Weise wie der Informationsaustausch zwischen Belegschaft und Interessenvertretung – hilfreich sein, um einen selektiven Charakter der betrieblichen Informationspolitik und der hiermit von den Betrieben angestrebten Effekte zu erkennen und ihnen entgegenzuwirken (Hinweise auf Probleme etc., die aus der betrieblichen Informationspolitik ausgesgrenzt werden usw.).

#### *4.2.3 Ansatzpunkte der Interessenvertretung bei betrieblichen Strategien zur Nutzung der Interessenvertretung*

Bei betrieblichen Strategien, die auf eine Nutzung der Interessenvertretung abzielen (siehe hierzu Abschnitt 3.3), steht ein anderes Problem im Vordergrund: In welcher Weise kann die Interessenvertretung verhindern, daß ihre Beteiligung an der betrieblichen Entwicklung und Durchführung von Veränderungen (und entsprechend auch in bezug auf vergleichsweise frühzeitige und umfassende Information) zugleich dazu führt, daß sie von den betrieblichen Argumenten und Darstellungen überrollt wird und in die Verantwortung für die Durchsetzung solcher Veränderungen gegenüber den Arbeitskräften einbezogen wird?

Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, daß sich gerade aus diesem betrieblich-strategischen Vorgehen auch für die Interessenvertretung sehr vielfältige Vorteile ergeben können (Anerkennung, Beteiligung an Veränderungen, Respektierung rechtlicher Regelungen, Bereitstellung von Arbeitsmöglichkeiten usw.), die eine Anpassung an betriebliche Ziele und ein entsprechendes Verhalten auch gegenüber den Beschäftigten begünstigen; des weiteren ist oft nicht

unmittelbar erkennbar, daß und in welcher Weise die Interessenvertretung vom Betrieb genutzt wird bzw. welche Vorteile sich für den Betrieb aus einer »Beteiligung« der Interessenvertretung ergeben.

Wir behandeln im folgenden Ansatzpunkte und Aktivitäten, die sich darauf richten, einerseits betriebliche Angebote und Zugeständnisse aufzugreifen und zugleich eine vom Betrieb unabhängige Position und kritische Distanz gegenüber den betrieblichen Zielen und Interessen zu bewahren und abzusichern.

- *Nicht nur die Vorteile für die Beschäftigten, sondern auch die betrieblichen Vorteile müssen offengelegt werden*

Das betriebliche Vorgehen zielt bei dieser Strategie darauf ab, insbesondere die Vorteile für die Beschäftigten, die sich aus bestimmten technischen, organisatorischen und personellen Veränderungen ergeben (und ergeben können), herauszustellen und negative Folgen als sachlich unvermeidlich oder gerechtfertigt dadurch zu belegen, daß der Betriebsrat an der Planung beteiligt wurde. Um hier nicht von vornherein in eine Position gedrängt zu werden, in der der Interessenvertretung möglicher Vorteile der Beschäftigten wegen zugleich jegliche Grundlage für Kritik oder weitergehende Forderungen entzogen wird, ist es notwendig, speziell diesen Ausgangspunkt zu korrigieren. Wie praktische Erfahrungen zeigen, kommt es dabei aber darauf an, daß sich die Interessenvertretung nicht nur auf die Frage konzentriert, ob die behaupteten Auswirkungen für die Beschäftigten zutreffen, sondern auch, ob die Information die für den Betrieb relevanten und ausschlaggebenden Anstöße und Vorteile aufdeckt und man sie so in die Interessenauseinandersetzung einbeziehen kann.

So geht es z.B. um die Bewältigung von Problemen bei der Rekrutierung von Arbeitskräften und des Personaleinsatzes durch technisch-organisatorische Veränderungen, die zum Abbau körperlicher Belastungen und einzelner negativer Umgebungseinflüsse beitragen; »schnellere« und »reibungslose« Bewältigung von häufigen Umstellungen bei stark variierendem Produktionsprogramm durch die Einführung von »Festlöhnen« oder/und des Systems vorbestimmter Zeiten anstelle des »traditionellen« Akkordlohns auf der Grundlage des REFA-Systems (vgl. Abschnitt 3.3.2.1).

Bei der praktischen Auseinandersetzung mit Veränderungen im Betrieb gehen daher die Fragen grundsätzlich in zwei Richtungen: Welche Auswirkungen ergeben sich für die Beschäftigten? Und: Welche Auswirkungen ergeben sich für den Betrieb? Also: Welche Interessen verfolgen Betriebe mit der Veränderung?

Bei betrieblichen Informationen und der Beteiligung der Interessenvertretung an Beratungen usw. muß daher immer auch der Frage nachgegangen werden: »Warum informiert der Betrieb, und was will er damit bei der Interessenvertre-

tung erreichen?« Diese Fragen sind für die Interessenvertretung auch in anderen betrieblichen Situationen von Bedeutung; sie spielen aber gerade bei betrieblichen Strategien, die auf eine Nutzung der Interessenvertretung abzielen, eine besondere Rolle, da hier die Vorteile für den Betrieb zumeist weit weniger offensichtlich sind und die betriebliche Informationspolitik auch darauf abzielt, diese »verdeckt« zu halten, was zugleich durch die Betonung von Vorteilen für die Beschäftigten in besonderer Weise begünstigt wird (vgl. Abschnitt 3.3.2.1).

- *Endgültige Entscheidungen sind nicht im Planungsstadium zu treffen*

Wie vorliegende Befunde und Berichte aus der Praxis zeigen, ist es für die Interessenvertretung oft nicht möglich, im Planungsstadium Argumente und Begründungen betrieblicher Experten zu den Auswirkungen technisch-organisatorischer Veränderungen zu widerlegen bzw. eigene Bedenken und Vorstellungen in gleicher Weise argumentativ zu vertreten und zu untermauern.

Oft besteht die Auffassung, daß hier durch eine bessere Schulung der Betriebsräte die Position der Interessenvertretung verbessert werden könnte. Wie unsere Befunde zeigen, lassen sich aus der Sicht der Betriebsräte aber auch noch andere Folgerungen ziehen. Zwar wird die Schulung von Betriebsräten in jedem Fall als wünschenswert und sinnvoll betrachtet, zugleich sieht man jedoch nur dann eine Möglichkeit, gegenüber den betrieblichen Experten nicht in die Defensive zu geraten, wenn man nicht bestrebt ist, mit diesen gleichzuziehen. Vielmehr ist wesentlich darzulegen und dies *offensiv zu vertreten, daß die konkreten Auswirkungen für die Beschäftigten endgültig nur im Stadium der praktischen Durchführung solcher Veränderungen beurteilt werden können* und daher auch grundsätzlich im Rahmen der praktischen Durchführung Möglichkeiten für Korrekturen – vor allem auch unter Berücksichtigung der Einschätzung durch die betroffenen Arbeitskräfte – offen gehalten werden müssen. Eine frühzeitige Information der Interessenvertretung und ihre Beteiligung an Beratungen mit Vertretern des Managements und betrieblichen Experten wird hier also nicht nur in dem Sinne genutzt, frühzeitig und präventiv Forderungen einzubringen; sie wird vor allem auch als Möglichkeit begriffen, Aspekte und Probleme zu benennen, die nicht von vornherein absehbar sind und entschieden werden können und daher in ihrer endgültigen Festlegung von der praktischen Erprobung und vom Urteil der betroffenen Arbeitskräfte abhängig sind.

In einem von uns untersuchten Betrieb war es z.B. auf diese Weise dem Betriebsrat möglich, die Einführung eines neuen Produktionsverfahrens, durch das traditionelle körperliche Belastungen abgebaut wurden, zunächst über einen längeren Zeitraum hinweg als »Erprobungsphase« zu definieren, jedoch nicht mit dem Ziel, die Arbeitskräfte an die Umstellung zu gewöhnen, sondern um auf der Grundlage praktischer Erfahrungen und Einschätzungen durch die betroffenen Arbeitskräfte über die »endgültige« Festlegung der Entlohnungsgrundsätze zu verhandeln, wie aber auch Vorstellungen zur endgültigen Festlegung der Arbeitsorganisation u.ä. zu präzisieren und vorzubringen. In ande-

ren Fällen war es auf diese Weise möglich, die Betriebe zu praktischen Versuchen zu veranlassen, anhand derer auch die Interessenvertretung Erfahrungen zu möglichen Auswirkungen für die Beschäftigten sammeln konnte. Dabei ist jedoch entscheidend, daß die Interessenvertretung in ein solches Versuchsstadium einbezogen ist und der Charakter einer Erprobung, auf deren Grundlage die endgültige Festlegung strittiger Punkte ausgehandelt werden kann, abgesichert wird. Ansonsten besteht die Gefahr, daß hierdurch zugleich später nicht mehr revidierbare Fakten geschaffen werden (vgl. Abschnitt 3.3.2.2).

Auch wenn es der Interessenvertretung hier in der Praxis nicht immer gelingt, sich wirklich *de facto* die Möglichkeit für nachträgliche Korrekturen offenzuhalten (d. h. bestimmte betriebliche Entscheidungen im Planungsstadium zu verhindern), so kann sie doch zumindest verhindern, daß sie wegen ihrer Beteiligungen an Beratungen (im Planungsstadium) auch für solche Auswirkungen mitverantwortlich gemacht wird, die im Planungsstadium – auf der Grundlage vorliegender Erfahrungen und Kenntnisse – gar nicht erkannt werden konnten.

- *Forderungen werden als Vorteile für den Betrieb definiert*

Bei diesem Vorgehen versuchen Betriebsräte, die Verhandlungsposition zu verbessern und ihre Beteiligung an Beratungen usw. zu nutzen, indem sie *gezielt* – praktisch entgegengesetzt zu dem betrieblichen Vorgehen – ihre Forderungen als für den Betrieb vorteilhaft, nützlich und im betrieblichen Interesse liegend darstellen. Bei diesem Vorgehen halten es Betriebsräte z. B. für sehr wichtig, sich gegenüber Vertretern des Managements nicht in erster Linie als »Gegner« darzustellen, sondern als jemand, der sich auch über die Existenz des Betriebs und vor allem auch über die Schwierigkeiten des Managements Gedanken macht und hierfür Verständnis hat. Aufgabe der Interessenvertretung ist es bei diesem Vorgehen, Forderungen gegenüber dem Management so zu begründen, daß sie auch als Vorteile für den Betrieb erkennbar sind und daher dem betrieblichen Management als vertretbar erscheinen.

Ein Betriebsratsvorsitzender in einem Betrieb der Elektroindustrie, der die Machtverhältnisse im Betrieb sehr kritisch einschätzt und grundsätzlich jeder betrieblichen Veränderung mit großer Skepsis gegenübersteht, schilderte dieses Vorgehen exemplarisch mit folgenden Worten:

»Würde man als Betriebsrat nur Forderungen aufstellen und sagen, ›das wollen wir‹, dann würden sie (das Management) antworten und wir wollen das nicht, und dann wäre man weg vom Fenster. Man muß den anderen überzeugen. Man darf als Betriebsrat nicht sagen ›wir oder ich will das‹, sondern muß die Sache in den Vordergrund rücken. Wichtig ist es, daß man sich in die Situation des anderen (Management) hineindenkt und etwas findet, das ihm Vorteile bringt. Man muß einen Weg finden, damit der andere sein Gesicht bewahrt und die vom Betriebsrat aufgestellten Forderungen vertreten kann. Man muß sie (die Vertreter des Managements) überzeugen und ihnen Argumente dafür liefern, daß sie Forderungen des Betriebsrats im Management gegenüber dem Vorstand vertreten können.« (eigene Fallstudie)

Die Orientierung an betrieblichen Interessen besagt hier also nicht, daß sich die Interessenvertretung den Interessen des Betriebs anpaßt bzw. die Interessen der Arbeitskräfte den Interessen des Betriebs unterordnet; vielmehr wird versucht, bestimmte Interessen des Betriebs (bzw. des betrieblichen Managements) strategisch und offensiv zur Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen zu nutzen. Ähnlich wie umgekehrt Betriebe versuchen, Veränderungen als im Arbeitnehmerinteresse liegend zu definieren, um hierdurch die aktive Unterstützung durch die Interessenvertretung zu erlangen und Vorteile für den Betrieb verdeckt zu halten, versucht hier die Interessenvertretung, das betriebliche Management zu überzeugen. In der Praxis zeigt sich allerdings, daß ein solches *Vorgehen nur möglich ist, wenn der Betriebsrat aufgrund besonderer Kenntnisse u. ä. einen gewissen Argumentationsvorsprung hat*. Dieser kann sich z. B. in bestimmten Bereichen aus einer Spezialisierung und somit besonderen Kenntnissen eines Mitglieds des Betriebsrats ergeben (z. B. Gesundheitsschutz). Unsere Befunde zeigen, daß neben einem Fach- und Expertenwissen hier vor allem noch Kenntnisse der Verhältnisse »vor Ort« hilfreich sind.

- *Besondere Kenntnisse über die Verhältnisse auf Produktions- und Abteilungsebene sind ein strategisches Instrument*

Wie gezeigt, zielen betriebliche Strategien zur Nutzung der Interessenvertretung auch darauf ab, vom Betriebsrat Informationen über den konkreten (alltäglichen) Arbeitsablauf und die Arbeitsorganisation auf Produktions- und Abteilungsebene, das Verhältnis zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten sowie insbesondere die Beurteilung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen durch die Arbeitskräfte selbst zu erhalten (vgl. Abschnitt 3.3.2.2). Wir haben bei der Darstellung des betrieblichen Vorgehens bereits erwähnt, daß diese Informationen auch für die Interessenvertretung attraktiv sein können, da hierdurch bei technischen und organisatorischen Veränderungen – über die rechtlich abgesicherten Einflußmöglichkeiten hinaus – eigene Vorstellungen entwickelt und gegenüber dem betrieblichen Management vorgebracht werden und – soweit mit betrieblichen Interessen vereinbar – auch in die konkrete Gestaltung von Veränderungen im Betrieb eingehen können.

