

4. »Humanisierung des Arbeitslebens«: Programm und Impulse zu Arbeitsgestaltung und Beteiligung

4.1 Neues Aufgabenfeld und Herausforderung für die Gewerkschaften

1974 startete das staatliche Forschungs- und Aktionsprogramm »Humanisierung des Arbeitslebens« (HdA). Unmittelbar im Vorfeld bestimmten die Gewerkschaften auf einer DGB-Konferenz mit dem Titel »Humanisierung als gesellschaftliche und gewerkschaftliche Aufgabe« ihre Position dazu. Sie begrüßten zwar grundsätzlich die Absicht des damals noch von Hans Matthöfer geleiteten Bundesministeriums für Forschung und Technologie (BMFT), »ein groß angelegtes Experimentier- und Forschungsprogramm in Gang zu setzen und damit einen zeichnsetzenden Modelleffekt zu erzielen.« Der DGB-Vorsitzende Oskar Vetter (1974, S. 32) machte jedoch »keinen Hehl« daraus, dass er das angekündigte Programm »mit gemischten Gefühlen« betrachtete.

Gemischte Gefühle hatten die Gewerkschaften aus verschiedenen Gründen. Befürchtet wurde zum einen, die staatlichen Gesetze und Fördermaßnahmen könnten die Handlungsbereitschaft der Gewerkschaften schwächen und der Illusion Vorschub leisten, Humanisierung der Arbeit ließe sich quasi konfliktfrei realisieren. Im Schwange befindliche »Sozialtechnologien« wie »neue Führungstechniken, Gruppenarbeit, Delegation von Verantwortung und dererlei« verschleierte jedoch »nur allzu leicht den Blick auf die eigentlichen Ursachen und die Entwicklungstrends, die zur Verschärfung der Arbeitsbedingungen führen« (ebd.). Es werde das Bild »einer idyllischen Gartenlaube gezaubert«, in die sich jeder Betrieb bei gutem Willen, guter Führung mit finanzieller Förderung durch den Staat verwandeln ließe. Dem wurden die gewerkschaftliche Historie und die Erfahrung entgegengehalten, wonach »der Arbeitnehmerschaft nie etwas freiwillig gegeben wurde« (Mayr 1974, S. 155). Deshalb sei eine konfliktorientierte gewerkschaftliche Politik weiterhin geboten. Jedoch wurde durchaus auch die Gefahr gesehen, den Gewerkschaften könnte durch eine »sozialtechnokratische« Politik das Wasser abgegraben werden.

Somit blieben Zweifel, »ob der eingeschlagene Weg der richtige ist«, zumal »eine umfassende Beteiligung der Arbeitnehmer und ihrer Gewerkschaften an der Gestaltung und Durchführung des Programms« vermisst wurde (Vetter 1974, S. 32). Zwar wurde auf Drängen der Gewerkschaften die Durchführung der HdA-Projekte an die Zustimmung der Betriebsräte gebunden, ein Initiativ- bzw. Antragsrecht wurde ihnen jedoch nicht zugestanden. Zudem waren begleitende Qualifizierungs- und Beratungsmöglichkeiten für die Betriebsräte nicht vorgesehen.¹ Unmissverständlich ließ Vetter das zuständige Ministerium wissen: »An sich zu bejahende Experimente sind nur zu akzeptieren, wenn die Beteiligung und die Mitbestimmung der Arbeitnehmer und ihrer Gewerkschaften gewährleistet sind. Allein auf diesem Weg ist es möglich, den Missbräuchen und Manipulationen von vornherein vorzubeugen« (ebd.). Welche Brisanz in dieser Aussage steckte, sollte sich in den Arbeitsgestaltungs- und Beteiligungsprojekten des HdA-Programms zeigen (Kapitel 4.3).

4.2 Diskussion um teilautonome Gruppen im Vorfeld

Die gewerkschaftliche Debatte um Gruppenarbeit hat eine lange Tradition. Sie begann nicht erst in den frühen 1970er Jahren, als die Gruppenarbeitsprojekte in skandinavischen Automobilunternehmen, insbesondere bei Volvo, breit diskutiert wurden und wenig später – teils gefördert durch das staatliche Aktionsprogramm »Humanisierung des Arbeitslebens«, teils auf Initiative der Unternehmen – auch in einigen deutschen Unternehmen Platz griff (Kaste 1981). Reichlich Erfahrung mit Gruppenarbeit machten die deutschen Gewerkschaften und speziell die IG Metall schon wesentlich früher und zwar mit einer spezifischen Form: dem Gruppenakkord. Bereits in den 1950er und 1960er Jahren war diese Form der Gruppenarbeit weitverbreitet und führte zu zahlreichen Konflikten. Zwar wurden den Gruppen Aufgaben der Selbstorganisation und -optimierung übertragen wie z. B. Auftragsverteilung, Einarbeitung neuer Kollegen, Material-

1 | Kritisiert wurde auch, dass den Gewerkschaften bei der finanziell viel größeren staatlichen Technologieförderung keine Beteiligungsrechte zugestanden wurden. Ferner würden im Rahmen des HdA-Programms nicht allein Humanisierungs-, sondern auch Rationalisierungsmaßnahmen gefördert. Auch sei der Fokus des HdA-Programms auf »Krisenbranchen« ausgerichtet (Pöhler/Peter 1982). Diese Kritik wurde im 1984 verabschiedeten »Aktionsprogramm Arbeit und Technik«, der dritten Förderphase, erneut und noch harscher geübt. Lediglich zwei Prozent der Fördersumme des BMFT würden für das HdA-Programm bereitgestellt, das damit »weitgehend die Funktion eines Alibi-programms« erfülle (IG Metall 1984, S. 27).

beschaffung oder Konfliktlösung; jedoch waren dafür keine entsprechenden Zeitressourcen in den Vorgaben für die Gruppe oder ihre Mitglieder vorgesehen. Die zusätzliche Belastung ging somit auf ihre Kosten. Nicht verfügbares Material, unzureichende Werkzeuge, die Einarbeitung neuer Kolleginnen und Kollegen sowie andere, von der Gruppe nicht zu verantwortende Hindernisse und Unzulänglichkeiten der Arbeitsorganisation führten vielfach zu Verdienstaussfällen und Streitereien (Steinkühler 1977, S. 37).

Gruppenarbeit war somit für die IG Metall nichts Neues. Man hatte bereits Erfahrungen – und diese trugen nicht dazu bei, in Gruppenarbeit das neue Leitbild humaner Arbeit zu sehen. Entsprechend reserviert bis ablehnend fielen die Reaktionen auf die skandinavischen Experimente mit teilautonomen Gruppen aus, die in den frühen 1970er Jahren als Vorzeigemodelle humaner, mit dem Taylorismus brechender Arbeitsgestaltung präsentiert wurden. »Gruppenarbeit bedeutet heute vielfach«, resümiert Steinkühler (1974, S. 195) auf dem HdA-Kongress des DGB 1974, »dass die Schwierigkeiten der Arbeitsorganisation, der Arbeitsplanung, die kostenträchtig ist, sozialisiert werden, ohne dass die Gruppe dafür den Lohnanteil kriegt, den früher die teuer bezahlten Arbeitsvorbereiter und Arbeitsplaner bekamen«. Es sei deshalb falsch, »den Ausweg in autonomen Arbeitsgruppen zu sehen«, vor allem dann, wenn die Arbeitsbedingungen nicht festgeschrieben sind.

Harscher noch fiel die Kritik von Detlev Hensche (1974) aus, damals Leiter der Abteilung Gesellschaftspolitik des DGB, die mit der gewerkschaftlichen Koordinierung des HdA-Programms beauftragt war. Eindringlich warnte er vor »bestimmten Experimenten« – gemeint waren »autonome« oder »teilautonome« Gruppen sowie die für beendet erklärte Diskussionen um Mitbestimmung am Arbeitsplatz, die in diesem Kontext immer wieder hochkochte (ebd., S. 184). Nicht nur seien diese von »Illusionen« über die Möglichkeiten der Humanisierung von Arbeit unter den obwaltenden Bedingungen der Profitwirtschaft genährt; auch hingen die Protagonisten dieser Modelle »Hirngespinsten« nach und bastelten »Modelle für eine Zeit, die der Wirklichkeit nicht entspricht«. Gefährlich sei dies vor allem deshalb, weil »zusätzliche Vertretungsrechte, autonome Rechte jenseits, unterhalb und neben dem Betriebsrat geschaffen« würden, die »stets dazu führen, dass der Betriebsrat an die Wand gedrängt« werde. Solange Betriebsräte bestehen, seien sie »die zentrale Instanz und auch die zentrale Instanz neben den Vertrauensleuten für die gewerkschaftliche Betriebspolitik« (ebd., S. 185).

Flankenschutz bekamen die Skeptiker von namhaften Industriesoziologen wie Horst Kern und Michael Schumann. Letzterer war einer der Hauptreferenten auf der HdA-Tagung des DGB 1974. Er sah, ähnlich wie Steinkühler, teilautonome Gruppe »in der heutigen betrieblichen Praxis wesentlich darauf angelegt,

den unmittelbaren Vorgesetzten bzw. das Unternehmen von konfliktbesetzten Tätigkeiten zu entlasten, indem Disziplinierungs- und Kontrollfunktionen an die Gruppe delegiert werden« (Schumann 1974, S. 51). Diese müssten nun selbst den Widerspruch zwischen Kapitalinteressen und Arbeitnehmerinteressen austragen, weshalb die Gefahr »interner Konkurrenz zwischen den einzelnen Gruppenmitgliedern sowie den verschiedenen Arbeitsgruppen« wachse. In qualifikatorischer Hinsicht hätten die Gruppenarbeitsmodelle »keine Auswirkungen, weil sich die geforderten fachlich-intellektuellen Fähigkeiten in der Regel nicht erhöhen« (ebd., S. 52). Schließlich werde durch Job Rotation die anfallende Gesamtbelastung nicht reduziert, sondern nur in der Gruppe umverteilt. Eine Schippe drauf legte Kern (1977, S. 17), der »autonome Arbeitsgruppen« im gewerkschaftlichen Organ »Der Gewerkschafter« als schlichten »Unfug« qualifizierte. Damit waren Marksteine eingeschlagen, die den gewerkschaftlichen Umgang mit den Arbeitsgestaltungs-, Gruppenarbeits- und Beteiligungsprojekten bestimmen sollten, welche im Rahmen der ersten Phase des Aktionsprogramms »Humanisierung des Arbeitslebens« durchgeführt wurden.