Wie vorliegende Erfahrungen zeigen, können Kenntnisse über die Verhältnisse vor Ort noch in einer anderen Weise in die Interessenvertretung einbezogen werden. Dabei wird einerseits das betriebliche Interesse an solchen Informationen durchaus aufgegriffen, zugleich wird aber versucht, solche Informationen gezielt als ein strategisches Instrument zur Durchsetzung von Forderungen und eigenen Vorstellungen zu nutzen: Man begründet Bedenken und Forderungen bei betrieblichen Veränderungen mit Problemen, die sich für den Betrieb bei der praktischen Durchführung ergeben werden. Dabei wird gezielt auf solche Probleme verwiesen, die Vertreter des betrieblichen Managements – insbesondere

auf höheren Ebenen – nur begrenzt einschätzen können (siehe oben). Entscheidend ist hier also die Verkoppelung besonderer Kenntnisse und Informationen über die Verhältnisse »vor Ort« mit Einwänden und Forderungen der Interessenvertretung und somit die gezielte Nutzung eines Informationsmonopols der Interessenvertretung zur Begründung von Forderungen und Vorschlägen. Anknüpfungspunkte sind dabei sowohl mögliche Konflikte und Widerstände der Belegschaft wie aber auch technische und arbeitsorganisatorische Aspekte der Produktionsorganisation, des Personaleinsatzes usw. auf der für das höhere Management nicht mehr durchschaubaren konkreten Ebene. Dabei kommt es vor allem darauf an, bei Problemen, die sich bei der praktischen Durchführung ergeben können, die (möglichen) negativen Folgen für den Betrieb in besonderer Weise herauszustellen und auch in gewisser Weise zu »dramatisieren«.

Zur Illustration sei hier die Schilderung einer Untersuchung über Aktivitäten von Betriebsräten aufgeführt; es fand sich hier ein u.E. sehr anschauliches Beispiel für eine solche Nutzung der besonderen Kenntnisse in der Interessenvertretung über die Verhältnisse »vor Ort«:

»Die Verhaltensweisen des Betriebsrats werden in ihrer Wirkungskraft überlagert und verstärkt durch seinen Besitz und Einsatz von stark nachgefragten besonderen Informationen, die eine seiner Stärken sind. Er ist wohl die am besten informierte Stelle im Betrieb über die Zusammenhänge technischer, arbeitsorganisatorischer und sozialer Störquellen in der Produktion. Über den Sand im Getriebe weiß er mehr als die von selektiven Informationen abhängigen und mit Statuskämpfen beschäftigten betrieblichen Funktionäre der oberen Ebenen. Der Betriebsrat hat, freilich aufgrund des Informations- und Kommunikationssystems im Eigenleben der Arbeiterbelegschaft, ein detailliertes Wissen über Konflikte, Engpässe, persönliche Reibereien, technische Unzulänglichkeiten und Normabweichungen vor Ort im Alltag des Produktionsablaufs. Dazu gehört auch eine gute Kenntnis des technischen und organisatorischen Aufbaus des Betriebs. Mit diesem Wissen darüber, ‚wie es wirklich ist‘, hat er ein Machtinstrument von hohem Rang. Der fast übliche Ablauf von Verhandlungen und Besprechungen mit der Geschäftsleitung ist, daß er nach der Problemdarstellung durch die Geschäftsleitung mit Informationen auspackt, die ihr unbekannt waren. Dadurch entsteht eine Verblüffung oder eine Veränderung der Dynamik in der Situation, die er auszukosten versteht. Er übernimmt dann den Habitus dessen, der sagt: ›Nun legen Sie Ihre schöne Theorie beiseite und lassen uns mal ernsthaft über das Problem reden.‹ Diese objektive Überlegenheit begründet letztlich den großen Respekt der Geschäftsleitung vor dem Betriebsrat. Ihr Kontakt zu den konkreten Problemen in der Produktion wird wesentlich durch den Betriebsrat mit hergestellt. Er trägt damit gleichermaßen zur Effizienz der Führung bei und nutzt seine Detailkenntnis für eine effektive Interessenvertretung.« (Kotthoff 1981, S. 239)

### ● *Zur Notwendigkeit und Bedeutung »eigenständiger« Informationen*

Aus den zuvor geschilderten Ansatzpunkten und Aktivitäten der Interessenvertretung ergibt sich eine – auf den ersten Blick – paradox erscheinende Folgerung: Auch in einer Situation, in der die Interessenvertretung von den Betrieben (vergleichsweise) frühzeitig und umfassend informiert wird und ihr vielfäl-

tige Informations- und Kontaktmöglichkeiten zu Vertretern des betrieblichen Managements offenstehen, braucht sie zugleich auch eigenständige, vom Betrieb unabhängige Informationen. Nur wenn die Interessenvertretung in einer solchen Situation (auch) über eigenständige Informationen und Informationsmöglichkeiten verfügt, kann sie Aktivitäten und »Angebote«, mit denen die Betriebe versuchen, die Interessenvertretung in betriebliche Veränderungen »einzubinden«, aufgreifen und zugleich verhindern, daß dies (letztlich) zu einer (zumeist unbemerkt) »freiwilligen« Unterordnung der Interessen der Beschäftigten unter betriebliche Interessen und Ziele führt.

Außerdem sind Informationen durch die Belegschaft über die Verhältnisse »vor Ort« eine wichtige Grundlage, um Hinweise auf die für den Betrieb maßgeblichen Anstöße für Maßnahmen zum Abbau bestimmter Belastungen und Restriktionen im Arbeitsprozeß zu erhalten (z.B. Hinweise auf Ausschuß und Qualitätsmängel, Ausfallzeiten und Fluktuation usw. wegen hoher Arbeitsbelastungen u.ä.).

Des weiteren sind Informationen durch die Belegschaft gerade bei Veränderungen, durch die bestimmte Belastungen und Restriktionen abgebaut werden sollen, eine wichtige Grundlage, um die vom Betrieb herausgestellten Folgen (Verbesserungen) für die Beschäftigten (und ihre Untermauerung durch Experten) zu überprüfen.

Schließlich sind Informationen der Belegschaft über den Arbeitsablauf, die Arbeitsorganisation usw. – neben eigenen Erfahrungen – eine wichtige Grundlage, um ein »Informationsmonopol« zu schaffen, das gezielt zur Begründung von Einwänden und Forderungen bei betrieblichen Veränderungen genutzt werden kann. Gerade hier kommt es darauf an, daß für die Belegschaft die Interessenvertretung der zentrale Ansprechpartner ist. Damit wird erreicht, daß der unmittelbare Zugriff des betrieblichen Managements auf solche Informationen (z.B. durch untere Vorgesetzte, direkte Kontakte zur Belegschaft) erschwert und hierdurch eine gewisse Abhängigkeit des betrieblichen Managements von der Interessenvertretung geschaffen wird.

#### **4.3 Information »von unten« – Aufgabe und Ansatzpunkte für die Interessenvertretung**

##### *4.3.1 Strategische Bedeutung für die Interessenvertretung im Betrieb*

Unsere Untersuchung hat gezeigt, daß sich die Interessenvertretung – je nach betrieblich-strategischem Vorgehen – in unterschiedlicher Weise mit technisch-organisatorischen und personellen Veränderungen auseinandersetzen kann und

muß. Wir haben dies exemplarisch am Beispiel der betrieblichen Informationspolitik behandelt. Fragt man nach Ansatzpunkten und Strategien der Interessenvertretung, so müssen diese jeweils auf das betrieblich-strategische Vorgehen bei solchen Veränderungen im Betrieb bezogen werden. Dabei ist auch deutlich geworden, daß die Interessenvertretung dem betrieblich-strategischen Vorgehen und seinen (negativen) Auswirkungen (Ausschaltung der Interessenvertretung, Neutralisierung oder ihrer Nutzung) nur dann entgegenwirken kann, wenn sie auch über eigenständige *Informationen* im Betrieb verfügt. Dieser Zusammenhang wird – nach unseren Erfahrungen – leicht unterschätzt.

Diskutiert man die Frage der Informationsbeschaffung im Betrieb, so liegt – nach uns vorliegenden Berichten – sowohl in der Praxis als auch in gewerkschaftlichen Schulungsveranstaltungen und in der (Fach-)Literatur zumeist der Akzent auf der Frage, wie die gesetzliche Verpflichtung der Betriebe zur »rechtszeitigen« und »umfassenden« Information in der Praxis genutzt und durchgesetzt werden kann und welche betrieblichen Informationen für die Interessenvertretung notwendig sind. Die strategische Bedeutung von Informationen durch die Belegschaft, ebenso wie Ansatzpunkte und Aktivitäten, solche Informationen zu beschaffen, wird demgegenüber eher am Rande behandelt. Zumindest wird dies weit weniger als eine eigenständige »Aufgabe« der Interessenvertretung herausgestellt, zu deren Bewältigung ebenfalls spezielle Aktivitäten entwickelt und entsprechende Voraussetzungen geschaffen werden müssen.

Unsere Untersuchung unterstreicht (unter anderem) die Wichtigkeit und Bedeutung solcher Informationen »von unten«. Sie macht deutlich, daß hierauf ein Schwerpunkt bei der Diskussion von Strategien und Voraussetzungen für eine wirksame Interessenvertretung im Betrieb zu legen ist. Es erscheint uns daher sinnvoll, abschließend auch noch kurz einige Erfahrungen und Befunde aus unserer Untersuchung hierzu darzustellen.

Wie gezeigt, sind für die Interessenvertretung Informationen durch die Belegschaft *grundsätzlich*, d.h. unabhängig von der betrieblichen Informationspolitik, wichtig und notwendig. Die Beschaffung von Informationen durch den Betriebsrat und die Beschaffung von Informationen durch die Belegschaft sind keine »alternativen« Ansatzpunkte für die Interessenvertretung, sondern bedingen sich wechselseitig: Informationen durch die Belegschaft sind eine wichtige Ergänzung wie auch Voraussetzung, um Informationen durch den Betrieb zu beschaffen und sie beurteilen zu können. Wie sich dies konkret darstellt, haben wir im vorhergehenden anhand von Ansatzpunkten und Aktivitäten der Interessenvertretung bei unterschiedlichen Formen des betrieblich-strategischen Vorgehens bereits gezeigt. Hieran wird auch deutlich, daß Informationen

durch die Belegschaft für die Interessenvertretung unter drei Aspekten wichtig sind:

(1) *Erkennen und Beurteilung von Veränderungen im Betrieb*: Informationen durch die Belegschaft sind hier für die Interessenvertretung wichtig, um, unabhängig von Informationen durch den Betrieb, Hinweise auf betriebliche Veränderungen zu erhalten (»Auslöser«-Informationen), auf deren Grundlage gezielte Fragen an das betriebliche Management oder/und eine Vorbereitung auf eventuelle Veränderungen möglich sind (vgl. Abschnitt 4.1). Wie gezeigt, sind solche »Hinweise« von der Belegschaft gerade bei neuen Entwicklungen in den Betrieben von Bedeutung, die in der Praxis verdeckt und weniger spektakulär erfolgen, wie z. B. neue Stoßrichtungen in der Personal- und Leistungspolitik, die schrittweise, kontinuierliche Einführung neuer Produktionstechniken usw. Des weiteren sind hier die Informationen der Belegschaft wichtig, um die konkreten Auswirkungen technischer, organisatorischer und personeller Veränderungen für die betroffenen Arbeitskräfte beurteilen und einschätzen zu können.

(2) *Begründung und Durchsetzung von Forderungen*: Bereits in Abschnitt 2.2.1 haben wir darauf hingewiesen, welche Rolle der Argumentationskampf in der Interessenvertretung spielt. Unsere Befunde haben gezeigt, daß gerade unter den Bedingungen schnellen technischen Wandels und hoher Arbeitslosigkeit gegenwärtig hierfür Informationen der Belegschaft für die Interessenvertretung wichtig sind, um den Begründungen aus der Kapitalperspektive die konkreten Auswirkungen solcher Maßnahmen für die Beschäftigten aus der Perspektive der Betroffenen gegenüberzustellen (Personalabbau, Rücknahme von freiwilligen Sozialleistungen, Aufweichen von rechtlichen Regelungen usw.).

Informationen »von unten« helfen auch, Forderungen gegenüber dem Management durchzusetzen und ihnen Nachdruck zu verleihen. Wie praktische Erfahrungen zeigen, ist es für die Interessenvertretung leichter möglich, Forderungen durchzusetzen, wenn diese nicht nur mit rechtlichen Regelungen usw., sondern vor allem auch mit Klagen der Belegschaft begründet oder/und wenn sie als Forderungen dargestellt werden, mit denen die Interessenvertretung selbst von der Belegschaft unter Druck gesetzt wird. Informationen durch die Belegschaft über ihre Einschätzung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen sind hier eine wichtige Voraussetzung, um entsprechende Anknüpfungspunkte zu finden. Dabei können Informationen durch die Belegschaft auch für die Interessenvertretung eine wichtige Ergänzung, wenn nicht Korrektur, gegenüber einer allzu starken »Verwissenschaftlichung« und »Verrechtlichung« der Interessenvertretung sein, indem neben wissenschaftlich fundierten Kriterien und »Rechtsnormen« auch und gerade die Einschätzung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen durch die Arbeitskräfte selbst als eine eigenständige

dige Grundlage für die Interessenvertretung im Betrieb genutzt und zur Gel-tung gebracht werden.

(3) *Solidarisierung und Aktivierung der Belegschaft*: Auch wenn Betriebsräten die Bedeutung der »Information von unten« bewußt ist, wird nach unseren Erfahrungen vielfach zugleich beklagt, daß man sich hierauf nicht stützen kann, da von den Kollegen »nichts kommt«. Aufgrund unserer Untersuchung erscheint es uns wichtig, hier auf einen Aspekt hinzuweisen, der nach unseren Ergebnissen leicht übersehen wird<sup>1</sup>:

Der Informationsaustausch zwischen Belegschaft und Interessenvertretung ist selbst ein wichtiges Instrument und eine zentrale Voraussetzung für eine Aktivierung und gewerkschaftliche Solidarisierung der Belegschaft. In Verbindung mit Klagen über die »Passivität« der Belegschaft ist vielfach die Vorstellung anzutreffen, daß ein Informationsaustausch zwischen Belegschaft und Interessenvertretung nur auf der Grundlage einer gewerkschaftlich gut organisierten und aktiven Belegschaft möglich ist. In dieser Sicht wird jedoch zu wenig berücksichtigt, daß es sich hier um ein *wechselseitiges Verhältnis* handelt.

Ob und in welcher Weise eine Aktivierung und gewerkschaftliche Solidarisierung der Belegschaft im Betrieb stattfindet, hängt *auch* davon ab, ob die Interessenvertretung Informationen durch die Belegschaft nicht nur als »wünschenswert« einschätzt, sondern auch bestrebt ist, auf die Beschaffung und Nutzung solcher Informationen ein Schwergewicht ihrer Aktivitäten zu legen<sup>2</sup>.

Wir wollen im folgenden anhand einiger praktischer Erfahrungen Ansatzpunkte und Aktivitäten der Interessenvertretung zur Diskussion stellen, durch die eine Mobilisierung und Nutzung von Informationen durch die Belegschaft begünstigt und ermöglicht wird. Solche praktischen Erfahrungen machen zugleich aber auch deutlich, daß der Information »von unten« im Betrieb eine Reihe von Hemmnissen und Widerständen entgegenstehen. Dabei zeigt sich auch, daß die von Betriebsräten oft beklagte Passivität der Belegschaft zwar durchaus ihren praktischen Erfahrungen entspricht, die Ursachen hierfür aber im Verhalten und der Organisation der Interessenvertretung selbst liegen können bzw. hierdurch eine »Passivität der Belegschaft« begünstigt und eher

1 Es ist im Auge zu behalten, daß hiermit grundlegende Fragen und Probleme für die Interessenvertretung im Betrieb – Kontakt zwischen Belegschaft und Interessenvertretung – angesprochen sind, die wir hier keineswegs »umfassend«, sondern nur in der Perspektive unserer Fragestellung behandeln.

2 Zu der hier herausgestellten Bedeutung von Informations- und Kommunikationsprozessen innerhalb der Belegschaft und zwischen Belegschaft und Interessenvertretung vgl. auch ergänzend Bruns u. a. 1980, S. 66. Siehe weiterführend hierzu auch die Darstellung und Diskussion des Konzepts einer »Humanisierung von unten« bei Einemann u. a. 1982, S. 138 ff. sowie ein Beispiel des Gesundheitsschutzes im Betrieb, Funke 1983, S. 120ff.

verstärkt als abgebaut werden kann. Einige solcher Hemmnisse und Widerstände seien daher vorab noch kurz näher erläutert.

#### *4.3.2 Hemmnisse und Widerstände gegenüber der Information »von unten«*

Die Information »von unten« kann in der betrieblichen Praxis durch eine Reihe von Hemmnissen und Widerständen behindert werden; diese können sich ergeben aus:

- (a) den betrieblichen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen;
- (b) dem Verhalten und den Einstellungen der Arbeitskräfte, wie aber auch
- (c) der Organisation und dem Verhalten der Interessenvertretung im Betrieb.

Eine umfassende und systematische Darstellung solcher Hemmnisse würde eine eigenständige Untersuchung erfordern. Wir wollen nur einige Hinweise geben, auf deren Grundlage eigene und weiterführende Erfahrungen aus der Praxis diskutiert und die von uns angesprochenen Zusammenhänge vertieft werden können. Wir beabsichtigen dabei, vor allem Hinweise auf solche Hemmnisse und Widerstände zu geben, die in der Interessenvertretung zu berücksichtigen wären und die zugleich auf Ansatzpunkte verweisen, um eine »Information von unten« zu aktivieren und zu nutzen (s. Abschnitt 4.3.3). Es scheint uns dabei sinnvoll, den Akzent auf Hemmnisse und Widerstände zu legen, die sich aus der Organisation und dem Verhalten der Interessenvertretung selbst ergeben können, da diese am ehesten deren praktischem Zugriff unterliegen und ihre Überwindung selbst eine Voraussetzung dafür ist, um andere Hemmnisse anzugehen. Hemmnisse und Widerstände, die sich aus den Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen sowie dem Verhalten der Arbeitskräfte ergeben, seien damit keineswegs unterschätzt oder heruntergespielt. Deshalb sollen auch diese zunächst kurz angesprochen werden.

##### *Zu (a): Betriebliche Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen*

Hemmnisse und Widerstände für eine »Information von unten« ergeben sich hier vor allem aus:

- der *Arbeitsorganisation*: Sie hat Auswirkungen auf die Kontakt- und Kommunikationsmöglichkeiten zwischen den Arbeitskräften im Arbeitsprozeß, insbesondere auf die individuellen und kollektiven zeitlichen Dispositionsmöglichkeiten (Anwesenheit am Arbeitsplatz, Pausen usw.). Im einzelnen wirken sich hier – nach vorliegenden Erfahrungen – besonders negativ aus: Die wechselseitige *Isolierung der Arbeitskräfte* durch die organisatorische Aufteilung und räumliche Isolierung einzelner Arbeitsplätze, vielfache Abstufungen innerhalb der

Belegschaft (z.B. durch Eingruppierung u.ä.) sowie vor allem aber eine starre zeitliche Organisation des Arbeitsprozesses, durch die individuelle und kollektive Spielräume zur Unterbrechung des Arbeitsablaufs und der Anwesenheit an einem bestimmten Arbeitsplatz u.ä. eingeschränkt werden. Dies zeigt sich z.B. besonders deutlich daran, daß in Arbeitsbereichen, die in hohem Maße »durchrationalisiert« sind – wie dies bislang für hochstandardisierte und arbeitsteilig organisierte Produktions- und Arbeitsprozesse in der (Elektro-)Montage, Metallbearbeitung u.a. typisch war –, auch die Möglichkeiten für die Arbeitskräfte, während der normalen Arbeitszeit Kontakte zur Interessenvertretung aufzunehmen, sowie umgekehrt die Möglichkeiten für die Interessenvertretung, die Arbeitskräfte gezielt anzusprechen, weit stärker eingeschränkt sind als dies z.B. bei eher »traditionell-handwerklich« organisierten Arbeitsprozessen in der Reparatur- und Instandhaltung sowie komplexer Montagetätigkeit der Fall ist (bzw. war).

Betrachtet man unter diesem Aspekt technisch-organisatorische und personelle Veränderungen in den Betrieben, so wird deutlich, daß gerade gegenwärtig durch verstärkte betriebliche Bestrebungen zu einer *zeitlich strafferen und rationaleren Organisation* des Produktionsablaufs (Einsatz von EDV zur Produktionsplanung etc.) vor allem auch die Spielräume für informelle Kontakte und den Informationsaustausch innerhalb der Belegschaft sowie zwischen Arbeitskräften und Interessenvertretung im Arbeitsprozeß weiter eingeschränkt werden: Rationalisierung wird durch die Verknappung der personellen Besetzung und den steigenden individuellen Leistungsdruck u.ä. erreicht. Angesichts dieser Entwicklungen wird zugleich deutlich, wie wichtig es ist, Auswirkungen der betrieblichen Arbeitsorganisation und des betrieblichen Personaleinsatzes auf die Kommunikationsmöglichkeiten innerhalb der Belegschaft und die Gelegenheiten des Informationsaustauschs zwischen Belegschaft und Interessenvertretung zu berücksichtigen und dies auch in der gewerkschaftspolitischen Auseinandersetzung aufzugreifen (so z.B. wie dies etwa im Rahmen der Auseinandersetzung mit Teilzeitarbeit und den betrieblichen Bestrebungen zur Schaffung flexibler Randbelegschaften – zumindest teilweise – der Fall ist). Damit wird z.B. auch deutlich, daß die Frage von »Arbeitspausen« – gerade unter Bedingungen hochrationalisierter Produktionsprozesse – nicht »nur« unter dem Gesichtspunkt der physischen Erholung von Bedeutung ist<sup>1</sup>. Ferner wird deutlich, daß z.B. sowohl im Rahmen tarifvertraglicher Regelungen als auch des BetrVG dieser Aspekt der Gestaltung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen bislang vergleichsweise wenig Berücksichtigung erfahren hat. *Es geht dabei nicht nur darum, den Arbeitskräften bestimmte »Rechte« – so*

1 Vgl. hierzu: Sperling, H. J., 1983.

z. B. das Recht, Vorschläge gegenüber dem Betriebsrat einzubringen – *abzusichern, sondern vor allem um die Voraussetzungen, solche Rechte wahrzunehmen!*

*Für die Interessenvertretung im Betrieb ist hier somit festzuhalten:* Soweit möglich, sind Auswirkungen technischer, organisatorischer und personeller Veränderungen auch unter dem hier herausgestellten Aspekt zu beurteilen und entsprechende Forderungen zu entwickeln und einzubringen. In der Praxis geraten sehr leicht diese Zusammenhänge zwischen Arbeitsorganisation und dem Verhalten der Arbeitskräfte aus dem Blick, was sich dann z. B. in der »Erfahrung« (und schließlich auch Überzeugung) niederschlägt, daß »Un- und Angelernte«, »Frauen« oder die Facharbeiter heute weniger Interesse an betrieblichen Vorgängen haben als früher. Die Auswirkungen der betrieblichen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen werden auf diese Weise den Arbeitskräften selbst angelastet. Es kann aber auch sein, daß die Arbeitsbedingungen zwar als eine ausschlaggebende Ursache für eine »Passivität« der Belegschaft erkannt werden, dies aber zugleich auch zu einer eher resignativen Haltung bei der Interessenvertretung führt, etwa mit dem Tenor: »Solange hieran nichts geändert wird, ist von den Kollegen auch nicht mehr zu erwarten.«

Demgegenüber zeigen vorliegende Erfahrungen, daß in der Praxis auch der Frage nachzugehen ist, in welcher Weise unterschiedliche Arbeitsbedingungen und die sich daraus ergebenden Hemmnisse und Widerstände für eine »Information von unten« jeweils auch unterschiedliche Formen und Aktivitäten der Interessenvertretung erfordern, um »Informationen von unten« zu aktivieren und in die Interessenvertretung einzubeziehen. So ist z. B. das »Modell« informeller Kommunikationsprozesse im Arbeitsprozeß und während der Arbeit – wie es für eher »traditionell-handwerklich« organisierte Facharbeitertätigkeiten typisch ist, aus dem oft Betriebsräte ihre Erfahrungen beziehen – nicht ohne weiteres auf hochrationalisierte und durchorganisierte Arbeits- und Produktionsprozesse übertragbar. Es ist dies aber nicht die einzige Form, in der Kommunikationsprozesse innerhalb der Belegschaft und ein Informationsaustausch zwischen Interessenvertretung und Belegschaft möglich sind. Wir werden hierauf nochmals unten – (c) – zurückkommen.

- Neben der Arbeitsorganisation (im weiteren Sinne) ergeben sich aus den betrieblichen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen weitere Hemmnisse und Widerstände gegen eine »Information von unten« vor allem durch die *Betriebsordnung*, d. h. durch die jeweils konkrete betriebliche Praktizierung des »Direktionsrechts« gegenüber den Arbeitskräften, die Kontrolle ihres Arbeitsverhaltens und die Sanktionierung von Verstößen gegen die »Arbeitsdisziplin« und das erwartete Arbeitsverhalten. Neben einer direkten Sanktionierung von Verstößen gegen die Arbeitsordnung und -disziplin spielen hier vor allem auch

»informelle« Praktiken der Disziplinierung durch Vorgesetzte im Rahmen des Personaleinsatzes eine Rolle (wie wir sie z. B. im Zusammenhang mit betrieblichen Strategien zur Neutralisierung der Interessenvertretung dargestellt haben, vgl. Abschnitt 3.2.2.2). Daß und in welcher Weise Betriebe hierdurch nicht nur die Aktivitäten gewählter Interessenvertreter, sondern vor allem auch die auf die Interessenvertretung im Betrieb bezogenen Aktivitäten der Belegschaft behindern, ist eine hinlänglich bekannte Erfahrung der Praxis. Hinzuweisen ist jedoch darauf, daß hierzu bislang »offiziell« kaum Dokumentationen oder sozialwissenschaftliche Untersuchungen vorliegen. Hervorgehoben sei abschließend daher ein Ergebnis aus einer sozialwissenschaftlichen Untersuchung, durch die sehr nachdrücklich das betriebliche Interesse, Kontakten zwischen Belegschaft und Interessenvertretung entgegenzuwirken (oder sie im betrieblichen Interesse zu nutzen), bekräftigt wird.