Ganz einheitlich war die Positionierung gegenüber Gruppenarbeit jedoch nicht, auch nicht innerhalb der IG Metall. So plädierte Günter Friedrichs, Leiter der Abteilung Automation beim Vorstand der IG Metall, schon auf besagter HdA-Tagung des DGB dafür, Gruppenarbeitsexperimente nicht pauschal abzulehnen, sondern eigene Experimente zu starten. Die Kritik richte »sich doch vor allem dagegen, dass die Gewerkschaften nicht daran beteiligt waren. Das darf uns aber nicht daran hindern, neue Möglichkeiten selbst auszuprobieren«. Experimente dürften und sollten nur dort erfolgen, »wo die Kontrolle der Gewerkschaften und der Betriebsräte sichergestellt ist« (Friedrichs 1974, S. 81).²

2 | Schon bei der Konzipierung des HdA-Aktionsprogramms schlug Friedrichs dem zuständigen Ministerium vor, »Demonstrationsprojekte« zu initiieren und zu finanzieren, in denen Alternativen zum Fließband präsentiert werden sollten. Interessierte Unternehmen sollten via Zeitungsanzeigen gewonnen werden (Müller, S. 2019, S. 66). »Leuchttürme« zu installieren und sie zu popularisieren, war von Beginn an der Ansatz von Friedrichs, um den »politischen Anspruch« des gewerkschaftlichen Humanisierungsvorhabens zu verdeutlichen. Diese Linie sollte auch sein Nachfolger Andreas Drinkuth beibehalten. In seinem Rückblick auf die Geschichte der Abteilung Automation sieht er den Unterschied zwischen Matthöfer und Friedrichs darin, dass Letzterer mit den vom ihm organisierten Großkongressen zur Automatisierung einen »top down-Ansatz« verfolgt hätte, der über Multiplikatoren (gewerkschaftliche und politische Spitzenfunktionäre sowie Medienvertretern) in den politischen Raum wirken sollte, während Matthöfer einen »arbeitsplatzbezogenen« Ansatz verfolgt habe, der quasi eine »Politisierung von unten« betrieb (Drinkuth 2022, S. 20 ff.).

In dieselbe Kerbe schlug auch Andreas Drinkuth, Friedrichs späterer Nachfolger. Zwar kritisierte auch er, Unternehmer würden das HdA-Programm zu Rationalisierungszwecken nutzen; er betonte jedoch, dass diese »zumeist auch Spielräume zur Humanisierung« böten. Trotz aller Kalkulationen der Kapitaleseite könne im Rahmen des HdA-Programms »der politische Anspruch auf Humanisierung der Arbeit ein Stück weiter realisiert werden«, indem »Beispiele »zum Anfassen« und »zum Nachmachen« geschaffen werden« (zitiert nach Müller, M. 2019, S. 270). Dazu, so kommentierte Klaus Lang, damals Leiter der Abteilung Tarifpolitik, die Einlassung von Drinkuth, bedürfe es jedoch einer »betriebliche[n] Interessenvertretung mit Gestaltungsanspruch oder klare[r] tarifliche[r] Regelungen.« Denn nur so könne technischer Wandel »zu einer humanen und sozialen Neugestaltung für die menschliche Arbeit führen« (zitiert nach Müller, M. 2019, S. 270).

Schon früh zeichneten sich somit unterschiedliche Sichtweisen auf das Verhältnis von Rationalisierung und Humanisierung und die betrieblichen Gestaltungsmöglichkeiten ab – zwischen der Tarifaufteilung einerseits und der Abteilung Automation andererseits: Letztere schätzte die Gestaltungsspielräume als durchaus beachtenswert ein, jedenfalls als lohnend, sie auszuloten und dazu auch Experimente zu wagen, die gegebenenfalls Ausstrahlungskraft für Dritte hätten. Demgegenüber mahnte die Tarifaufteilung zur Vorsicht. Sie hielt eine tarifliche Rahmung für unabdingbar, um gewerkschaftlich akzeptable Bedingungen für Gruppenarbeit nicht nur in Leuchttürmen, sondern in der Fläche zu schaffen.

4.3 Impulse und Konflikte in HdA-Projekten

1974 startete das Aktionsprogramm Humanisierung des Arbeitslebens in seine erste Phase. Projekte zur Arbeitsgestaltung und Beteiligung lagen Hans Matthöfer, dem Initiator des Programms, besonders am Herzen. Dies führte zu Vermutungen, er wolle sein »altes Programm«, nämlich die Politisierung der Arbeitsbedingungen und Mitbestimmung am Arbeitsplatz, auf anderen Wegen und mit anderen Mitteln weiterverfolgen (Wittmann 1994, S. 248). In der Zahl geförderter Projekte schlug sich dies jedoch nicht nieder.³ Projekte zur Arbeitsgestaltung und Beteiligung machten im Humanisierungsprogramm der ersten Phase nur einen Bruchteil aller geförderten Projekte aus; in der zweiten Phase

3 | Das HdA-Programm hatte vier Schwerpunkte: 1. Erarbeitung von Schutzdaten, Richtwerten usw. für Maschinen und Anlagen, 2. Entwicklung von menschengerechten Arbeitstechnologien, 3. Erarbeitung von Modellen für die Arbeitsorganisation und Beschäftigtenbeteiligung, 4. Projekte zur Verbreitung wissenschaftlicher Erkenntnisse (Müller 2016).

gab es diesen Schwerpunkt nicht mehr. Lediglich 65 der bis 1979 geförderten 479 Projekte (14 Prozent) hatten im weitesten Sinne mit Arbeitsgestaltung, Beteiligung oder alternativen Fertigungstechnologien zu tun.⁴ Dennoch prägten diese Projekte das Bild des HdA-Programms stark – und die Positionierung der Gewerkschaften dazu.

Drei Projekte wurden von besonders lebhaften und kontroversen Debatten begleitet: das Projekt »Gruppenarbeit in der Motorenmontage« bei VW Salzgitter (1974–1978) sowie das »Peiner Beteiligungsmodell«, durchgeführt im Schraubenwerk der Salzgitter AG in Peine (1975–1979). Weniger bekannt, jedoch für die Meinungsbildung innerhalb der IG Metall ebenfalls impulsgebend, war das »Tübinger Beteiligungsmodell«, durchgeführt in den Montanwerken Walter (1980–1983).

Die drei Projekte werden nachfolgend in ihren Kernelementen und Wirkungen skizziert.

»Gruppenarbeit in der Motorenmontage« bei VW Salzgitter (1975–1978)

Dieses Projekt war von Beginn an umstritten. Die Initiative ging von der VW AG aus. Der Betriebsrat war zwar informiert, führte mehrere Gespräche mit der Werksleitung und stimmte auch grundsätzlich zu. Die Antragstellung durch das Unternehmen erfolgte allerdings ohne erneute Abstimmung mit dem Betriebsrat, was diesen brüskierte, zumal er in die Auswahl der Institute nicht einbezogen wurde, welche die Begleitforschung übernehmen sollten (Eberhard Ulich, ETH Zürich; Walter Rohmert, TH Darmstadt). Es kündigten sich also schon früh Konflikte an.

Zielsetzung des Projektes war es zu erproben, ob Gruppenarbeit als eine Alternative zur herkömmlichen Taktmontage fungieren kann. Drei Montageformen wurden verglichen: das kontinuierlich laufende Plattenband (traditionelle Fließbandfertigung), die Montage an einer stärker mechanisierten Transfermontagelinie sowie die neue, erst noch zu schaffende Montage in teilautonomen Gruppen.

Hinsichtlich der Gruppenmontage folgte das Projekt dem schwedischen Vorbild bei Scania (Buhmann/Mihr 1988, S. 139). Statt zerstückelt in kleinste Arbeitsschritte im Minutentakt am Fließband sollte in »Montagenestern« jeder Montagearbeiter die komplette Montage eines Motors beherrschen (40 Minu-

4 | Verteilung der bis 1979 bewilligten 479 Projekte: Abbau körperlicher Belastungen (154), Verringerung von Lärmbelastungen (130), Verringerung gefährlicher Arbeitsstoffe (130); Projekte, die nicht unmittelbar mit Belastungsabbau und Gesundheitsschutz zu tun hatten (65) (Vahrenkamp 2013, S. 224).

ten). Zusätzlich sollten auch Materialbereitstellung, Warmprüfung am Prüfstand, Kontroll- und Dispositionsaufgaben sowie eventuelle Nacharbeiten zu den Aufgaben der Gruppe gehören (VW AG Projektleitung 1980, S. 26; Endres/Wehner 1993a, S. 635). Ein fahrerloser Montagewagen mit dem kompletten Material für einen Motor konnte vom Werker jeweils angefordert und nach erfolgter Montage weitergeschickt werden. Statt Zwangstakt des Bandes wurde so das Prinzip »Werker-Selbstfreigabe« eingeführt, was trotz weiterhin vorgegebener Sollstückzahl (100 Motoren pro Tag) als wesentliche Verbesserung betrachtet wurde. Die Gruppe sollte einen Gruppensprecher wählen und sich teilautonom in regelmäßig stattfindenden Gruppensitzungen organisieren, z. B. um den Arbeitswechsel zwischen den Teilaufgaben festzulegen.

Zu Beginn des Projektes wurden 50 Arbeiter und Arbeiterinnen durch freiwillige Meldung für das Modellvorhaben gewonnen. Zu Vergleichszwecken wurden 10 Arbeiter an konventionellen Montageplätzen eingesetzt (Plattenband bzw. Transfermontagestraße), da deren Arbeitsbelastung mit jener bei Gruppenarbeit verglichen werden sollte. Für das eigentliche Gruppenarbeitsprojekt wurden 4 Gruppen mit je 7 Arbeitern gebildet (plus jeweils 3 »Ersatzarbeiter« pro Gruppe für Vertretungszwecke). Die 28 bisherigen Bandarbeiter (darunter eine Frau und 8 ausländische Kollegen), durchweg Angelernte und keine Facharbeiter, wurden in insgesamt sechs Wochen schrittweise qualifiziert. Das Ergebnis: Alle waren in der Lage, einen Motor vollständig zu montieren; sowohl die Beschäftigten als auch die Vorgesetzten waren demzufolge von der Machbarkeit der neuen anspruchsvolleren Organisation überzeugt.

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen waren schwierig. VW steckte 1973 in einer existenziellen Krise, die sich auch im Werk Salzgitter niederschlug. Phasenweise stand eine Werksschließung zur Diskussion. Es kam zu einem massiven Personalabbau. Der Fahrzeugbau wurde geschlossen, die Motorenmontage (zunächst) weitergeführt, wozu das bewilligte HdA-Projekt und die mit ihm eingeworbenen Gelder (immerhin neun Millionen Mark) beigetragen haben dürften. Entsprechend hoch war der Erfolgsdruck – von der Werksleitung kräftig genährt – auf die am Modellversuch beteiligten Mitarbeitenden, die bei einem Scheitern ihre Arbeitsplätze gefährdet sahen. Die Projektleitung ließ zu Beginn alle Beteiligten unmissverständlich wissen: »Wirtschaftlichkeit entscheidet langfristig über den Bestand der Arbeitsstrukturen.« (Fuhrich 2020, S. 166)

Im Projektverlauf kam es zu einer ganzen Reihe von Konflikten zwischen Unternehmensleitung, Betriebsrat und Forschungsteam. Dabei ging es vor allem um die zahlenmäßige Besetzung der Gruppen, die Rolle von Gruppensprechern, den Autonomiegrad der Gruppen und die Eingruppierung. Der Be-

etriebsrat plädierte für eine dauerhafte Gruppenstärke von zehn Personen, die Werksleitung beharrte auf der Soll-Größe von sieben Personen und setzte sich damit durch. Über die Eingruppierung, die bisher auf Basis eines anforderungsorientierten Bewertungssystems erfolgte, konnte bis zum Projektende keine Einigung erzielt werden. Dies führte zu Konflikten zwischen Werksleitung und Betriebsrat, aber auch zwischen Betriebsrat und Beschäftigten: Die am Projekt beteiligten Gruppenarbeiter drängten auf eine rasche, wenn auch vorläufige Lösung; Betriebsrat und IG Metall wollten eine Gesamtlösung für das Werk, der sich die Unternehmensleitung jedoch verweigerte. Sie wurde schließlich nach Abschluss des Projekts im Jahr 1980 mit dem Tarifvertrag zur Lohndifferenzierung bei VW (LODI) erreicht (Hildebrandt 1981a und Kapitel 6.1).

Problematisch war aus Sicht des Betriebsrats die Institutionalisierung von Gruppensprechern ohne Einbeziehung der betrieblichen Interessenvertretung Betriebsrat und gewerkschaftlicher Vertrauensleutkörper. Dies konnte aus seiner Sicht »nicht hingenommen werden [...], da die Gefahr bestand, diese neue Institution – ganz abgesehen von der fehlenden rechtlichen Absicherung – allzu leicht für die Interessen der Unternehmensseite auszunutzen« (VW AG Betriebsrat 1980, S. 63). Auch sah der Betriebsrat seine Mitbestimmungsrechte durch die Praxis der Gruppen unterminiert, ihre Kurzpausen, ihr Arbeitstempo und ihre Arbeitsleistung über die Arbeitswoche hinweg autonom zu gestalten. Sie hätte »die Gefahr eines in den Gruppen selbst erzeugten Leistungsdrucks mit sich gebracht, mit dem Ziel, die Wochenarbeitszeit zu verkürzen« (ebd.).

In provisorischer Form wurde im April 1976 mit der Gruppenarbeit begonnen (die Montagewagen mussten noch von Hand bewegt werden), Im Juni 1976 nahmen alle vier Gruppen die Arbeit in der endgültigen Gruppenmontage auf. Doch bereits wenige Monate später scheiterte das Projekt. Es wurde zwar in veränderter Form zu Ende geführt, allerdings auf Druck des Betriebsrats und der IG Metall die »Teilautonomie der Gruppen« fallen gelassen und die alte Hierarchie wieder hergestellt (VW AG Projektleitung 1980, S. 32). Der Betriebsrat zog sich am Jahresende 1976 aus der örtlichen Projektorganisation zurück. Seine Begründung: Die Werksleitung habe versucht, Mehrheitsentscheidungen durchzusetzen, was gegen das Betriebsverfassungsgesetz verstoße. Er forderte die »Respektierung der von der organisierten Arbeitnehmerschaft erkämpften und im Betriebsverfassungsgesetz sowie den Tarifverträgen festgelegten Rechte« (VW AG Betriebsrat 1980, S. 63). Die Meinungen im Betriebsrat gingen allerdings auseinander. Während die einen sich darin bestätigt sahen, dass teilautonome Gruppenarbeit im Kapitalismus eine unrealistische Utopie sei, war es für die anderen »der unwiderlegbare Beweis der Möglichkeiten der Gruppenarbeit« (Buhmann/Mihr 1988, S. 141).

Einig waren sich alle Projektbeteiligten über die Vorzüge von Gruppenarbeit. Sie wurde als grundsätzlich humaner als traditionelle Bandarbeit betrachtet (Müller, S. 2016, S. 271). Das sah auch die Mehrheit der am Modellversuch beteiligten Arbeitenden so. Der erweiterte Arbeitsumfang wurden ebenso positiv bewertet wie die – wenn auch begrenzte und umstrittene – Autonomie der Gruppen. Zudem nahmen, wie die Begleitforschung ermittelte, die Belastungen verglichen mit der Bandarbeit ab und die Arbeitszufriedenheit verbesserte sich.

Was die Effizienz von Gruppenarbeit betrifft, sah die Werkleitung für kleine Losgrößen durchaus wirtschaftliche Vorteile gegenüber der Bandarbeit, nicht jedoch für die Massenfertigung. Sie erhoffte sich von teilautomatisierten Transferstraßen deutlich bessere Effekte (Endres/Wehner 1993a, S. 635). »Für die Massenproduktion gibt es nach unseren bisherigen Erkenntnissen gegenwärtig keine betriebswirtschaftlich vertretbare Alternative zur Transfermontage. Bei Kleinserien ist jedoch die Anwendung von Gruppenarbeit möglich.« (VW AG Projektleitung 1980, S. 49) Die wirtschaftlichen Argumente waren für die Werksleitung ausschlaggebend, den Gruppenarbeitsansatz nicht weiterzuverfolgen. Letztlich bewertete nur die – von Werksleitung und Betriebsrat ebenfalls kritisierte – Begleitforschung die Projektergebnisse als Erfolg.

Das Scheitern des Projektes schlug Wellen und beeinflusste die Diskussion um Gruppenarbeit erheblich. Es bestärkte vor allem die Kritiker von teilautonomer Gruppenarbeit. Aus der IG Metall heraus wurde generelle Kritik an teilautonomer Gruppenarbeit geäußert, die es laut Siegfried Balduin, damals IG-Metall-Vertreter im Gesamtprojektausschuss bei VW, »in Deutschland nicht geben kann und darf« (zitiert nach Müller, M. 2019, S. 271). In der 1980 publizierten »Handlungsanleitung für Betriebsräte der IG Metall bei öffentlich geförderten Betriebsprojekten« (IG Metall 1980) steht das VW-Projekt beispielhaft für Täuschungsmanöver der Arbeitgeber, die Humanisierung versprechen und Rationalisierung betreiben – dazu noch öffentlich subventioniert. Vom Rückzug des Betriebsrats aus allen Projektstrukturen sowie vom Konflikt um Teilautonomie und Gruppensprecher ist dort bemerkenswerterweise nichts zu lesen, wohl aber, dass VW nach Abschluss des Projekts in alte arbeitsteilige Strukturen mit Takten von dreieinhalb Minuten zurückgefallen ist »mit der Begründung, dass Wirtschaftlichkeit durch »teilautonome« Gruppen und die hohen Lohnkosten« nicht gegeben sei (ebd., S. 15). Die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse, welche die positiven Effekte von Gruppenarbeit belegten, seien nicht umgesetzt worden, »weil es der Werksleitung von Anfang an nicht auf Humanisierung, sondern auf die Entwicklung neuer Produktionsmittel und Fertigungsverfahren mit öffentlichen Mitteln ankam« (ebd.).

Auch der DGB wendete sich auf dem Bundeskongress 1978 mit erkennbarem Bezug auf das VW-Projekt »insbesondere gegen solche Formen der Arbeitsorganisation, wie sie als sogenannte »teilautonome Gruppenarbeit« in den letzten Jahren – nicht zuletzt durch Projektaktivitäten innerhalb des HdA-Programms der Bundesregierung – verstärkt durchgeführt worden sind« (zitiert nach Trautwein-Kalms/Gerlach 1980, S. 53). Abgelehnt werden »Modell und Begriff der teilautonomen Gruppenarbeit« ebenso wie »die Einrichtung von Arbeitsgruppensprechern als eigenständiges und zusätzliches Vertretungsorgan neben den Betriebsräten, den Personalräten und den gewerkschaftlichen Vertrauensleuten« (ebd., S. 155).