Auf der Grundlage einer Befragung von Geschäftsleitungen in 63 repräsentativ ausgewählten Betrieben mit unterschiedlicher Größe und mit unterschiedlichen (konkreten) Ausprägungen der Interessenvertretung zieht der Autor die Folgerung: Das Ergebnis der Untersuchung weist »mit großer Eindeutigkeit darauf hin, daß die Geschäftsleitungen die Vertretungsmacht des Betriebsrats in der informierten und teilnehmenden, die Politik des Betriebsrats beeinflussenden Belegschaft erblicken. Nicht vom Betriebsrat, sondern von der Belegschaft hinter ihm befürchten sie Schwierigkeiten.« (Kotthoff 1981, S. 265)

### *Zu (b): Verhalten der Arbeitskräfte*

Auch wenn das Verhalten der Arbeitskräfte nicht »isoliert«, sondern in Abhängigkeit von den jeweiligen betrieblichen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zu sehen ist, so ist andererseits in der Praxis das *Verhalten der Arbeitskräfte* durchaus auch ein eigenständiger Faktor, aus dem sich Hemmnisse und Widerstände für eine »Information von unten« ergeben. Es handelt sich hier also um Widerstände und Hemmnisse, die in den Arbeitskräften selbst liegen. Wichtig ist dabei, im Auge zu behalten, daß solche Eigenschaften der Arbeitskräfte *keine angeborenen Eigenschaften* sind, sondern *Ergebnis von Erfahrungen* in der beruflichen Sozialisation und der mit den Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen korrespondierenden Lebenssituation insgesamt.

Wichtig erscheinen uns hier vor allem solche Verhaltensmerkmale der Arbeitskräfte, die zwar einerseits stark direkt durch die betrieblichen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen geprägt sind, die andererseits aber auch Ausdruck der Auseinandersetzung mit Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen sind. Somit also sind sie auch Resultat der jeweils kollektiven und durch die Organisation und Aktivitäten der Interessenvertretung geprägten Erfahrungen in der Auseinandersetzung mit Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen im Betrieb.

Hervorzuheben sind hier

- die Einstellung und das Verhalten gegenüber der »Beeinflußbarkeit« von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen im Betrieb.

Hemmisse für eine »Information von unten« ergeben sich hier vor allem aus einer *resignativen Anpassung* an und ein Sich-Abfinden mit Belastungen und Restriktionen im Arbeitsprozeß, oft verbunden auch mit einer fatalistischen Einstellung und einem Gefühl der Ohnmacht im Betrieb, was sich z. B. darin äußert, daß bestimmte Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen grundsätzlich als von Arbeitskräften gar nicht beeinflußbar angesehen werden. Hierdurch geprägte Einstellungen und Verhaltensweisen finden sich – nach vorliegenden Befunden – vor allem im Bereich gering qualifizierter Arbeitskräfte und hoch restriktiver Arbeitsbedingungen (repetitive Teilarbeit, Arbeit an Einzelmaschinen, Fließfertigung usw.). Ohne Zweifel sind sie stark durch die jeweiligen Arbeitsbedingungen, die damit verbundene Stellung im Arbeitsprozeß und im Betrieb sowie die Arbeitserfahrungen geprägt. Zum anderen wird dies aber zugleich modifiziert oder auch verstärkt durch die Interessenvertretung im Betrieb, d. h. die jeweils konkreten Erfahrungen, in welcher Weise Belastungen und Restriktionen im Arbeitsprozeß von der Interessenvertretung aufgegriffen und in sie eingebracht werden können. In ähnlicher Weise sind auch verhaltens- und einstellungsbedingte Ursachen für Passivität oder ein Desinteresse der Belegschaft zu sehen.

Eine Information »von unten« kann aber auch durch ein *mangelndes Selbstvertrauen* der Beschäftigten beeinträchtigt werden, so z.B., indem sie sich als inkompetent einschätzen. Die Arbeitskräfte haben hier zwar durchaus ein subjektives Urteil über die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, trauen sich aber nicht zu, ihre persönliche Einschätzung in die Interessenvertretung einzubringen, nicht zuletzt deshalb, weil auch Betriebsräte ihnen zu verstehen geben, daß der Betriebsrat hiervon »mehr versteht« (vgl. unten (c)). Auch solche Einstellungen und Verhaltensweisen werden sehr stark durch Erfahrungen im Arbeitsprozeß, das Verhalten von Vorgesetzten usw. geprägt; zugleich aber auch durch die jeweilige Erfahrung, ob und in welcher Weise z. B. im Rahmen der Interessenvertretung im Betrieb überhaupt die Möglichkeit besteht, eigene Erfahrungen und Einschätzungen zu artikulieren, und gezeigt wird, daß die eigene Meinung von anderen auch ernstgenommen wird.

Schließlich sind hier auch noch Einstellungen und Verhaltensweisen zu nennen, bei denen die Beschäftigten zwar Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen als beeinflußbar und veränderbar einschätzen, sie dies aber in erster Linie als eine *individuelle Angelegenheit* betrachten und hierfür ein individuelles Vorgehen als einzige möglich und vorteilhaft ansehen. Diese eher bei Angestellten und qualifizierteren Arbeitskräften vorfindbare Einstellung (individualisti-

sche Orientierung) wird ebenfalls durch die Stellung im Arbeitsprozeß geprägt und teilweise auch von den Betrieben gezielt gefördert (individuelle Aufstiegswege; individuelle Gratifizierung usw.). Zugleich kann dies aber auch durch die Erfahrung bekräftigt werden, daß die eigenen Belange in die Interessenvertretung nicht einbringbar sind oder/und von ihr nicht aufgegriffen werden, so daß nach anderen Möglichkeiten der Interessendurchsetzung zu suchen ist und entsprechende »Angebote« des Betriebs aufgegriffen werden müssen.

Eine zweite Kategorie von Einstellungen und Verhaltensweisen der Beschäftigten, durch die eine »Information von unten« beeinträchtigt wird, ist

- *die Einstellung und das Verhalten gegenüber der Interessenvertretung im Betrieb.*

Hier ist davon auszugehen, daß die Einstellungen und das Verhalten der Beschäftigten zwar nicht nur, aber doch sehr stark, durch ihre jeweiligen konkreten Erfahrungen mit der Interessenvertretung im Betrieb geprägt werden. Dabei ist zu berücksichtigen, daß hierfür nicht nur die tatsächlichen Aktivitäten der Interessenvertretung ausschlaggebend sind, sondern vor allem, wie diese jeweils von den einzelnen Arbeitskräften (oder Arbeitskräftegruppen) erfahren und erlebt werden. Diskrepanzen zwischen den tatsächlichen Verhältnissen und der subjektiven Wahrnehmung dürfen dabei nicht vorschneidet nur auf Defizite bei den Arbeitskräften zurückgeführt werden (Vorurteile, mangelnde Bereitschaft, sich zu informieren usw.); vielmehr können auch die Organisation und die Aktivitäten der Interessenvertretung im Betrieb so gestaltet sein, daß sie für die Beschäftigten nicht durchschaubar und nur verzerrt wahrnehmbar sind oder auch unterschiedliche Interpretationen zulassen. Wir wollen hier kurz einige Befunde aus empirischen Untersuchungen zur Einstellung von Beschäftigten gegenüber der Interessenvertretung im Betrieb anführen, die uns einerseits als Hemmnisse für eine »Information von unten« sehr wichtig erscheinen und von denen andererseits angenommen werden kann, daß sie zugleich sehr stark durch die subjektive Erfahrung und Wahrnehmung der Interessenvertretung im Betrieb geprägt sind:

Die Beschäftigten haben den Eindruck, daß der Betriebsrat gar kein Interesse an ihren Problemen am Arbeitsplatz und im Betrieb hat und sich hierum nicht kümmert. Als Indiz hierfür wird vor allem der *mangelnde Kontakt* zwischen ihnen und dem Betriebsrat angeführt, d.h. vor allem, daß sich der Betriebsrat nicht »vor Ort« auf Produktions- und Abteilungsebene sehen läßt, sich nicht bei den Arbeitskräften informiert. Des Weiteren betrachten Arbeitskräfte die Interessenvertretung für die von ihnen als wichtig eingeschätzten Aspekte der Arbeitsbedingungen (wie z.B. die Arbeitsorganisation, Kooperationsprobleme, Leistungsanforderungen, Personaleinsatz u.ä.) als gar nicht zuständig und sehen für solche Probleme und Fragen im Betriebsrat keinen Ansprechpartner. Dabei handelt es sich durchaus um Arbeitsbedingungen, die von den Arbeitskräften sowohl als belastend als auch verbesserungswürdig eingeschätzt werden und die zugleich zentrale

Aspekte der betrieblichen Gestaltung von Arbeitsprozessen sowie von Belastungen und Restriktionen im Arbeitsprozeß betreffen. Ferner stehen die Beschäftigten der Interessenvertretung mißtrauisch und skeptisch gegenüber: ausschlaggebend hierfür ist vor allem eine mangelnde Transparenz ihrer Aktivitäten.

Angeführt wird hier vor allem, daß man von der Interessenvertretung »nichts erfährt«, die Interessenvertretung nicht über ihre Aktivitäten und betrieblichen Vorhaben ausreichend »informiert« und »hinter verschlossenen Türen« verhandelt usw. Dies hat u.a. zur Folge, daß die Beschäftigten oft nicht abschätzen können, »auf welcher Seite« die Interessenvertretung steht. Sie haben den Eindruck, daß die Interessenvertretung mit der Betriebsleitung »gemeinsame Sache« macht und z.B. auch für Maßnahmen mit negativen Folgen »verantwortlich« ist bzw. hier »mitentschieden« hat. Daraus ergibt sich auch, daß man gegenüber der Interessenvertretung mit Urteilen über die Arbeitsbedingungen oder mit Vorschlägen zur Verbesserung sehr zurückhaltend ist, da man nicht weiß, wie solche Informationen von der Interessenvertretung genutzt und weitergegeben werden, so daß hierdurch ggf. für die Betroffenen Nachteile entstehen können. Entscheidend ist, daß ein solches Mißtrauen gegenüber der Interessenvertretung vielfach nicht primär auf negativen Erfahrungen mit ihr beruht, sondern auf Unkenntnis darüber, was die Interessenvertretung im Betrieb eigentlich tut und tun kann. Unter Umständen kann eine Passivität der Belegschaft aber auch durchaus mit einer positiven Einschätzung der Interessenvertretung einhergehen, und zwar dann, wenn die Vorstellung besteht, daß für Probleme am Arbeitsplatz und Durchsetzung von Verbesserungen in erster Linie die Interessenvertretung zuständig ist und man sich hierum nicht selbst zu kümmern braucht bzw. auch hierfür gar nicht kompetent ist oder/und gar keine »Befugnisse« hat<sup>1</sup>.

### *Zu (c): Organisation und Verhalten der Interessenvertretung*

Bereits im Vorhergehenden ist deutlich geworden, daß *auch* durch die Organisation und das Verhalten der Interessenvertretung selbst eine Passivität der Belegschaft erzeugt und somit auch die »Information von unten« beeinträchtigt werden kann. Nach unseren Erfahrungen handelt es sich dabei aber zumeist um Aspekte der Interessenvertretung, die in der Praxis weder unmittelbar als Hemmnisse und Widerstände gegenüber einer »Information von unten« erkannt noch etwa gar von den Interessenvertretern im Betrieb bewußt und gezielt eingesetzt werden, um »Informationen von unten« zu verhindern. Vielmehr wird oft gar nicht bemerkt, daß *durch das eigene Verhalten* und die Organisation der Interessenvertretung im Betrieb die *Passivität der Belegschaft* eher begünstigt als abgebaut wird. Nach unseren Erfahrungen sind für eine solche eher unbewußte Behinderung der »Information von unten« vor allem drei Ausprägungen und Merkmale der Interessenvertretung im Betrieb charakteristisch; es sind dies:

- *die vorrangige Orientierung an gesetzlichen Regelungen:* Auf der Grundlage der im BetrVG verankerten gesetzlichen Regelungen wird eine Form der Interessenvertretung begünstigt, die sich schwergewichtig auf mittlere und höhere

1 Siehe zur Vertiefung der hier skizzierten Befunde insbesondere die Untersuchung von Altmann u.a. 1981, S. 135ff. und 739ff. sowie Altmann u.a. 1982, S. 239.

Ebenen des betrieblichen Managements konzentriert<sup>1</sup>. Ausschlaggebend hierfür ist, daß der Betriebsrat für sämtliche Beschäftigte im Betrieb zuständig ist und Einflußmöglichkeiten eher bei der Regelung allgemeiner Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse abgesichert sind und weniger bei der konkreten Festlegung von Arbeits- und Leistungsanforderungen sowie des Personaleinsatzes auf Produktions- und Abteilungsebene. Hieraus erklärt sich auch, daß in der Praxis Arbeitskräfte für ihre unmittelbaren alltäglichen Probleme am Arbeitsplatz und im Arbeitsprozeß eher die Vorgesetzten als Ansprechpartner betrachten und nicht den Betriebsrat, da dieser hierfür gar nicht als zuständig eingeschätzt wird<sup>2</sup>.

Ferner ist die in der Bundesrepublik verankerte Form der Interessenvertretung durch einen vergleichsweise hohen Grad der »Verrechtlichung« und »Verwissenschaftlichung« charakterisiert, d.h. gesetzliche Regelungen und wissenschaftliche Kriterien sind – auf der Grundlage des BetrVG – wesentliche Grundlagen, auf denen die Interessenvertretung im Betrieb beruht und an denen sie sich orientieren muß<sup>3</sup>. Pointiert ausgedrückt: Diese Orientierung an gesetzlichen Regelungen und »Fachwissen« kann zugleich auch zur Folge haben – insbesondere, wenn sich hierauf auch gezielt betriebliche Strategien richten (!) –, daß auch die Interessenvertreter im Betrieb hierin die alleinigen und vorrangigen Grundlagen für die Interessenvertretung sehen und in dieser Weise auch ihre Aktivitäten organisieren. Die Bedeutung der gewerkschaftlichen Organisation und die Unterstützung durch die Belegschaft wird nicht als eine ausschlaggebende Grundlage für jegliche Interessenvertretung erkannt; durch die Orientierung an Gesetz und Fachwissen kann die Auffassung entstehen, daß eine aktive Einbeziehung der Belegschaft und somit auch »Informationen von unten« für die Interessenvertretung *nicht notwendig* oder zumindest etwas Nachrangiges sind, worauf deshalb kein besonderer Schwerpunkt in der praktischen Arbeit im Betrieb zu legen ist. Die Interessenvertretung wird damit notwendigerweise zu einer Angelegenheit, die einzelne Interessenvertreter »stellvertretend« für die Belegschaft als »Experten« auf der Grundlage bestimmter »Instrumente« (rechtlicher Regelungen) und mit Hilfe ihres Wissens

1 Hierauf hatten wir bereits im Zusammenhang mit dem betrieblich strategischen Vorgehen hingewiesen, ebenso auch auf Unterschiede zu anderen Formen der Interessenvertretung (etwa in Großbritannien oder in Italien, vgl. S. 92).