Ausgesprochen kritisch bewertet auch das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) teilautonome Gruppenarbeit in seiner 1980 vorgelegten Bewertung des HdA-Programms. Es zeige sich »einmal mehr, wie leicht bestimmte Überlegungen zur Gruppenautonomie gegen die Arbeitnehmerseite ausschlagen können, wenn geltende Institutionen und gesetzliche Bestimmungen in ihrer Schutzbedeutung für die Arbeitnehmer nicht ausreichend erkannt und einbezogen werden« (Trautwein-Kalms/Gerlach 1980, S. 153). Tatsächlich erweise sich »Autonomie« in der betrieblichen Realität der Industriearbeit heute (teils ungewollt) eher »als Versuch, vorhandene kollektive Arbeitnehmerrechte zu individualisieren und damit zu schwächen« (ebd.).

In Rückblicken auf das VW-Projekt werden die Auswirkungen des gescheiterten Modellversuchs als ausgesprochen weitreichend für den Umgang der Gewerkschaften mit Gruppenarbeit beschrieben. Für Ernst (2009, S. 11) galt danach »teilautonome Gruppenarbeit« als in Deutschland nicht mehr durchsetzbares Konzept.« Moritz Müller (2016, S. 271) geht in seiner Bewertung nicht ganz so weit, es spricht jedoch seines Erachtens »einiges dafür, dass die Gewerkschaften sich in ihrer Nichtbefassung mit teilautonomer Gruppenarbeit über vielleicht eineinhalb Jahrzehnte selbst blockierten.«

Im Folgenden wird gezeigt: Beide Einschätzungen treffen nicht zu. Weder haben sich die Gewerkschaften und speziell die IG Metall mit teilautonomer Gruppenarbeit in den nachfolgenden Jahren nicht weiter befasst noch sich selbst über eineinhalb Jahrzehnte in ihrem Handeln blockiert. Auch war »teilautonome Gruppenarbeit« kein Konzept, das in Deutschland nicht mehr durchsetzbar war. Bereits 1982, also fünf Jahre nach dem für gescheitert erklärten ersten Gruppenarbeitsprojekt bei VW, entwickelte der Betriebsrat von VW Salzgitter mit Unterstützung eines Beraters der Abteilung Automation der IG Metall ein Alternativkonzept zu der vom Unternehmen geplanten Einführung einer automatisierten Montagestraße. Es sah »Gruppenarbeit auf dem Niveau von Anlageführern« gepaart mit Qualifizierung für alle Betroffenen vor. Nach langwierigen Verhand-

lungen konnte er sich damit »in vollem Umfang durchsetzen« (Buhmann/Mihr 1988, S. 144; [Kapitel 5.3.1](#)).

Zeitgleich entwickelten die Betriebsräte des VW-Werkes in Kassel ein ganz ähnliches Konzept. Auch sie konnten sich damit nach langwierigen Verhandlungen schließlich durchsetzen (ebd.). 1986 vollzog die IG Metall auf dem Gewerkschaftstag auch »offiziell« eine Wende in der Bewertung von Gruppenarbeit, die nunmehr als eine Form der Arbeitsgestaltung betrachtet wurde, die einen »wichtigen Beitrag zur Überwindung tayloristischer Arbeitsformen« leisten kann und die »als vorrangiges Gestaltungsprinzip von Arbeit und Technik angestrebt werden« sollte (IG Metall 1986a, S. 115). Im drei Jahre später verfassten Erledigungsvermerk zu nämlicher Entschließung heißt es:

»Tayloristischen Arbeitsformen mit ihren zerhackten, monotonen Einzeltätigkeiten stellen wir unser Konzept von Gruppenarbeit entgegen. Es beinhaltet die Anreicherung von Arbeitsinhalten, den Abbau der Arbeitsteilung und hierarchischer Strukturen, die Erhöhung der Qualifikation der Arbeitnehmer und eine entsprechende Eingruppierung, Belastungsreduzierung durch Arbeitsplatzwechsel und höhere Stellenbesetzung« (IG Metall 1989a, S. 218).

Die programmatischen Aussagen und politischen Statements jener Jahre richteten sich vor allem auf die weiterhin kritisch gesehene Rolle von Gruppenautonomie und Gruppensprechern. Richtet man das Augenmerk nicht darauf, sondern vielmehr auf die konkreten betrieblichen Entwicklungen und speziell die betriebsrätlichen und gewerkschaftlichen Initiativen und gestaltenden Interventionen, ergibt sich ein deutlich anderes Bild. Trotz des holprigen Auftakts wurde mit Gruppenarbeit unter maßgeblicher Beteiligung von Betriebsräten und IG Metall weiterexperimentiert und sukzessive ein eigenes Leitbild guter Gruppenarbeit entwickelt, das in einer Vielzahl von Betrieben realisiert wurde. Welche Initiativen und Konflikte es hierbei gab, wird in [Kapitel 5](#) und [Kapitel 6](#) dargestellt.

»Peiner Beteiligungsmodell« in der Peiner Salzgitter AG (1975–1979)

Große Aufmerksamkeit zog auch das Peiner Beteiligungsmodell auf sich. Im Gegensatz zum Gruppenarbeitsprojekt bei VW Salzgitter waren die gewerkschaftlichen Kommentierungen in diesem Fall ausgesprochen wohlwollend und dies, obwohl es sich erkennbar auf der nach wie vor kritisch bewerteten Linie der »Mitbestimmung am Arbeitsplatz« bewegte ([Kapitel 3](#) und Trautwein-Kalms/Gerlach 1980, S. 32).

Das Projekt startete 1975 und wurde 1979 beendet. Durchgeführt wurde es in den Schraubenwerken der Salzgitter AG in Peine und dort in der Abteilung

Anschneiderei. Initiiert und durchgeführt wurde es durch eine Projektgruppe der Friedrich-Ebert-Stiftung unter Leitung von Werner Fricke. Erfahren im Umgang mit Gewerkschaften, kannte er deren Sensibilitäten, speziell jene der IG Metall, und wusste die kritischen Punkte bei der Entwicklung des Beteiligungskonzepts zu berücksichtigen. Mit Unterstützung des Arbeitsdirektors und des Gesamtbetriebsratsvorsitzenden der Salzgitter AG wurde die Zustimmung zur Durchführung erreicht.

Das Projekt hatte nach Fricke et al. (1981, S. 17) drei Ziele:

- Bedingungen und Voraussetzungen ermitteln, die zur Anwendung und Entfaltung sogenannter »innovatorischer Qualifikationen«⁵ erforderlich sind; diese charakterisieren und klären, was sie zu leisten vermögen;
- ein Beteiligungsverfahren entwickeln und erproben, das übertragbar ist und den Arbeitenden den Handlungsrahmen schafft, um gemeinsam mit ihren betrieblichen Interessenvertretungen die Arbeitsbedingungen nach eigenen Interessen mitzugestalten;
- zusammen mit den Anschneiderei-Mitarbeitenden Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen ausarbeiten und – nach erfolgter Zustimmung durch Betriebsrat und Unternehmensleitung – diese durch- bzw. umsetzen.

Die wirtschaftliche Situation des Unternehmens war vor und während der Projektlaufzeit angespannt. Das Werk schrieb durchweg rote Zahlen. Sie reduzierten sich zwar in der Laufzeit des Projekts, ein positives Betriebsergebnis wurde jedoch nicht erzielt. Die im Zeitraum erfolgten Rationalisierungsmaßnahmen des Unternehmens hatten zur Folge, dass einzelne Arbeitsgänge aus der Abteilung abgezogen wurden, was die Zahl der in das Projekt einbezogenen 47 Mitarbeitenden phasenweise absinken ließ. Gegen Ende des Projekts wurde die Ausgangszahl wieder erreicht.

In der Anschneiderei wurden Schrauben, Muttern und Verbindungskomponenten zerspanend bearbeitet. Die Arbeitsbelastungen waren extrem hoch (Lärm, Staub, Dämpfe), die Handlungsspielräume der in Einzelarbeit und im Akkord verrichteten Tätigkeiten gering und die Qualifikationsanforderungen entsprechend niedrig. Durchweg handelte es sich um un- bzw. angelernte Arbeit. Die Begleitforschung wählte bewusst solche Arbeitsprozesse bzw. Arbeitsbedingungen aus, um

5 | Unterschieden wird zwischen »fachlichen« und »innovatorischen« Qualifikationen. Von »innovatorischen Qualifikation« sprechen die Autoren dann, »wenn sie für Handlungen eingesetzt werden, die eine Veränderung der Arbeitsbedingungen nach den Interessen der Arbeitenden zum Ziel haben« (Fricke et al. 1981, S. 217).

nachzuweisen, dass selbst unter solchen restriktiven Arbeitsbedingungen »innovative Qualifikationen« vorhanden sind und genutzt werden können.