2 Auch hierauf haben wir bereits zuvor hingewiesen; siehe zur Vertiefung des hier angesprochenen Aspekts der Interessenvertretung und seiner »Besonderheiten« auch die Gegenüberstellung des in Großbritannien auf der Grundlage von Shop stewards entwickelten Form der Interessenvertretung (vgl. Böhle, Kaplonek 1980, S. 61ff.).

3 Charakteristisch hierfür ist, daß nach dem BetrVG die Interessenvertretung nicht notwendigerweise an eine gewerkschaftliche Organisation im Betrieb gebunden ist und hiervon abhängt; für die Beurteilung und Belastung am Arbeitsplatz werden »arbeitswissenschaftliche« Erkenntnisse und Kriterien und nicht die »subjektiven Erfahrungen und Beurteilungen der Arbeitskräfte« als ausschlaggebend angesehen etc.

und Geschicks praktizieren. Die Belegschaft ist hier für die Interessenvertretung als Unterstützung und Absicherung ihres Einflußes im Betrieb nicht von Bedeutung, sondern lediglich in ihrer Funktion als »Wähler« und »Publikum«. Festzuhalten ist, daß auf der Grundlage des BetrVG eine »Information von unten« und somit auch die aktive Einbeziehung der Beschäftigten in die Interessenvertretung selber im Informationsaustausch zwischen der Interessenvertretung und Belegschaft usw. zwar nicht ausgeschlossen wird, es wird dies aber auch nicht abgesichert und gefördert, sondern – im Gegenteil – eher eine Ausgrenzung und Vernachlässigung der »Information von unten« begünstigt<sup>1</sup>. Damit wird deutlich, daß gerade auch Betriebsräte, die um eine aktive und wirksame Vertretung der Interessen der Beschäftigten im Betrieb bemüht sind und sich dabei besonders auf die gesetzlichen Regelungen im BetrVG stützen, sich zugleich sehr leicht und oft unbemerkt (!) von einer Rückbindung an die Beschäftigten entfernen und damit – oft auch unbewußt und ungewollt – eine aktive Unterstützung der Interessenvertretung durch die Belegschaft eher behindern als fördern. Beschaffung und Nutzung der »Informationen von unten«, deren konkrete Handhabung und strategische Bedeutung wir im vorhergehenden dargestellt haben, erfordern daher von der Interessenvertretung im Betrieb immer auch eine gewisse eigenständige Ergänzung und teilweise auch Modifikation der durch das BetrVG vorgezeichneten Organisation der Interessenvertretung im Betrieb.

- *Legitimation durch »Wissen« und als »Experten«:* Ein weiteres Hemmnis für die »Information von unten« kann sich aus der – nach vorliegenden Befunden und Berichten offenbar weit verbreiteten – Auffassung von Betriebsräten ergeben, daß sie sich gegenüber der Belegschaft (ebenso wie auch gegenüber dem Management) vorrangig durch Spezialkenntnisse und Fachwissen legitimieren und als für die Interessenvertretung kompetent ausweisen müssen. Ein ehemaliger Betriebsratsvorsitzender, der nun Schulungen durchführt, umschrieb dies mit den Worten, »die meisten Betriebsräte glauben, sie müßten alles wissen«. Dies deckt sich auch mit empirischen Befunden, gemäß denen Betriebsräte die Interessenvertretung im Betrieb primär als eine »Frage des Wissens« und

1 Hinzuweisen ist hier noch darauf, daß die gesetzlichen Regelungen im BetrVG das Verhältnis zwischen Belegschaft und Betriebsrat, insbesondere was Informationsaustausch und die aktive Einbeziehung der Belegschaft in die Interessenvertretung betrifft, nur vereinzelt berücksichtigen. Es beschränkt sich dies auf die Verpflichtung zur Abhaltung von Betriebs- und Abteilungsversammlungen (§ 43), die Verpflichtung des Betriebsrats, Anregungen von den Arbeitskräften entgegenzunehmen (§ 80), Möglichkeiten, im Einzelfall die betroffenen Arbeitskräfte hinzuzuziehen (§ 82, 83, 84, 85) sowie die Möglichkeit, Sprechstunden einzurichten (§ 89). Demgegenüber unterliegt der Betriebsrat zugleich einer oft fälschlich extensiv ausgelegten Geheimhaltungspflicht (§ 79), wodurch ein offener Informationsaustausch zwischen Betriebsrat und Belegschaft eher behindert als gefördert wird. Ferner ist z. B. auch festgelegt, daß Betriebsratssitzungen nicht öffentlich sind (§ 80).

»Machtfragen« im Betrieb »als Folge ungleichen Wissenstandes oder doch ungleicher Chancen, sich Sachkenntnisse dienlich zu machen«, einschätzen (vgl. Bruns u. a. 1980, S. 50). In unserem Zusammenhang ist hier von Bedeutung, daß die Auffassung »*Wissen ist Macht*« auch die Auffassung darüber beeinflußt, in welcher Weise sich die Interessenvertretung gegenüber der Belegschaft verhalten und sich darstellen muß: Man versucht in erster Linie, unter Beweis zu stellen, daß »man Bescheid weiß« und die Dinge »im Griff hat«. *Unsicherheiten in der Einschätzung betrieblicher Entwicklung und ihrer Folgen müssen demzufolge eher verdeckt als offengelegt werden.* Eine solche Auffassung wird ohne Zweifel durch die zuvor institutionell vorgegebene Verrechtlichung und Verwissenschaftlichung der Interessenvertretung begünstigt. Es wäre jedoch zu einfach, hierin allein die Ursache zu sehen. Die Gründe hierfür sind in tieferliegenden und grundsätzlicheren gesellschaftlichen Strukturen zu suchen.

So war etwa der bereits zuvor zitierte »Experte« der Auffassung, daß sich viele Betriebsräte an der Erfahrung der »Amtsautorität« orientieren, d.h. der in der Schule, in der weiteren Ausbildung, im Berufsleben, im Kontakt mit öffentlichen Instanzen usw. gewonnenen Erfahrung, daß sich »Autoritäten« und übergeordnete hierarchische Positionen (Vorgesetzte, Lehrer) durch »mehr Wissen« legitimieren und somit das »mehr Wissen« als die eigentliche und ausschlaggebende Grundlage für die »soziale Stellung« erscheint.

Damit sind zugleich grundlegende Fragen individueller und kollektiver Sozialisation, Prozesse und Erfahrungen sozialer Realitäten angesprochen, ebenso wie auch die Frage der gesellschaftlich vorherrschenden Formen der Legitimation (aber auch Verschleierung) von Herrschaft bzw. ökonomisch bedingter und begründeter Herrschafts- und Machtverhältnisse. Wir wollen es hier im Rahmen dieser Untersuchung bei diesem Hinweis belassen und anstelle einer grundsätzlichen Diskussion der hier angesprochenen Zusammenhänge noch auf einige Auswirkungen, die sich hieraus in der Praxis für die Interessenvertretung ergeben (bzw. ergeben können), eingehen. Die Auffassung, sich durch Wissen gegenüber der Belegschaft legitimieren zu müssen, hat nicht nur zur Folge, daß Nichtwissen und Unsicherheit eher verdeckt als offengelegt werden. Vielmehr sind Betriebsräte auch bestrebt, soweit sie Kenntnisse haben, diese eher bei sich zu behalten als sie an die Belegschaft weiterzugeben: Wissen und in diesem Zusammenhang vor allem auch vom Management erlangte Informationen sind nach diesem Selbstverständnis wichtige Grundlagen, um die Legitimationen abzusichern und um sich gegenüber der Belegschaft als kompetent ausweisen zu können. Zum grundlegenden Prinzip wird also – nochmals in den Worten des bereits zuvor zitierten Experten: »*Monopolisierung von Wissen ist Macht*«. Dies wird zur Grundlage des Handelns der Betriebsräte gegenüber der Belegschaft. Daraus ergibt sich (und erklärt sich) auch ein Hang der Betriebsräte zur Geheimnistuerei: Um sich gegenüber den Beschäftigten abzugrenzen und

sich als kompetent zu erweisen, versuchen sie, Informationen eher bei sich zu halten, als diese weiterzugeben. Ferner hat dies auch zur Folge, daß Betriebsräte gar nicht interessiert daran sind (bzw. sein können), Informationen und Kenntnisse aus der Belegschaft einzubeziehen bzw. die Belegschaft aufzufordern, sich mit Veränderungen im Betrieb auseinanderzusetzen und ihre Erfahrungen und Einschätzungen dem Betriebsrat mitzuteilen: Ein solches Vorgehen erscheint – mit dem hier umrissenen Selbstverständnis – eher als eine *Schwäche des Betriebsrats* als eine Demonstration, daß man auf die Belegschaft und ihre Erfahrungen angewiesen ist, ihre Unterstützung braucht und somit nicht über alles besser Bescheid weiß als die Arbeitskräfte selbst. Ferner kann sich damit auch eine bewußte Strategie von Betriebsräten verbinden, nicht zu sehr mit den Einschätzungen und Erfahrungen der Belegschaft konfrontiert zu werden und diesen eher aus dem Weg zu gehen: Ein Informationsaustausch zwischen Betriebsrat und Belegschaft birgt – in dieser Sicht – immer auch die Gefahr in sich, daß Probleme und Fragen aufgeworfen werden, zu denen der Betriebsrat keine passende Antwort weiß. Sofern man solchen Problemen nicht ausweichen kann, weil sie an den Betriebsrat herangetragen werden, liegt es nahe, sie eher »abzuwiegeln« als sie aufzugreifen und gemeinsam zu beraten. Schließlich liegen auch Erfahrungen dazu vor, daß Betriebsräte sich bei Unsicherheiten und offenen Fragen eher an die betrieblichen Experten wenden als an die eigenen Kollegen, um diesen gegenüber nicht zugeben zu müssen, daß sie »etwas nicht wissen oder kapiert haben«.

- *Passives Verhalten gegenüber einer »Information von unten«:* Auch dann, wenn Betriebsräte die Informationen durch die Belegschaft und den Informationsaustausch zwischen Belegschaft und Interessenvertretung für sehr wichtig ansehen und auch »Fragen« an die Belegschaft stellen usw., kann es sein, daß durch das Verhalten der Interessenvertretung die »Information von unten« eher behindert als gefördert wird: Ausschlaggebend hierfür kann ein Verhalten und eine Einstellung sein, die sich am ehesten mit dem Begriff der »Warte-Haltung« umschreiben läßt. Ihr zufolge versteht sich die Interessenvertretung primär als eine »Anlaufstelle« für *Informationen durch die Belegschaft* (Einschätzung von Arbeitsbedingungen, Probleme usw.), sieht aber keinen Grund, sich hierum in besonderer Weise zu bemühen oder gar besondere Aktivitäten zur Förderung solcher Informationen zu entwickeln. Kommt von der Belegschaft nichts, so wird dies entweder als »Desinteresse« gewertet oder als Beweis dafür, daß »keine Probleme« bestehen.

Exemplarische Aussagen von Betriebsräten hierfür sind: »Jeder kann ins Betriebsratsbüro kommen, aber es kommt ja keiner.« Oder: »Auf der Betriebsversammlung macht keiner den Mund auf.« Oder: »Ich habe den Kollegen gesagt, tragt eure Probleme an mich heran. Ich habe einen Briefkasten angebracht, in den die Kollegen – auch anonym – etwas an den

Betriebsrat herantragen können. Innerhalb von zehn Jahren war hier aber noch kein einziger Zettel drin.« (Gruppendiskussion mit Betriebsräten und gewerkschaftlichen Vertrauensleuten)

All diesen Aussagen und praktischen Erfahrungen ist gemeinsam, daß die *Interessenvertretung* sich gegenüber der Belegschaft zwar als *Ansprechpartner und Anlaufstelle darstellt*, zugleich aber davon ausgeht, daß die Initiative von den Beschäftigten ausgehen müsse und es quasi ausreicht, ihnen gegenüber in erster Linie die Bereitschaft kundzutun, daß man für ihre Probleme und Erfahrungen »ein Ohr« oder doch jedenfalls einen Briefkasten hat. Damit einher geht zu meist keine weitere Auseinandersetzung mit den Ursachen für die ausbleibende »Information von unten«.