Das gemeinsam mit den Arbeitern entwickelte Beteiligungsmodell hatte folgende Komponenten:

- *Wochenseminare:* Hierbei wurden grobe Lösungskonzepte diskutiert, die dann von Arbeitsgruppen weiterbearbeitet wurden. Insgesamt fanden jeweils im Abstand von ca. sechs Monaten sechs solcher Wochenseminare statt. An ihnen nahm maximal die Hälfte der Abteilungsbelegschaft teil.
- *themenbezogene Arbeitsgruppen:* hatten die Aufgabe, die auf den Wochenseminaren erarbeiteten vorläufigen Lösungskonzepte auszuarbeiten und daraus umsetzungsreife Vorschläge zu machen, die dem Betriebsrat vorgelegt und nach dessen Zustimmung mit der Arbeitgeberseite verhandelt wurden. Die Teilnahme an den Arbeitsgruppen war freiwillig. Sie tagten zunächst alle zwei Wochen für ca. vier Stunden, später alle drei Wochen. Die hierfür aufgewandte Zeit wurde wie Arbeitszeit vergütet (75 Prozent des Lohns und des Produktionsausfalls wurden vom Projekt bezahlt). Die durchschnittliche Teilnehmerzahl lag bei 10 bis 15 Personen. Im Projektzeitraum fanden 50 Sitzungen der Arbeitsgruppen statt.
- *Projektgruppen:* überwachten nach Bewilligung der Vorschläge durch das Unternehmen und den Betriebsrat die sach- und fristgemäße Umsetzung. Die Teilnahme war freiwillig, die Teilnehmerzahl lag zwischen vier und sieben Personen.
- *Abteilungsversammlungen:* dienten der Information und Diskussion der vom Betriebsrat grundsätzlich gebilligten Lösungsvorschläge sowie der Zustimmung der Abteilung zur Besetzung der Arbeits- und Projektgruppen. Einberufen wurden sie durch den Betriebsrat. Anwesend waren neben den Arbeiterinnen und Arbeitern auch die Vorgesetzten.
- *Abteilungsbesprechungen:* Probeweise wurden auf Vorschlag der Arbeitsgruppen Abteilungsbesprechungen durchgeführt, um die Arbeitseinteilung für die kommende Woche zu besprechen. Sie fanden zunächst einmal pro Woche statt (30 Minuten). Acht solcher Besprechungen wurden durchgeführt, danach wurden sie wegen zu hoher Kosten und befürchtetem Funktionsverlust der Meister eingestellt.

Für die Projektlaufzeit wurde eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen zur Sicherung von Arbeitsplatz und Eingruppierung für die Beschäftigten in der Versuchsabteilung. Sie stellte sicher, dass niemand seinen Arbeitsplatz verliert oder Lohneinbußen im Zusammenhang mit Projektmaßnahmen erfährt.

Der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat, der das Projekt nicht nur billigte, sondern aktiv unterstützte, wurde von Beginn an große Bedeutung beigemessen. Allen Projektbeteiligten, auch den Begleitforschenden war klar: Die Rechte des Betriebsrats durften nicht negativ tangiert werden. Deshalb blieb die Entscheidung über die von den Arbeitenden entwickelten Vorschläge und deren Vertretung gegenüber dem Unternehmen der kollektiven Mitbestimmung vorbehalten.

Zur gewerkschaftlichen Akzeptanz beigetragen hat der Verzicht auf die kritisch gesehene Funktion von Gruppensprechern. Die Arbeitsgruppen wurden themen- und anlassbezogen gebildet und waren nicht – wie etwa im Tübinger Beteiligungsmodell (siehe im Folgenden) – an feste betriebliche Abteilungsstrukturen wie z. B. Meister- oder Funktionsbereiche »angedockt«. Daher waren Gruppensprecher nicht vorgesehen und auch nicht nötig. Spannungen gab es anfänglich gleichwohl. So war eine obligatorische Teilnahme des Betriebsrats an den Sitzungen der Arbeits- und Projektgruppen zunächst nicht vorgesehen. Nach anfänglichen Irritationen wurde ihm die Teilnahme jedoch freigestellt.

Die Arbeiterinnen und Arbeiter zeigten großes Interesse und hohe Bereitschaft an der Mitarbeit im Projekt. Die Beteiligungsquote lag durchgehend bei 85 Prozent. Während der Probephase arbeiteten die Arbeitsgruppen eine ganze Serie von umsetzungsreifen Vorschlägen aus. Das Themenspektrum war breit gefächert. Es umfasste: die Neuverteilung der Arbeitsaufgaben zwischen Maschinenarbeitern und Einrichtern (gekoppelt mit einem Qualifizierungsplan); die Entwicklung von Einarbeitungsplänen, Vorschlägen zur Arbeitserleichterung und Belastungsminderung (Lagerung von Reservewerkzeugen, Werkzeugmagazin, Pendelsitze, Beseitigung von Belästigung durch Abgase, Lärminderung); die Einrichtung von Pausenräumen; alternative Entlohnungsformen, das heißt die Abkehr von der analytischen Arbeitsbewertung und vom Akkord sowie deren Ablösung durch eine ganzheitliche Betrachtung und Bewertung der Arbeitsaufgabe.

Letzteres führte allerdings auch zu Spannungen. Denn hierdurch wurde die Zuständigkeit nicht nur des Betriebsrats, sondern auch der Tarifparteien berührt, was deren Widerspruch auslöste. Da sich das Projekt von Beginn an zur Einhaltung der geltenden normativen Rahmenbedingungen verpflichtet hatte, wurden die Vorschläge der »Arbeitsgruppe Lohn«, die auf die Entwicklung eines Verfahrens mitbestimmter Festlegung von Leistungsmengen auf Basis eines festen Stundenlohns hinausliefen, nicht weiterverfolgt (Fricke et al. 1981, S. 29).

Zum Ende des Projektes gelang es, eine Betriebsvereinbarung abzuschließen, mit der zwar nicht alle, jedoch einige Komponenten des Beteiligungsmodells über das Projektende hinaus gesichert und in ihrem Geltungsbereich sogar ausgeweitet werden konnten (ebd., S. 417 ff.).

Nicht weitergeführt wurde die im Modellprojekt etablierten und institutionalisierten Arbeitsgruppen, wohl aber die Projektgruppen. Sie zu bilden bzw. anzuregen »steht allen Arbeitnehmern offen«, so der Vereinbarungstext. Die (maximal sechs) Mitglieder solcher Projektgruppen sollten demnach »auf Vorschlag der Vertrauensleute und nach Abstimmung zwischen den betrieblichen Vorgesetzten und dem Betriebsrat auf Abteilungsversammlungen benannt« werden (ebd., S. 418). Sie haben die Aufgabe, »entscheidungsreife Vorschläge auszuarbeiten, die den Forderungen der Beschäftigten nach menschengerechten Arbeitsbedingungen Rechnung tragen« (ebd.).

Ihre Vorschläge werden, sofern sie der Betriebsrat unterstützt, im Paritätischen Ausschuss beraten. Zu dessen Sitzung kann ein Mitglied der Projektgruppen beratend hinzugezogen werden. Für die Sitzungen der Projektgruppen, die nicht häufiger als einmal wöchentlich stattfinden sollen, werden die Mitglieder für eine Stunde unter Fortführung ihrer Bezüge freigestellt. Sie können zur Erledigung ihrer Aufgabe inner- wie außerbetriebliche Experten hinzuziehen.

Allen Beschäftigten aller Werke wurde zudem das Recht eingeräumt, »zu geplanten Maßnahmen des Arbeitgebers, die unter die §§ 90, 91 BetrVG fallen und ihre Abteilung betreffen, Stellung zu nehmen, sowie ergänzende, korrigierende und alternative Maßnahmen« auszuarbeiten und vorzuschlagen (ebd., S. 417).

Im ersten halben Jahr nach Abschluss der Betriebsvereinbarung hat der Betriebsrat drei Projektgruppen ins Leben gerufen, »die sämtlich mit gutem Erfolg arbeiten«. Ihre Vorschläge wurden der paritätischen Kommission vorgelegt »und dabei die Position des Betriebsrats sichtbar gestärkt« (ebd., S. 399).

In der Schlussbewertung wurde das Projekt von allen betrieblichen Beteiligten mit Ausnahme der Meister als erfolgreich bewertet. Unternehmensleitung und Betriebsrat machten ihre positive Bewertung sowohl an den erreichten Verbesserungen der Arbeitsbedingungen fest als auch an den erweiterten Beteiligungsmöglichkeiten der Beschäftigten: Sie konnten hierdurch ihre Kompetenzen zu ihrem eigenen Nutzen einbringen sowie zum Nutzen des Unternehmens. Es habe sich gezeigt, so resümiert die Unternehmensleitung, »dass die Entwicklung des Beteiligungsverfahrens durch un- und angelernte Arbeiter möglich ist«. Die Mitwirkung der Beschäftigten an der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen nach ihren Interessen und in Zusammenarbeit mit ihrer Interessenvertretung habe sich »in der Praxis als durchführbar erwiesen«, weshalb »nach Auffassung der Unternehmensleitung dieses Projekt durchaus Modellcharakter« habe (ebd., S. 445).

Der Betriebsrat schloss sich dieser Einschätzung an. Ihm und den Vertrauensleuten war zudem die Feststellung wichtig, »dass solche neuen Beteiligungsformen nur dann existent bleiben, wenn die Beteiligung der Belegschaft an der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen in repräsentative Formen der Interessen-

vertretung übergeht, das heißt: Betriebsrat und Vertrauensleute müssen in die Beteiligungsprozesse eingebunden sein« (Stellungnahme des Betriebsrats zitiert nach Fricke et al. 1981, S. 448).

Auch die Begleitforschung zog eine positive Bilanz. Es sei gelungen, »Ansätze und Möglichkeiten zur Ergänzung der bestehenden Formel repräsentativer Interessenvertretung zu entwickeln, die mit den geltenden normativen Bedingungen (Betriebsverfassungsgesetz, geltende Tarifverträge) vereinbar« seien und »die vorhandenen Formen repräsentativer Interessenvertretung stärken« (Fricke et al. 1981, S. 20). Zudem habe das Projekt »den Nachweis erbracht, dass auch ungelernte Arbeiter [...] die Bereitschaft, die Fähigkeit und das Interesse haben, an der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen mitzuwirken«. Sie hätten gezeigt, »dass sie nicht nur inhaltlich beachtliche Vorschläge zur Verbesserung ihrer Arbeitssituation ausarbeiten, sondern dass sie auch Verfahrensweisen, institutionelle Regelungen und Arbeitsformen entwickeln können, die der Erarbeitung von Gestaltungsvorschlägen und ihrer Durchsetzung im Betrieb dienen« (ebd.).

Den Tarifparteien, insbesondere den Gewerkschaften wurde empfohlen, die Übertragbarkeit des Modelles zu prüfen und übertragbare Elemente gegebenenfalls tarifvertraglich zu regeln: etwa eine halbstündige wöchentliche Arbeitsbesprechung für alle Beschäftigten während der Arbeitszeit und/oder eine Vereinbarung zur Freistellung bestimmter Beschäftigter für die Arbeit in Projektgruppen.

Die IG Metall sah im Peiner Beteiligungsmodell – in Absetzung zum Gruppenarbeitsprojekt bei VW – »ein positives Beispiel«. Es zeige, wie es in der Broschüre »Beteiligung des Betriebsrats bei betrieblichen Humanisierungsvorhaben« heißt, »dass Humanisierung auch der Stärkung der gewerkschaftlichen Interessenvertretung im Betrieb dienen kann« (IG Metall 1980, S. 16).⁶ Zurückhaltender bleiben Hartmut Meine, späterer Bezirksleiter der IG Metall in Niedersachsen, und Hans Pornschlegel, wissenschaftlicher Projektbegleiter, im fünfbändigen »Leitfaden für Arbeitnehmer« des DGB, herausgegeben von Lothar Zimmermann, damals Mitglied des geschäftsführenden DGB-Vorstands.

6 | Von gehöriger Skepsis nicht gegenüber dem eigentlichen Beteiligungsmodell, wohl aber gegenüber dem Betrieb, zeugt die Einschätzung Reimar Birkwalds, des damaligen für das HdA-Programm zuständigen IG-Metall-Vertreters. Bezogen auf das Peiner Projekt formulierte er drastisch: »Die staatlichen Finanzen vergolden nur eine abbruchreife Bleibude; sie stützen damit einen Betrieb, der beim Ausbleiben der Förderung einschließlich des aufwendigen Gestaltungsprojektes zusammenbrechen werde« (zitiert nach Schumann 2001, S. 6). Zusammengebrochen ist der Betrieb nach Ausbleiben der staatlichen Förderung nicht. Vielmehr wurde, wie dargestellt, eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen, die eine Ausweitung der Rechte der Beschäftigten und von Elementen des Beteiligungsmodells vorsahen.

Im Peiner Modell sei gezeigt worden, »dass un- und angelernte Arbeitnehmer erhebliche Qualifikationen entwickeln können, die sie bisher bei der Arbeit nicht einsetzen konnten.« Es sei »eine Vielfalt von unmittelbaren Beteiligungsformen erprobt« worden, »von denen sich jedoch nicht alle als tragfähig erwiesen« hätten (Meine/Pornschlegel 1982, S. 67f.). Über die Einschätzungen der IG Metall bzw. der Gewerkschaften ist wenig bekannt. In seinem Abschlussgutachten verzichtet Pornschlegel (1981, S. 422) darauf, die Positionen und Meinungen von Vertretern der beteiligten Tarifparteien einzuholen, »da diese unmittelbar oder durch Spitzenverbände in den Sachverständigengremien vertreten sind.«

Kritisch diskutiert wurde das Projekt somit weniger in den Gewerkschaften als vielmehr in der wissenschaftlichen Community. Diese betrachtete den »Aktionsforschungsansatz«, den das Projekt verfolgte, als mit den anerkannten Standards wissenschaftlicher Forschung nicht vereinbar. Pornschlegel (1981, S. 434) prognostizierte in seinem Abschlussgutachten denn auch zu Recht, »dass die hier gewählte Form der Forschung und Entwicklung zwischen action research und intervenierender Sozialwissenschaft bei gleichzeitiger Verfolgung gesellschafts- und betriebspolitischer Ziele zu erheblichen Kontroversen in der Fachwelt führen wird«. Die Kritik ließ nicht lange auf sich warten (Schmidt 1982).

»Tübinger Beteiligungsmodell« in den Montanwerken Walter (1980–1983)

Weniger bekannt als das Peiner Beteiligungsmodell ist das Tübinger Beteiligungsmodell. Es wurde durchgeführt in den Jahren 1980 bis 1983 in der Abteilung Maschinenbau der Montanwerke Walter, eines mittelständischen, familiengeführten Unternehmens der metallverarbeitenden Industrie. Durch diese Voraussetzung unterschied sich das Projekt von den meist großbetrieblichen Modellprojekten (HdA-Projektgruppe Tübingen 1982a, 1982b; Girschner et al. 1986; Girschner-Woldt et al. 1986).⁷

Zentraler Baustein des Modells waren sogenannte »Problemlösungsgruppen«, auch »Stammgruppen« genannt. In ihnen thematisierten die Arbeiterinnen und Arbeiter in vierzehntägigem Turnus ihnen wichtig erscheinende Probleme ihres betrieblichen Nahbereichs. Sie erarbeiteten gemeinsam Problemdefinitionen, diskutierten Lösungsvorschläge, arbeiteten sie schriftlich aus und brachten sie nach Abstimmung mit dem und unterstützt durch den Betriebsrat in

7 | Die wirtschaftliche Lage des Unternehmens war stabil. Die Arbeiter und Arbeiterinnen in der mechanischen Fertigung und in der Montage arbeiteten im Einzelakkord, in der Elektroabteilung wurde Zeitlohn mit Leistungszulage bezahlt. Vorherrschend war Einzelarbeit. Mit Ausnahme der Gussputzer, der Entgrater und der Gabelstaplerfahrer hatten alle Arbeitenden einen Facharbeiterabschluss. Insgesamt waren 54 Arbeitskräfte in der Abteilung tätig.

die betrieblichen Entscheidungsprozesse ein. Die Bildung der Stammgruppen orientierte sich an Funktionszusammenhängen wie Montage, mechanischer Fertigung etc. sowie an den fünf Meisterbereichen.

Die Sitzungen der Gruppen fanden wie im Peiner Modell ohne Vorgesetzte in eigener Regie statt. Meister und betriebliche wie außerbetriebliche Fachleute konnten beratend hinzugezogen werden, was gelegentlich der Fall war. Die Teilnahme an den Sitzungen war freiwillig, wurde wie Arbeitszeit vergütet, fand jedoch zu zwei Dritteln außerhalb der regulären Arbeitszeit statt – und erfuhr dennoch große Beteiligung. Innerhalb der knapp zweijährigen betrieblichen Modellphase fanden insgesamt 138 meist dreistündige Gruppensitzungen statt, in denen 20 Problemlösungsvorschläge erarbeitet wurden.

Die Vernetzung mit der betrieblichen Interessenvertretung war eng. Sie war von Beginn an in die Modellentwicklung einbezogen und bildete einen speziellen HdA-Ausschuss. Ein (zusätzlich freigestelltes) Mitglied des Betriebsrats war zugleich obligatorisches Mitglied der Problemlösungsgruppen; deren Vorschläge wurden dem Betriebsratsgremium vorgelegt, von ihm begutachtet und nach dessen Freigabe gemeinsam gegenüber den zuständigen betrieblichen Stellen vertreten. Dies sicherte hohe Akzeptanz und breite Unterstützung seitens der Interessenvertretung.

Die Themen, mit denen sich die Problemlösungsgruppen befassten und zu denen sie Vorschläge entwickelten, waren breit gefächert, Einschränkungen bestanden nicht. Häufig bearbeitet wurden der Arbeits- und Gesundheitsschutz, die Arbeitssicherheit, die Ausstattung mit Hilfsmitteln und Werkzeugen, der Arbeitsablauf und der Arbeitsfluss, die Einarbeitung und Weiterqualifizierung sowie ein detailliertes Konzept zur Neugestaltung der mechanischen Fertigungshalle (Hallen-Layout). Darüber hinaus beschäftigten sich die Gruppen mit grundsätzlichen betriebs- und unternehmenspolitischen Fragen sowie Arbeitsplatz- bzw. Beschäftigungssicherung. Lohn- und Leistungsthemen stellten in anderen HdA-Projekten oft Streitthemen dar, auch mit dem Betriebsrat und der IG Metall. Sie wurden ebenfalls thematisiert, nach Diskussion mit dem Betriebsrat jedoch einvernehmlich nicht weiterverfolgt. Denn auf Basis der bestehenden Rechtslage bestand keine Aussicht, die betriebliche Praxis der Leistungsbemessung und Leistungskontrolle bei Zeitlöhnern erfolgreich anzugehen.

Mit der Modellentwicklung wurde ein zweites Element eingeführt: die regelmäßig stattfindenden Arbeiter-Meister-Besprechungen. Anlass waren die schlechte Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Meistern sowie die von den Meistern als »Ausschluss« empfundenen Sitzungen der Problemlösungsgruppen. Um dem wachsenden Misstrauen der Meister zu begegnen, wurden alle sechs Wochen Arbeiter-Meister-Besprechungen anberaumt. Sie dienten dazu,

über aktuelle betriebliche Planungen zu informieren, Problemsichten auszutauschen, Konflikte zu klären und zu lösen, Alltagsprobleme zu bewältigen und Routinefragen zu beantworten. Die Besprechungen erwiesen sich schon nach kurzer Zeit als ebenso notwendige wie sinnvolle Ergänzung des Beteiligungsmodells und wurden auch nach Projektende fortgeführt.