An deren Stelle treten Pauschalurteile und Klischees über die »Eigenschaften« einzelner Arbeitskräfte und Arbeitskräftegruppen. Ein besonderes Problem dabei ist: Die Wahrnehmung und Einschätzung von belastenden und restriktiven Arbeitsbedingungen durch die Betriebsräte (insbesondere die freigestellten) kann nach vorliegenden Erfahrungen »quer zu« und »neben« den von den Beschäftigten selbst als belastend und restriktiv eingeschätzten Arbeitsbedingungen liegen. Dies kann um so eher der Fall sein, als im Rahmen der Interessenvertretung Probleme am Arbeitsplatz primär nur unter dem Blickwinkel rechtlicher Regelungen und der im Betrieb etablierten Verhandlungsfelder wahrgenommen und beurteilt werden. Eine solche »Problemsicht« kann zugleich zur Folge haben, daß auch von der Interessenvertretung bestimmte Äußerungen und Einschätzungen der Betroffenen nicht verstanden werden, oder umgekehrt auch Fragen an die Belegschaft von dieser nicht in ihrer Bedeutung, die ihnen von der Interessenvertretung zugemessen wird, nachvollziehbar sind. Vorliegende Befunde weisen nachdrücklich darauf hin, daß es neben der durch rechtliche Regelungen und wissenschaftliche Erkenntnisse vorgezeichneten Problemsicht auch darum geht, Verständnis dafür zu entwickeln, nach welchen Kriterien Arbeitskräfte ihre Belastungen und Restriktionen beurteilen und welche Prioritäten sie dabei setzen<sup>1</sup>.

#### *4.3.3 Ansatzpunkte für die Interessenvertretung – Beispiele und Erfahrungen aus der Praxis*

Fragt man danach, wie »Informationen von unten« in die Interessenvertretung einbezogen und genutzt werden können, so ist auf dem Hintergrund der bisherigen Ausführungen zunächst hervorzuheben:

- Die Interessenvertretung muß die strategische Bedeutung von Informatio-

<sup>1</sup> Siehe zur Vertiefung hierzu z. B. die Untersuchung von Binkelmann 1984 sowie auch Brock, Vetter 1982, S. 303.

nen der Belegschaft nicht nur *erkennen*, sondern sich hierzu auch *bekennen*. Dies ist gerade auch auf der Grundlage des institutionalisierten Systems der Interessenvertretung keineswegs selbstverständlich. Dabei ist es auch notwendig, diesen Aspekt bei der Auseinandersetzung mit Fragen der Interessenvertretung im Betrieb (speziell auch bei gewerkschaftlichen Schulungsveranstaltungen) in besonderer Weise zu berücksichtigen.

- Die Information »von unten« erhält die Interessenvertretung *nicht von selbst*. Ihr steht in der betrieblichen Praxis eine Reihe von Hemmnissen und Widerständen gegenüber. Daher muß die Interessenvertretung für die Information »von unten« auch spezielle Aktivitäten entwickeln. In den Worten eines Betriebsrats: »Man darf sich nicht darauf verlassen, daß Informationen aus der Belegschaft kommen, der Betriebsrat muß die Initiative ergreifen.«
- Die »Information von unten« kann von der Interessenvertretung nicht nur nach aktuellem Bedarf abgefragt werden. Sie muß vielmehr *ein Bestandteil des Alltags* sein und daher ebenso im Betrieb institutionalisiert und organisiert werden wie etwa die Beschaffung von Informationen durch das Management (regelmäßige Treffen usw.). Die »Information von unten« muß – ebenso wie die Interessenvertretung insgesamt – im Betrieb *entwickelt* und *aufgebaut* werden. Nur wenn die »Information von unten« etwas Permanentes und damit »Normales« und »Alltägliches« wird, ist gewährleistet, daß im Konfliktfall oder bei tiefergreifenden Veränderungen (Einsatz neuartiger Produktionstechnik) eine aktive Beteiligung und Unterstützung der Interessenvertretung durch die Belegschaft möglich ist.

Auf diesem Hintergrund seien abschließend einige in der Praxis entwickelte *Ansätze zur Mobilisierung und Nutzung der »Information von unten« in der Interessenvertretung* dargestellt. Wir verfolgen damit in erster Linie die Absicht, Hinweise und Anregungen für eine weitere Diskussion und Vertiefung – in die vor allem weitere Erfahrungen aus der Praxis einzubeziehen wären – zu geben.

Im Sinne einer – unsystematischen – Auflistung seien genannt:

- (1) *Aufteilung der Betriebsratsarbeit nach Produktionsbereichen*: In größeren Betrieben erfolgt zumeist eine (personelle) Aufgliederung der Betriebsratsarbeit nach unterschiedlichen »Sachgebieten« (Entlohnungsfragen, Arbeitssicherheit). Neben und ergänzend zu einer solchen Sachgliederung der Betriebsratstätigkeit kann aber auch eine Aufgliederung nach verschiedenen Arbeits- und Produktionsbereichen erfolgen<sup>1</sup>. Dem liegt das Ziel zugrunde, daß die verschiedenen Produktions- und Arbeitsbereiche im Betrieb jeweils durch einen Vertreter im Betriebsrat betreut werden. Dieser hat die Aufgabe, sich speziell um Angelegenheiten und Probleme, die in den jeweiligen Produktions- und Arbeitsberei-

1 Vgl. hierzu sehr ausführlich Rancke, Fr., 1982.

chen anfallen, zu kümmern und hier vor allem auch der *Ansprechpartner* für die dort beschäftigten Arbeitskräfte zu sein, und zwar unabhängig davon, um welche jeweils konkreten Sachfragen es sich handelt. Soweit es sich um Probleme handelt, die nicht unmittelbar vor Ort bewältigt werden können, werden sie im Betriebsrat vorgebracht und dort dann an den jeweiligen »Spezialisten« oder die jeweiligen »Ausschüsse« übergeben. Bei den regelmäßigen Treffen des gesamten Betriebsrats liegt ein Schwergewicht auf den Berichten der einzelnen Betriebsräte über Vorkommnisse, Probleme etc. in den Bereichen, für die sie zuständig sind. Dies hat u. a. – nach vorliegenden Erfahrungen – zur Folge, daß die einzelnen Betriebsräte durchaus bestrebt sind, Veränderungen und Probleme in ihrem Bereich zu beachten und nicht Gefahr zu laufen, daß sie etwas übersehen, von dem der Betriebsrat möglicherweise anderweitig Kenntnis erhält. Auch entsteht ein gewisser Druck von den anderen Betriebsratskollegen, da es zumeist mit Skepsis betrachtet wird, wenn über einen längeren Zeitraum hinweg von »keinen besonderen Vorkommnissen und Problemen« berichtet wird. Mit dieser Organisation der Betriebsratstätigkeit wird erreicht, daß die einzelnen Vertreter im Betriebsrat bestrebt sind, zu den Beschäftigten in ihrem Bereich laufend Kontakt zu halten und hierbei vor allem auch Unterstützung durch gewerkschaftliche Vertrauensleute zu gewinnen. – Zur Rolle gewerkschaftlicher Vertrauensleute siehe gesondert unten, Punkt (3).

Diese Aufteilung der Betriebsratsarbeit hat auch Auswirkungen auf die Zusammensetzung des Betriebsrats: Man ist bei der Aufstellung der Kandidaten bestrebt, möglichst jeweils einen Vertreter aus den verschiedenen Arbeits- und Produktionsbereichen im Betriebsrat zu haben. Für Bereiche und Arbeitskräftegruppen, die im Betriebsrat nicht durch ein Mitglied gleicher Herkunft vertreten sind, werden ausdrückliche Zuordnungen getroffen.

Eine andere Variante einer solchen Aufgliederung der Zuständigkeit von Mitgliedern des Betriebsrats ist: Einzelnen – insbesondere freigestellten – Mitgliedern des Betriebsrats wird im speziellen die Aufgabe des Kontakts zur Belegschaft übertragen. Diese Mitglieder des Betriebsrats sind in erster Linie dafür zuständig, Informationen vor Ort zu sammeln, Informationen des Betriebsrats an die Belegschaft weiterzugeben, Kontakt- und Ansprechpartner für die Belegschaft und hier vor allem für die gewerkschaftlichen Vertrauensleute zu sein usw.

Exemplarisch hierfür ist z. B. auch die Schilderung der Organisation der Betriebsratstätigkeit in einem Betrieb in der Untersuchung von Kotthoff: In diesem Betrieb »gehört es zum Arbeitsplan einiger Freigestellter, täglich in den Pausen die Kantine und Pausenräume aufzusuchen und nach ›Neuigkeiten‹ zu fragen« (vgl. Kotthoff 1981, S. 228).

(2) *Persönliche Präsenz oder: »Man muß als Betriebsrat auf die Kollegen zugehen«:* Betriebsräte, die versuchen, die »Information von unten« in die Interessenver-

tretung einzubeziehen, betonen durchweg, daß man als Betriebsrat »auf die Kollegen zugehen muß«. Wenn man nur darauf wartet, daß die Beschäftigten einen ansprechen, erhält man keine »Informationen von unten«. Wichtig sei es, daß der Betriebsrat sich »vor Ort« bei den Arbeitskräften zeigt, und zwar gerade auch freigestellte Betriebsräte. Im einzelnen erstrecken sich hier die Aktivitäten auf: regelmäßige Rundgänge durch die Produktion (von freigestellten Betriebsräten) oder/und Kontakt zu den einzelnen Arbeitskräften und Kollegen in Arbeitspausen u.ä. (nicht freigestellte Betriebsräte).

Als Beispiel für letzteres die Schilderung eines Betriebsrats: »Im Normalfall läuft die Information durch die Betriebsräte am Arbeitsplatz. Ich gehe ständig von einem zum anderen und schwätze mit den Kollegen. Ich muß als Betriebsrat zu den Kollegen gehen, es ist selten der Fall, daß die Kollegen zu einem kommen.« (Gruppendiskussion mit dem Betriebsrat und gewerkschaftlichen Vertrauensleuten.)

Bei Rundgängen durch die Produktion kommt es dabei aber nicht nur darauf an, daß der Betriebsrat die einzelnen Produktionsbereiche regelmäßig besichtigt, sondern vor allem, daß er solche Rundgänge dazu nutzt, um mit den einzelnen Arbeitskräften »ins Gespräch zu kommen«. Auch können solche Rundgänge jeweils gezielt zu einzelnen Problemen und bestimmten technischen und organisatorischen sowie personellen Veränderungen durchgeführt werden.

In dieser Weise hat sich z.B. in einem Betrieb der Betriebsrat mit der Frage der Einführung von Bildschirmarbeitsplätzen befaßt. In den Worten eines Betriebsrats: »Sämtliche Arbeitskräfte wurden aufgesucht, die an Bildschirmarbeitsplätzen arbeiten. Wir haben uns so einen Überblick verschafft, wo Bildschirme installiert sind. Wir haben die Arbeitskräfte gefragt, was ist euer Arbeitsinhalt, was macht ihr überhaupt, wo sind die Verbindungen zu anderen Arbeitsbereichen usw.« (Gruppendiskussion mit Betriebsräten und gewerkschaftlichen Vertrauensleuten)

Ferner zeigen praktische Erfahrungen, daß solche Rundgänge auch gezielt in den einzelnen Abteilungen durch die dort beschäftigten Betriebsräte sowie gewerkschaftlichen Vertrauensleute vorbereitet werden können.

Dabei ist zu berücksichtigen, daß solche Rundgänge und die persönliche Präsenz, insbesondere freigestellter Betriebsräte, nicht nur von sachlich-inhaltlicher Bedeutung sind (Sammlung von Informationen etc.). Hiermit bringt der Betriebsrat auch »symbolisch« zum Ausdruck, daß er sich um die Belange vor Ort kümmert und für die Beschäftigten ansprechbar ist. Ferner zeigen die vorliegenden Erfahrungen, daß es dabei nicht nur darauf ankommt, auf die Arbeitskräfte zuzugehen, sondern daß der Betriebsrat auch einen Vorwand (»Aufhänger«) haben muß, um mit den Arbeitskräften ins Gespräch zu kommen.

In den Worten eines Betriebsrats: »Es ist wichtig, daß man Anstöße gibt; nur wenn man sie anspricht, dann fangen sie an, dann spult sich alles ab, dann kommen die Informationen.« (Gruppendiskussion mit Betriebsräten und gewerkschaftlichen Vertrauensleuten)

So reicht es z.B. auch nicht aus, wenn der Betriebsrat nur danach fragt, ob es

Probleme etc. gibt. Ebenso wie gegenüber dem Management sind auch hier gezielte und vorbereitete Fragen zu möglichen Veränderungen und Problemen am Arbeitsplatz notwendig.

Informelle Praktiken des Personaleinsatzes, durch die einzelne Arbeitskräfte marginalisiert werden und der Druck auf ein »freiwilliges Ausscheiden« aus dem Betrieb verstärkt wird (vgl. Abschnitt 3.2.2.2), sind oft auch für die betroffenen Arbeitskräfte sowie Arbeitskollegen nicht unmittelbar als »solche« erkennbar; sie bleiben auch für sie verdeckt. Sie sehen darin eher »eigene Mängel« und resignieren. Hier kommt es z.B. darauf an, daß der Betriebsrat gezielt nach bestimmten Veränderungen im Personaleinsatz in den einzelnen Abteilungen Informationen einholt, *ohne* daß dies notwendigerweise von den betroffenen Arbeitskräften oder Kollegen als ein Problem definiert wird, das sie von sich aus an den Betriebsrat herantragen.

Des weiteren kommt es darauf an, daß die Interessenvertretung nicht davon ausgeht und erwartet, von den Arbeitskräften »fertige Informationen« zu erhalten, d.h. Informationen, die unmittelbar für die Interessenvertretung genutzt werden können und deren Bedeutung für die Interessenvertretung jeweils unmittelbar erkennbar ist. Informationen durch die Belegschaft müssen vielmehr – in gleicher Weise wie Informationen durch das Management – aufgegriffen und im Betriebsrat beurteilt, interpretiert usw. werden. Daher ist es auch wichtig, daß *grundsätzlich* Informationen von den Kollegen »ernstgenommen« werden, und zwar auch dann, wenn sie »auf den ersten Blick« nicht durchschaubar oder unbedeutend erscheinen. Auf diese Weise werden auch die Beschäftigten eher dazu motiviert, frei über ihre Erfahrungen am Arbeitsplatz zu sprechen. Wie gezeigt, ist es ja gerade auch ein Hemmnis für die Information »von unten«, daß die Beschäftigten für bestimmte Probleme und Erfahrungen an ihrem Arbeitsplatz im Betriebsrat gar keinen Ansprechpartner sehen oder zwar eine Meinung haben, diese aber nicht für wichtig genug einschätzen, um sie der Interessenvertretung mitzuteilen. Eine solche Zurückhaltung von Informationen wird zusätzlich bestärkt, wenn für die Beschäftigten der Eindruck besteht, daß der Betriebsrat nur an bestimmten Informationen bzw. nur an solchen Informationen interessiert ist, die sich als schwergewichtige oder begründbare Probleme darstellen und definieren lassen.