Die praktische Phase der durch HdA-Mittel subventionierten Modellentwicklung endete nach knapp zweijähriger Probezeit. Sie mündete in eine 1983 abgeschlossene Betriebsvereinbarung, die in reduzierter und modifizierter Form den Fortbestand des Beteiligungsmodells »unter Normalbedingungen« sichern sollte. Ihre Kernelemente:

- Fortbestand der bisherigen Problemlösungsgruppen. Sie tagten jedoch nur noch einmal monatlich, wobei eine Stunde vom Betrieb bezahlt wurde.
- Die Arbeiter-Meister-Besprechungen wurden im bisherigen Rahmen weitergeführt.
- Zusätzlich konnten in jedem Meisterbereich Teams gebildet werden, die umfangreichere und zeitaufwendigere Themen bearbeiteten. Sie konnten auf Initiative der Meister, der Problemlösungsgruppen oder des Betriebsrats gebildet werden.

Die Schlussbewertung des Modells durch die beteiligten Arbeiter fiel sehr positiv aus. 93 Prozent hielten den eingeschlagenen Weg für richtig, vergleichbar viele (86 Prozent) hätten noch einmal an dem Projekt teilgenommen. Für eine Weiterführung des Modells in der bisherigen Form stimmten 74 Prozent der Befragten. Ein Viertel äußerte Bedenken, die größtenteils auf die in ihren Augen unzureichende Unterstützung des Betriebes, speziell des mittleren Managements zurückzuführen waren. 64 Prozent der Arbeitskräfte maßen dem Modell eine allgemeine gesellschaftliche Bedeutung zu und plädierten dafür, zumindest seine Kernelemente auf andere Betriebe zu übertragen. Von großer Bedeutung war aus ihrer Sicht die Verzahnung des Modells mit der Betriebsratsarbeit: 95 Prozent fanden die Präsenz und Mitarbeit des Betriebsratsmitglieds in den Gruppen wichtig. 86 Prozent sahen in der Arbeit der Problemlösungsgruppen eine Unterstützung des Betriebsrats. Gleichwohl äußerten nahezu alle Arbeiter auch Kritik und Enttäuschung. Sie bezog sich nicht auf die in den Gruppen gemachten Erfahrungen, die fast durchweg als bereichernd und bestärkend erlebt wurden, sondern auf die zögerliche, unzureichende oder teils gar nicht erfolgte Umsetzung ihrer Vorschläge, auf die nur schwer aufzubrechenden Vorbehalte des mittleren Managements sowie auf die mangelnde Unterstützung durch die Geschäftsleitung.

Letztere hatte das Projekt wegen des schlechten Betriebsklimas und der hohen Fluktuation in der Abteilung Maschinenbau ermöglicht und ihm großen Spielraum eingeräumt. Sie zog ebenfalls eine positive Bilanz, was sich im Abschluss der Betriebsvereinbarung zum Projektende niederschlug. Zwar wurde die Humanisierung der Arbeit unter den Vorbehalt gestellt, dass die hierdurch anfallenden Kosten durch eine Steigerung der Produktivität gedeckt sein müssten; der Unterstützung des Modells tat dies jedoch keinen Abbruch. Verkrustete Kommunikationsstrukturen wurden aufgebrochen, Arbeiterinitiativen konnten sich entfalten, sinnvolle Vorschläge wurden entwickelt, die Produktivität der Arbeit hat nicht nur nicht gelitten, sondern sich im Gegenteil verbessert.

Zuspruch und Unterstützung fand das Projekt auch seitens der IG Metall. Laut den Metall-Nachrichten der Bezirksleitung Stuttgart zeige das Beispiel Montanwerke Walter: »Humanisierung ist möglich. [...] Menschengerechte Gestaltung der Arbeitsplätze: Das ist für die Montanwerke Walter in Tübingen kein Fremdwort mehr.« (IG Metall Bezirksleitung Stuttgart 1983, S. 3) »Diese Ansätze«, so Steinkühler (zitiert nach Derschka 1984, S. 49), »müssen weiterverfolgt werden«. Sichergestellt sein müsse allerdings, dass »an dem Betriebsrat vorbei keine Organisation gegen die gewerkschaftliche Interessenvertretung aufgebaut wird«, was im Tübinger Modellprojekt auch nach Meinung der IG Metall der Fall war. Dort wurde – eingedenk der konfliktreichen Erfahrungen in anderen HdA-Projekten und der Diskussion um die Mitbestimmung am Arbeitsplatz – ähnlich wie im Peiner Modell bewusst auf die Wahl von Gruppensprechern verzichtet. Wer die Vorschläge der Problemlösungsgruppen gegenüber Dritten vertrat, wurde situationsabhängig entschieden. Nicht zuletzt deshalb betrachtete die IG Metall die dortigen Beteiligungsregelungen als Vorreiter einer tarifvertraglich erst noch zu erstreitenden Vereinbarung: des Tarifvertrags Süd, eines zum damaligen Zeitpunkt zur Verhandlung vorliegenden Entwurfs für das Tarifgebiet Südwürttemberg-Hohenzollern und Südbaden, der den Faden des LRTV II aufnehmen und weiterspinnen sollte ([Kapitel 3.3](#)). »Die Kollegen der Montanwerke Walter«, so bewertete es die IG Metall Bezirksleitung Stuttgart (1983, S. 3), hätten »heute schon Rechte, die die IG Metall in dem Rahmentarifvertrag Süd durchsetzen will«.

Impulse für die gewerkschaftliche Diskussion um Beteiligung und Arbeitsgestaltung gingen somit von nicht wenigen HdA-Projekten aus. Sie lieferten Anschauungsmaterial und Hinweise dazu, welche der dort entwickelten Konzepte und Ideen aufgenommen werden könnten; mit welchen Problemen zu rechnen ist; wie Chancen zu nutzen und Risiken zu vermeiden sind. Diese Ideen bezogen sich nicht nur auf die Verträglichkeit direkter Beschäftigtenbeteiligung mit der repräsentativen Interessenvertretung durch den Betriebsrat, sondern auch auf

die gewerkschaftliche Arbeitszeitpolitik. Eine Idee war die »Arbeitszeitverkürzung in der Arbeit«; also die gezielte Reduktion der produktiven Arbeitszeit innerhalb der regulären Arbeitszeit – sprich bezahlte Zeiten im Arbeitsalltag, die z. B. für Qualifizierung und Mitsprache genutzt werden sollten. Sie wurde optional als komplementäres Element gewerkschaftlicher Arbeitszeitpolitik empfohlen (HdA-Projektgruppe Tübingen 1982a, S. 146). Und sie hatte seitens der IG Metall prominente Fürsprecher, namentlich den amtierenden Bezirksleiter Franz Steinkühler sowie Ernst Eisenmann, damals Tarifsekretär in der Bezirksleitung der IG Metall Baden-Württemberg und späterer Bezirksleiter. Beide waren anfänglich keine Befürworter der 35-Stunden-Woche, sondern wollten mit den Arbeitgebern bezahlte »Lern- und Beteiligungszeiten« aushandeln (Eisenmann 2009, S. 201). Auch nachdem der 35-Stunden-Woche Priorität eingeräumt worden war, verfolgte die IG Metall die Idee Arbeitszeitverkürzung in der Arbeit weiter, wenngleich nur am Rande. Sie findet sich etwa im Aktionsprogramm »Arbeit und Technik« (Kapitel 5.2.3): Darin fordert die IG Metall (1984, S. 7), dass neben die Wochenarbeitszeitverkürzung und verschiedene Formen der Lebensarbeitszeitverkürzung auch »andere Formen der Arbeitszeitverkürzung treten müssen wie die ›Arbeitszeitverkürzung in der Arbeitszeit«.

4.4 Zwischenfazit 1970er Jahre

Bis in die 1970er Jahre gehörte es zum Selbstverständnis der IG Metall, dass der Tarifpolitik die zentrale Rolle bei der Gestaltung und Aushandlung der Arbeits- und Leistungsbedingungen zukommt. Demgegenüber war die gewerkschaftliche Betriebspolitik der Tarifpolitik nachgeordnet. Dies galt – dem gleichnamigen staatlichen Programm entsprechend – auch für die Humanisierung des Arbeitslebens, die zuallererst als Aufgabe der Tarifpolitik verstanden wurde. Für den Auftakt, die Humanisierung der Arbeit via Tarifvertrag anzugehen, steht der 1973 abgeschlossene LRTV II: Mit ihm gelang es, beachtlich in das bislang mitbestimmungsfreie Feld der Arbeitsorganisation einzugreifen und das Tor zur Arbeitsgestaltung weiter aufzustoßen. Zwar kann man (noch) nicht von einem offensiven arbeitsorganisatorischen Gestaltungsansatz sprechen, da in der (auslaufenden) Hochphase des Taylorismus-Fordismus arbeitspolitische Gestaltungsspielräume erst in Umrissen erkennbar waren; wohl aber von einem ambitionierten Reformansatz, der darauf gerichtet war, »den Prozess des weiteren Fortschreitens der Arbeitsverteilung zu stoppen, vielleicht sogar zu wenden« (Steinkühler 1977, S. 37).

Der LRTV II steht nicht zu Unrecht für eine arbeitspolitische Wende und eine neue Ära »qualitativer Tarifpolitik«, die sich von der Phase absetzt, in der

Brot-und-Butter-Fragen im Zentrum standen und das gewerkschaftliche Handeln auf die Steigerung von Einkommen, die Verkürzung der Arbeitszeit und nicht zu vergessen die Gleichbehandlung von Arbeitern und Angestellten im Krankheitsfall gerichtet war. Aber: Aus dem Blick waren die Arbeitsbedingungen und deren Verbesserung auch in den 1950er und 1960er Jahren nicht. Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation waren bereits zuvor Gegenstand der tariflichen Regulierung, allerdings vor dem Hintergrund als gesetzt und grundsätzlich nicht veränderbar geltender taylorisierter Industriearbeit und im Hockepack der Leistungs(lohn)politik. Bereits damals wurden Grenzen der Leistungsverausgabung eingezogen und die Lohn-Leistungs-Relation einer tariflichen Regulierung unterworfen, an die der LRTV II später anknüpfen konnte. Zudem wurden auch Erholzeiten, Kurzpausen, Arbeitsplatzwechsel, Springereinsatz sowie Abgruppierungs- und Kündigungsschutz für ältere Beschäftigte nicht nur thematisiert, sondern teilweise auch durchgesetzt. Aus dem tarifpolitischen Nichts kam der LRTV II somit nicht.

Die realisierten und ausgearbeiteten qualitativen Tarifverträge der 1970er Jahre wie der LRTV II ([Kapitel 3.1](#)), der Absicherungstarifvertrag, der VW-Haus-tarifvertrag zur Lohndifferenzierung (LODI) sowie der Lohnrahmentarifvertrag Süd ([Kapitel 3.2](#)) stehen nicht unverbunden nebeneinander. Sie waren eingebettet in deutlich weitergehende Überlegungen, die auf eine qualifikations- und partizipationsbasierte High-Road-Strategie für die Metall- und Elektroindustrie setzten. Abkehr von billiger Massengüterproduktion und Hinwendung zu flexibler Qualitätsgüterproduktion lautete das Motto. Entsprechende Überlegungen wurden schon mit den Arbeitgebern sondiert und in Gespräche mit ihnen eingebracht, scheiterten jedoch an deren Widerstand. Die Verpflichtung der Unternehmen, das Qualifikationsniveau zu sichern, verbunden mit der Forderung nach Lern- und Beteiligungszeiten, diskutierten Steinkühler und sein damaliger Tarifsekretär und späterer Nachfolger als Bezirksleiter Ernst Eisenmann (2009) zunächst alternativ zur 35-Stunden-Woche – Stichwort Arbeitszeitverkürzung in der Arbeit. Durch den Schwenk in der Tarifpolitik zur 35-Stunden-Woche konnte dieser Weg nicht weiterverfolgt werden.

Der Schwenk zur 35-Stunden-Woche hatte Folgen: Die Politik der Humanisierung der Arbeit bzw. der Arbeitsgestaltung (jenseits der Arbeitszeitgestaltung) konnte für die kommenden Jahre nicht mehr durch Tarifpolitik flankiert und bei Erfolg ausgedehnt werden, sondern musste durch eine erst noch zu entwickelnde gewerkschaftliche Betriebspolitik vorangebracht werden. Dabei war bis dato die Betriebspolitik der Tarifpolitik stets nachgeordnet. Ein eigenständiger gewerkschaftlicher Gestaltungsauftrag der Betriebspolitik, der über Betriebsvereinbarungen in einzelnen Pilotbetrieben mit anschließender Ver-

allgemeinerung via Tarifvertrag hinausging, war nicht vorgesehen. Das begann sich bereits in den 1970er Jahren durch die Öffnungsklauseln im LRTV II zu ändern: Sie wiesen den Betriebsräten einen – allerdings tarifvertraglich angeleiteten – Gestaltungsauftrag zu. Durch den Schwenk zur 35-Stunden-Woche bekam die Rolle der Betriebspolitik eine neue Qualität. Nunmehr sahen sich die betrieblichen Akteure in der Situation, Arbeitsgestaltungs- und Humanisierungspolitik ohne tarifliche Rahmung zu betreiben. Organisationsintern war die IG Metall darauf jedoch kaum vorbereitet (Kapitel 5.2).

Wichtige Erfahrungen mit Betriebspolitik in Sachen Arbeitsgestaltung und Humanisierung wurden im Rahmen des staatlichen Aktionsprogramms »Humanisierung des Arbeitslebens« (HdA) gewonnen. Mit besonderer Aufmerksamkeit bedacht wurden dabei die (wenigen) Arbeitsgestaltungs- und Beteiligungsprojekte. Sie erwiesen sich als Herausforderung und Lernimpuls für die gewerkschaftliche Konzeptentwicklung humaner und beteiligungsorientierter Arbeitsgestaltung, auch wenn vor allem die Gruppenarbeitsprojekte zunächst auf gewerkschaftliche Kritik stießen. Die dort und insbesondere im Rahmen des VW-Projekts Salzgitter gesammelten Erfahrungen führten entgegen der vielfach in der Fachliteratur vertretenen Auffassung nicht zu einer jahrelangen gewerkschaftlichen Blockade von Gruppenarbeit. Auf entschiedene Ablehnung stießen jedoch Modelle, bei denen Selbstregulation der Gruppen (Teilautonomie) in Kombination mit Gruppensprechern als leitendes Prinzip verankert war. Befürchtet wurde sowohl das Unterlaufen von Mitbestimmungsrechten des Betriebsrats als auch eine Schwächung der Rolle gewerkschaftlicher Vertrauensleute. Gruppenarbeitsmodelle, die dem Erhalt oder Ausbau von Qualifikationen sowie der Reduktion von Belastungen durch Arbeitsplatzwechsel dienen, wurden hingegen durchaus als sinnvolle Form der Arbeitsorganisation eingeschätzt. Insofern klärten und schärften die HdA-Gruppenarbeitsprojekte die gewerkschaftlichen Vorstellungen von Gruppenarbeit. Fortan rückte sie die qualifikatorische Aufwertung (Gruppenarbeit auf dem Niveau von Facharbeit) und die Vermeidung einseitiger Belastungen (Rotation) ins Zentrum.

Mit weniger Kritik bedacht wurden die HdA-Beteiligungsprojekte. Sie wirkten als Impulsgeber, indem sie die abgebrochene Debatte über Mitbestimmung am Arbeitsplatz wieder aufgriffen, an etablierte Mitbestimmungsstrukturen anknüpften und alternative Modelle entwickelten zu den sich Ende der 1970er Jahre verbreitenden unternehmensgesteuerten Beteiligungskonzepten. Die in diesen Projekten entwickelten und praktizierten Formen direkter, interessenbezogener Beschäftigtenbeteiligung sowie die Idee der Arbeitszeitverkürzung in der Arbeit in Form von Partizipations- und Lernzeiten fand ihren gewerk-

schaftlichen Widerhall: etwa im Entwurf der IG Metall Baden-Württemberg zum Lohnrahmentarifvertrag Süd (1982), im 1984 verabschiedeten IG-Metall-Aktionsprogramm »Arbeit und Technik« sowie in diversen, in dieser Phase abgeschlossenen betrieblichen Vereinbarungen zu Qualitätszirkeln, die gewerkschaftliche Vorstellungen zu deren Gestaltung aufnahmen.

Kritisch sowohl in den Gruppenarbeits- wie in den Beteiligungsprojekten war die Lohngestaltung, genauer gesagt: die Systeme der Arbeits- und Leistungsbewertung und damit das Hoheitsgebiet der Tarifpolitik. Sie erwiesen sich als Hemmschuh einer offensiven arbeitspolitischen Gestaltungspolitik. Bereits früh zeigten industriesoziologische Untersuchungen: Eine anforderungsbezogene Differenzierung der Entgelte nach (abgeforderter) Qualifikation leistet einer Zerteilung und Dequalifizierung der Arbeit Vorschub und steht damit einer auf Upgrading ausgerichteten gewerkschaftlichen Arbeitsgestaltungspolitik entgegen (Kern 1974).

Die zweite offene Flanke war der Leistungslohn – eine Erfahrung, die auch in den Arbeitsgestaltungsprojekten des HdA-Programms gemacht wurde.⁸ Daran zu rühren rief die Tarifpolitiker auf den Plan. Diese waren – anders als die für die Betreuung der staatlich geförderten HdA-Projekte zuständige Abteilung Automation – weniger experimentell, sondern sicherheitsorientiert unterwegs und pochten dementsprechend auf die strikte Einhaltung der normativen Vorgaben und der Zuständigkeiten. Die Debattenlinien »experimentell« versus »si-

8 | Nicht nur sahen sich Verfechter neuer arbeitspolitischer Konzepte, namentlich der Gruppenarbeit, in den folgenden Jahren (vor allem von Tarifpolitikern) immer wieder mit dem Vorwurf konfrontiert, einer Deregulierung der Leistungspolitik Vorschub zu leisten. Die leistungspolitische Entwicklung verschärfte sich durch den Verzicht darauf, die Forderung nach einer 35-Stunden-Woche mit einer Festschreibung der Arbeits- und Leistungsbedingungen zu verbinden. Entsprechende Debatten gab es schon bei Einführung der 40-Stunden-Woche in den 1960er Jahren (Birkwald 1977, S. 93 f.). Sie wurden auch im Vorfeld zur Durchsetzung der 35-Stunden-Woche geführt: Durch die Zusatzforderung nach »definierten Arbeitsbedingungen« sollte eine Leistungsintensivierung verhindert werden. Sie wurde jedoch nach kontroverser Diskussion abgelehnt, um die 35-Stunden-Forderung nicht zu überfrachten (Bahnmüller 1985, S. 42 ff.). Die erwartete Leistungsverdichtung »möglichst wirkungsvoll« abzuwehren (Mayr 1984, S. 669), wurde zwar als Aufgabe definiert und auch zum Kriterium für eine erfolgreiche Umsetzung der Arbeitszeitverkürzung erklärt. Wie dies geschehen sollte, blieb jedoch schon deshalb offen, weil die IG Metall in der Begründung ihrer Forderung von einer Selbstfinanzierungsquote der 35-Stunden-Woche von 50 Prozent durch erwartete Produktivitätssteigerungen ausging. Leistungssteigerungen waren damit quasi »eingepreist« (Ohl 2019).

cherheitsorientiert« begleiteten die Gestaltungspolitik fortan. Man überzog sich gegenseitig mit Vorwürfen: Die einen beklagten Leichtfertigkeit und Blindheit gegenüber den möglichen Folgen betrieblicher Experimente für die Leistungsregulation; die anderen Borniertheit, Pseudosicherheit und institutionalisierte Langeweile.