In den Worten eines Betriebsrats: »Ein Problem ist, viele Betriebsräte nehmen die Information ihrer Kollegen nicht ernst. Es ist aber so, daß die Kollegen sehr sensibel sind für Veränderungen am Arbeitsplatz; heute vor allem wegen der Angst vor Entlassungen. Ich sehe nicht das Problem bei den Kollegen. Wenn man zu denen hingehört, ist jederzeit etwas da. Die Betriebsräte müßten so sensibilisiert werden, daß sie das, was die Kollegen sagen und bemerken, ernst nehmen.« (Gruppendiskussion mit Betriebsräten und gewerkschaftlichen Vertrauensleuten)

(3) *Gewerkschaftliche Vertrauensleute oder: »Ohne den gewerkschaftlichen Ver-*

*trauenskörper kann der Betriebsrat nicht arbeiten»:* Unsere Befunde zeigen nachdrücklich, daß die gewerkschaftliche Organisation der Belegschaft und gewerkschaftliche Vertrauensleute im Betrieb – gerade unter dem Aspekt der »Information von unten« – eine wichtige Voraussetzung für die Betriebsratsarbeit sind. Speziell die gewerkschaftlichen Vertrauensleute sind hier eine wichtige organisatorische und personelle Ergänzung, um einen Informationsaustausch zwischen Belegschaft und der Betriebsratsarbeit aufzubauen und abzusichern.

Die Aktivität und die Aufgaben der gewerkschaftlichen Vertrauensleute im Betrieb sind nicht als etwas – gegenüber dem Betriebsrat – Nachgeordnetes oder vom Betriebsrat Abgetrenntes zu betrachten, sondern als »integraler« Bestandteil der Organisation der Interessenvertretung im Betrieb. Daraus folgt, daß sich die Funktion der gewerkschaftlichen Vertrauensleute im Betrieb nicht allein darauf beschränken kann, Belange und Informationen der überbetrieblichen Gewerkschaftsorganisation in den Betrieb hineinzutragen, sondern daß sie – ebenso wie der Betriebsrat – zugleich auch eigenständige Aufgaben der Interessenvertretung im Betrieb wahrnehmen müssen. Aus dieser Sicht sind z.B. gewerkschaftliche Vertrauensleute – ebenso wie der Betriebsrat – wichtige Instanzen, um Informationen der Belegschaft über ihre Erfahrungen, Beobachtungen usw. am Arbeitsplatz aufzugreifen und in die Interessenvertretung einzubeziehen sowie umgekehrt die Informationen, die die Interessenvertretung durch das betriebliche Management erhält, an die Belegschaft weiterzugeben und in der Belegschaft zu diskutieren – vgl. unten (5).

Weiter zu diskutieren wäre u.a., inwieweit eine oft vom Betriebsrat beklagte mangelnde Aktivität von gewerkschaftlichen Vertrauensleuten sowie Probleme, Arbeitskräfte für diese Aufgabe zu gewinnen, auch daraus resultieren können, daß die Aufgaben gewerkschaftlicher Vertrauensleute als Organe der Interessenvertretung im Betrieb nicht klar definiert sind. Ihre Aufgaben erscheinen aus der Sicht der Beschäftigten oft nur als eine »organisatorische Hilfsfunktion« ohne eigenständige Kompetenzen. Möglicherweise käme es gerade hier darauf an, der Belegschaft in besonderer Weise zu demonstrieren, daß die Interessenvertretung (Betriebsrat) »Information von unten« braucht und zu diesem Zweck gerade auch gewerkschaftliche Vertrauensleute »vor Ort« notwendig sind.

Damit ist zugleich aber auch eine Perspektive angesprochen, in der gewerkschaftliche Vertrauensleute selbst ihre »Aufgaben« und »Funktionen« im Betrieb wahrnehmen, definieren und in dieser Weise auf die Organisation der Interessenvertretung im Betrieb insgesamt einwirken können<sup>1</sup>.

(4) *Spezielle Aktionen:* Ähnlich wie (betriebsbezogene) Informationsblätter ein zusätzliches Medium sind, um die Belegschaft durch die Interessenvertretung

1 Vgl. zur weiteren Diskussion und Vertiefung hierzu insbesondere Wallraven 1975; Zoll 1981.

zu informieren, können auch weitere Informationskanäle und -medien angewendet werden, um Informationen durch die Belegschaft zu erhalten. Ein Beispiel hierfür ist die Durchführung von Befragungen der Beschäftigten mit Hilfe eines Fragebogens. Wie hierzu vorliegende Erfahrungen zeigen, eignen sich solche Aktionen vor allem bei aktuellen Problemen und Verhandlungen im Betrieb, um einen Überblick über die Meinung der Beschäftigten zu erhalten oder/und detaillierte Informationen zu einzelnen Fragen und Problemen im Betrieb zu beschaffen (z.B. Regelungen der Arbeitszeit in unterschiedlichen Produktionsbereichen und deren Einschätzung durch die Beschäftigten). In einigen Fällen wurde eine solche Befragung auch von der überbetrieblichen Gewerkschaftsorganisation eingeleitet, und zwar bezogen auf die anstehenden Tarifverhandlungen<sup>1</sup>.

Nach den uns vorliegenden Berichten sind solche Befragungen grundsätzlich unter zwei Aspekten zu beurteilen: Zum einen kann hierdurch eher als durch persönliche Kontakte oder auf Betriebsversammlungen – vor allem in größeren Betrieben – ein *Überblick zu bestimmten Sachverhalten* und Problemen sowie deren Einschätzung von Seiten der Beschäftigten gewonnen werden; zum anderen – und dies ist oft noch wichtiger – sind solche Befragungen aber auch eine sichtbare *Demonstration dafür, daß der Betriebsrat* (oder die Gewerkschaftsorganisation) *an der Meinung jedes einzelnen interessiert ist* und bei bestimmten Fragen und Verhandlungen im Betrieb eine entsprechende »Rückkoppelung« mit der Belegschaft erfolgt. Dabei können solche Befragungen – unabhängig von dem aktuellen Anlaß – ein Anknüpfungspunkt sein, um mit den Beschäftigten oder bestimmten Gruppen der Beschäftigten, die der Interessenvertretung eher distanziert und skeptisch gegenüberstehen, ins Gespräch zu kommen und Kontakte aufzubauen. Daher kann im konkreten Fall der unmittelbare Anlaß für eine solche Befragung von eher nachgeordneter Bedeutung sein; wichtig ist vielmehr, einen geeigneten Aufhänger und Anlaß für eine solche Befragung zu finden.

Exemplarisch hierfür ist die Schilderung eines Betriebsratsvorsitzenden in einem Betrieb mit ca. 350 Beschäftigten:

»Die Geschäftsleitung beabsichtigte eine Erhöhung der Essenspreise in der Kantine. Daraufhin hat der Betriebsrat sofort eine Befragung sämtlicher Arbeitskräfte gestartet. Es wurde gefragt, in welcher Weise sich die Erhöhung der Essenspreise auf ihre Bereitschaft, weiterhin in der Kantine zu essen, auswirken würde. Der Befragungsbogen wurde in der Kantine von dem Betriebsrat verteilt und dann auch wieder eingesammelt. Während

<sup>1</sup> Es wäre im weiteren zu prüfen, in welcher Weise die Interessenvertretung in den Betrieben bei der Vorbereitung und Durchführung solcher Befragungen (Erstellung eines geeigneten Fragebogens usw.) durch die Gewerkschaftsorganisation sowie auch z.B. Kontakte zu Sozialwissenschaftlern im Rahmen der Hans-Böckler-Stiftung unterstützt und entlastet werden könnte.

dieser Aktion ergaben sich vielfältige Gelegenheiten, mit den Kollegen ins Gespräch zu kommen, und zwar vor allem auch mit solchen, mit denen der Betriebsrat zuvor kaum Kontakt gehabt hatte. In diesen Gesprächen kamen dann auch andere Dinge als die Essenspreiserhöhung zur Sprache. Umgekehrt wurde – nach Aussagen des Betriebsratsvorsitzenden – dies von den Beschäftigten als sehr positiv eingeschätzt; die Belegschaft sei sehr überrascht und erfreut darüber gewesen, daß der Betriebsrat die Meinung der Beschäftigten als Grundlage für weitere Verhandlungen einholte und hier *jeder* seine Meinung einbringen konnte.« (eigene Fallstudie)

(5) *Information der Belegschaft oder: »Wie man die Belegschaft informiert, so wird man durch die Belegschaft informiert«:* Sollen die Beschäftigten aktiv in die Auseinandersetzungen mit Veränderungen im Betrieb einbezogen werden, so ist es jedoch grundsätzlich notwendig, daß der Betriebsrat nicht nur Informationen von der Belegschaft abfragt, sondern umgekehrt auch Informationen, die er vom betrieblichen Management erhält, und seine eigenen Kenntnisse über Veränderungen und Probleme im Betrieb an die Belegschaft weitergibt. Dabei sind zwei Dinge zu berücksichtigen: Hemmnisse für eine »Information von unten« können sich nicht nur daraus ergeben, daß sich die Belegschaft ungenügend informiert fühlt und die Betriebsratsaktivitäten von der Belegschaft nicht durchschaubar sind (Mißtrauen gegenüber dem Betriebsrat usw., vgl. Abschnitt 4.3.2). Es spielt hier auch die Art, wie die Informationen aufbereitet und an die Belegschaft weitergeleitet werden, eine Rolle. Nach vorliegenden Berichten ist es hier z.B. oft der Fall, daß Betriebsräte zwar durchaus bestrebt sind, die Belegschaft zu informieren, es sich dabei aber zumeist um eine Information über »fertige Sachen« handelt. Damit ist gemeint, daß der Betriebsrat die Belegschaft über Entscheidungen und Tatsachen im Betrieb informiert (bzw. »in Kenntnis setzt«), ohne daß sich damit die Absicht verbindet, die Belegschaft zur Stellungnahme, Diskussion, zu eigenen Vorstellungen usw. anzuregen. Ein ehemaliger Betriebsratsvorsitzender, der nun Schulungen durchführt, drückt dies in den Worten aus: »Wenn Betriebsräte informieren, tun sie dies meist in einer *Verkündungssprache*. Demgegenüber wäre eine *Dialogsprache* zu entwickeln. Die Informationen an die Belegschaft müssen so abgefaßt sein, daß sie zu Nachfragen usw. provozieren.«

Was hiermit gemeint ist, zeigen praktische Erfahrungen, in denen z.B. bei technisch-organisatorischen Veränderungen der Betriebsrat nicht nur bestrebt ist, möglichst frühzeitig Informationen durch das betriebliche Management zu erhalten, sondern auch von Anfang an Informationen an die Belegschaft weiterzugeben und sie somit in den Prozeß der Informationssammlung und Beurteilung bei der Auseinandersetzung mit Veränderungen im Betrieb einzubeziehen. Informationen, die der Betriebsrat vom betrieblichen Management und von betrieblichen Experten erhält, sind dabei Grundlage, um in gemeinsamen Diskussionen zwischen den betroffenen Arbeitskräften und der Interessenver-

tretung zu einer Beurteilung der Veränderungen und Strategien der Interessenvertretung zu gelangen.

Exemplarisch hierfür ist die Schilderung der Auseinandersetzung bei der Einführung neuer Produktionstechniken (Fotosatz) in einem Betrieb der Druckindustrie:

»Die Strategie des Betriebsrats war es, die Informations- und Beratungsphase möglichst lange hinauszuschieben, um die betroffenen Kollegen in die Verhandlungen mit einzubziehen. Es wurden laufend Abteilungsversammlungen und mehrere Betriebsversammlungen abgehalten. *Jeder Schritt wurde den Kollegen mitgeteilt* (Hervorhebung durch d. Verf.). Die Kollegen wurden aufgefordert, mit zu überlegen, was man gegen negative Auswirkungen tun kann. Es fanden auch Versammlungen in kleinerem Rahmen statt sowie vielfache informelle Gespräche zwischen den Kollegen und gewerkschaftlichen Vertrauensleuten. Indem man immer wieder Nachfragen stellte und weitere Informationen einholte, konnte man Zeit gewinnen, um eigene Vorstellungen zu entwickeln.« (eigene Fallstudie)

Wie solche Beispiele zeigen, ist es daher eine Aufgabe der Interessenvertretung, nicht nur Informationen an die Belegschaft weiterzugeben, sondern die Beschäftigten auch auf die Fragen, die Unsicherheiten in der Beurteilung usw., die sich hier für die Interessenvertretung ergeben, aufmerksam zu machen und nicht den Eindruck zu erwecken, als hätte die Interessenvertretung bereits »alles im Griff«. Vielmehr muß deutlich gemacht werden, daß die Interessenvertretung die Meinungen und Erfahrungen der betroffenen Arbeitskräfte braucht bzw. nur dann die Interessen der betroffenen Arbeitskräfte vertreten kann, wenn auch diese selbst sich aktiv mit den anstehenden Veränderungen befassen und dies nicht nur als eine Aufgabe der Interessenvertretung ansehen. In gewisser Weise kommt es somit auch darauf an, den betroffenen Arbeitskräften klarzumachen, daß sie für die Abwehr negativer Folgen – trotz Existenz einer formalisierten Interessenvertretung – nach wie vor *selbst verantwortlich* sind und die Interessenvertretung ihnen dies letztlich nicht abnehmen kann.

Die Information der Belegschaft durch den Betriebsrat wird oft auch durch unzureichende und fehlende Informationskanäle beeinträchtigt. Speziell in größeren Betrieben reicht hier die persönliche Weiterleitung von Informationen durch Mitglieder des Betriebsrats und gewerkschaftlicher Vertrauensleute an die Beschäftigten oft nicht aus. Betriebsversammlungen finden andererseits zu selten statt, um eine laufende Information der Belegschaft sicherzustellen. Hervorzuheben sind daher Versuche in einzelnen Betrieben, Informationskanäle und -medien für eine Information der Belegschaft im Betrieb auszuweiten bzw. neu zu schaffen. Ein Beispiel hierfür sind *betriebsbezogene Infos*, in denen in regelmäßigen Abständen über Angelegenheiten im Betrieb, allgemeine betriebliche Entwicklungen wie auch betriebsübergreifende Fragen berichtet wird. In den uns bekannten Fällen erfolgte dies durchweg mit Unterstüt-

zung, teilweise auch auf Anregung der überbetrieblichen Gewerkschaftsorganisation bzw. der gewerkschaftlichen Vertrauensleute.

Schließlich ist hier noch auf einen Aspekt hinzuweisen, der für die Information der Belegschaft von grundlegender Bedeutung ist: Wichtig sind nicht nur Informationen über Entwicklung und Probleme im Betrieb, sondern vor allem und gerade auch über die Aktivitäten des Betriebsrats (jedoch nicht nur im Sinne von »Erfolgsberichten«!). Um Informationen »von unten« zu erhalten und in die Interessenvertretung einbeziehen zu können, müssen die Aktivitäten des Betriebsrats durchschaubar, verstehtbar und für die Beschäftigten auch einschätzbar sein. Dies betrifft vor allem auch die Frage, was die Interessenvertretung mit Informationen, die aus der Belegschaft kommen, macht. Nach vorliegenden Berichten fehlt es gerade hier oft an einer *Rückkoppelung zu den Beschäftigten*. In den Worten eines gewerkschaftlichen Vertrauensmannes: »Die Kollegen geben Informationen an den Betriebsrat weiter. Dieser greift sie auch auf, aber egal, was dabei herauskommt, positiv oder negativ, die Kollegen erfahren hiervon nichts. Dies motiviert die Kollegen nicht, Informationen an den Betriebsrat zu geben.« (Gruppendiskussion mit Betriebsräten und gewerkschaftlichen Vertrauensleuten) Wird dies in der Interessenvertretung nicht berücksichtigt, können sehr leicht auch falsche oder zumindest verzerrte Vorstellungen in der Belegschaft entstehen über die rechtlichen und faktischen Einflußmöglichkeiten der Interessenvertretung sowie die Aktivitäten und Positionen der Interessenvertretung im Betrieb insgesamt. Erfährt man nicht viel über die Aktivitäten des Betriebsrats, liegt auch der Verdacht sehr schnell nahe, daß der Betriebsrat eher auf der Seite der Geschäftsleitung als auf der Seite der Beschäftigten steht oder daß der Betriebsrat »nichts tut«.

# Literaturverzeichnis

- Altmann, N.; Binkelmann, P.; Düll, K.; Mendolia, R.; Stück, H.: Bedingungen und Probleme betrieblich initierter Humanisierungsmaßnahmen.* Hrsg. Bundesministerium für Forschung und Technologie, Forschungsberichte, Technologische Forschung und Entwicklung - Humanisierung des Arbeitslebens - 4 Bde., Karlsruhe 1981.
- Altmann, N.; Binkelmann, P.; Düll, K.; Stück, H.: Grenzen neuer Arbeitsformen - Betriebliche Arbeitsstrukturierung, Einschätzung durch Industriearbeiter, Beteiligung der Betriebsräte,* Frankfurt/New York 1982.
- Bechtle, G.: Arbeitsorganisation als Verhandlungsfeld zwischen Betrieb und Gewerkschaften - Eine empirische Untersuchung in der italienischen Stahlindustrie,* Frankfurt/München 1982.
- Binkelmann, P.: Wahrnehmung von Arbeitsbelastungen durch Industriearbeiter,* Karlsruhe 1984.
- Bobke, M. H.: Überstundenanordnung ohne Mitbestimmung des Betriebsrats?* In: *Die Mitbestimmung*, Heft 10/83, S. 458 ff.
- Böhle, F.; Deiss, M.: Arbeitnehmerpolitik und betriebliche Strategien - Zur Institutionalisierung und Wirksamkeit staatlicher und kollektiver Interessendurchsetzung,* Frankfurt/München 1980.
- Böhle, F.; Kaplonek, H.: Interessenvertretung am Arbeitsplatz und Reformen im Gesundheitsschutz - Das Beispiel Großbritannien,* Frankfurt/New York 1980.
- Böhle, F.; Deiss, M.; Döhl, V.; Sauer, D.: Verbesserung von Arbeitsbedingungen und Arbeitsmarktpolitik - Eine Untersuchung im Bergbau und in Gießereien,* Frankfurt/New York 1982.
- Böhle, F.; Düll, K.: Organisatorischer Wandel, Beschäftigungssituation und Interessenvertretung der Arbeitskräfte im Betrieb,* hektogr. Bericht, Veröffentlichung durch die Europäischen Gemeinschaften, Brüssel 1982.
- Brehm, H.; Pohl, G. (Hrsg.): Interessenvertretung durch Information,* Stuttgart 1978.
- Briefs, U.; Krack, J.; Neumann, K.; Volkmann, G.; Strohauer, H.: Gewerkschaftliche Betriebspolitik und Information - Kennziffern über die Informationsarbeit der gewerkschaftlichen Interessenvertretung,* Köln 1983.
- Brock, D.; Vetter, H.-R.: Begriffe, Probleme und Perspektiven sozialwissenschaftlicher Belastungs- und Risikoforschung.* In: *Soziale Welt*, Heft 3/4, 1982.
- Bruns, Ch.; Conert, H.; Griesche, D.: Gewerkschaftliche Bildungsarbeit und Interessenvertretung im betrieblichen Alltag,* Frankfurt/New York 1980.

- Deiss, M.; Döhl, V.; Sauer, D.; Böhle, F.:* Humanisierung der Arbeit in Betrieben der Gießerei und metallverarbeitenden Industrie. Zum Einfluß staatlicher und gewerkschaftlicher Politik. Karlsruhe 1982.
- DGB-Bundesvorstand*, Abt. Arbeitsmarktpolitik: Fachtagung Leiharbeit – Forderungen und Argumente zum Verbot der Leiharbeit, 26./27. September in Bonn/Bad Godesberg, o.J.
- Döhl, V.; Deiss, M.; Sauer, D.; Böhle, F.*, unter Mitarbeit von *Altmann, N.:* Belastungsbau unter Tage – Zum Einfluß öffentlicher Maßnahmen auf die Humanisierung der Arbeit, Essen 1982.
- Drexel, I.:* Belegschaftsstrukturen zwischen Veränderungsdruck und Beharrung – Zur Durchsetzung neuer Ausbildungsberufe gegen bestehende Qualifikations- und Lohnstrukturen, Frankfurt/München 1982.
- Drexel, I.; Nuber, Ch.:* Qualifizierung für Industriearbeit im Umbruch – Die Ablösung von Anlernung durch Ausbildung in Großbetrieben von Stahl und Chemie, Frankfurt/München 1979.
- Düll, K.; Böhle, F.:* Der Zusammenhang von Arbeitsorganisation und Entlohnung, München 1980 (Veröffentlichung durch die European Foundation for the Living and Working Conditions), Dublin 1984.
- Dütz, W.:* Unterlassungs- und Beseitigungsansprüche des Betriebsrats gegen den Arbeitgeber im Anwendungsbereich von § 87 BetrVG, Rechtsgutachten erstattet für die Hans-Böckler-Stiftung, Graue Reihe der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 2, Düsseldorf 1983.
- Ders.:* Gewährleistung eines vorbeugenden Gerichtsschutzes im Betriebsverfassungsgesetz, Rechtsgutachten erstattet für die Hans-Böckler-Stiftung, Graue Reihe der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 9, Düsseldorf 1984.
- Dybowski, G.; Thomassen, W.:* Praxis und Weiterbildung – Untersuchungen über Voraussetzungen und Bedingungen der Weiterbildung von betrieblichen Interessenvertretern, Bremen 1982.
- Einemann, E.; Lübbing, E.; Manske, F.; Schürz, M.:* Rationalisierung, Mikroelektronik und Humanisierung (Kooperation Universität/Arbeiterkammer Bremen – Reihe Arbeitspapiere), Bremen 1982.
- Falke, J.; Höland, A.; Rhode, B.; Zimmermann, G.:* Kündigungspraxis und Kündigungsschutz in der Bundesrepublik Deutschland, Bde. I und II, Forschungsberichte des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Bonn 1981.
- Frerichs, J.; Möller, C.; Ulber, J.:* Leiharbeit – ein Problem betrieblicher Interessenvertretung, Köln 1981.
- Funke, H.:* Arbeit darf nicht krank machen – Alternativen zur betrieblichen Gesundheitspolitik, Frankfurt/New York 1983.
- Graf, H.:* Der reibungslose Umgang mit dem Betriebsrat – Steuerungsinstrument für den Unternehmer oder für sozialistische Gewerkschaften? Landsberg 1983.
- Helfert, M.:* Beteiligungsstrategien der Betriebe und Mitbestimmung am Arbeitsplatz. In: WSI-Mitteilungen, Heft 12, 1983.
- Hildebrandt, E.:* Betriebliche Personalpolitik als Spaltungsstrategie des Kapitals – Kapitalistische Betriebspolitik und Gegenwehr in der Bundesrepublik 1974–1976. In: Prokla 26, 1976.

- IG-Metall* (Hrsg.): Argumentationshilfe – Unternehmerverhalten in der Krise und gewerkschaftliche Gegenwehr, Frankfurt o.J. (1983).
- Kluge, M.; Kneer, U.; Schneider, G.-P.*: Betriebsräte in der industriellen Provinz – Acht Fallstudien über betriebliche Herrschafts- und Produktionsverhältnisse, Frankfurt/New York 1981.
- Kotthoff, H.*: Betriebsräte und betriebliche Herrschaft – Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb, Frankfurt/New York 1981.
- Krack, J.; Strauss-Wieczorek, G.*: Der Wirtschaftsausschuß als Teil gewerkschaftlicher Interessenvertretung, Schriftenreihe der IG Metall, Frankfurt 1982.
- Mendius, H.-G.; Sengenberger, W.; Köhler, Ch.; Maase, M.*: Qualifizierung im Betrieb als Instrument der öffentlichen Arbeitsmarktpolitik – Begleitforschung zum Schwerpunkt 1 des Arbeitsmarktpolitischen Programms der Bundesregierung für Regionen mit besonderen Beschäftigungsproblemen, Reihe Forschungsberichte. Hrsg. vom Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung, Bonn 1983.
- Mickler, O.; Dittrich, E.; Neumann, U.*: Technik, Arbeitsorganisation und Arbeit – Eine empirische Untersuchung in der automatisierten Produktion, Frankfurt 1976.
- Müller, A.*: Kennzifferninformationssystem statt Jahresabschluß. In: Das Mitbestimmungsgespräch, Heft 8, 1979.
- Nagel, B.*: Beschaffung und Weitergabe von Informationen durch Mitbestimmungsträger im Aufsichtsrat. In: H. Diefenbacher, H.G. Nutzinger (Hrsg.): Mitbestimmung, Probleme und Perspektiven der Forschung, Frankfurt/New York 1981.
- Rancke, F.*: Betriebsverfassung und Unternehmenswirklichkeit. Eine Analyse von Organisation und Formen der betrieblichen Arbeitnehmermitbestimmung in der Praxis von Großunternehmen und Konzernen, Opladen 1982.
- Schneider, W.*: Informationsrechte und Informationsmöglichkeiten des Betriebsrats. In: H. Brehm; G. Pohl (Hrsg.): Interessenvertretung durch Information, Stuttgart 1978.
- Schneider, W.*: Gutachten bestätigt: Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts zum Unterlassungsanspruch des Betriebsrats unhaltbar. In: Die Mitbestimmung, Heft 10, 1973, S. 451f.
- Schultz-Wild, R.*: Betriebliche Beschäftigungspolitik in der Krise, Frankfurt/New York 1978.
- Sperling, H.J.*: Pause als soziale Arbeitszeit, Berlin 1983.
- Strohauer, H.*: Kennziffern für Mitbestimmungsträger. In: Das Mitbestimmungsgespräch, Heft 9, 1978.
- Trautwein, N.; Unterhinninghofen, H.*: Gewerkschaftliche Politik im Unternehmen und Information. In: Das Mitbestimmungsgespräch, Heft 4/5, 1980.
- Wahsner, R.; Borgaes, H.-U.*: Der folgenlose Rechtsbruch – Recht und Praxis der Bußgeldbestimmungen im Betriebsverfassungsgesetz, Frankfurt/New York 1982.
- Wallraven, K. P.*: Stellung und Aufgaben der gewerkschaftlichen Vertrauensleute – Kommunikation, Gegeninformation und Gegenmacht. In: H. Brehm, G. Pohle (Hrsg.): Interessenvertretung durch Information, Stuttgart 1978.
- Weltz, F.*: Kooperative Konfliktbewältigung. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 5, 1977.
- Zoll, R.*: Partizipation oder Delegation. Gewerkschaftliche Betriebspolitik in Italien und in der Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt 1981.