

## 5. Menschzentrierte versus technikzentrierte Produktionskonzepte: IG Metall und Betriebsräte als Gestalter humaner Arbeit in den 1980er Jahren

---

### 5.1 Gewerkschaftliche Humanisierungskonzepte treffen auf unternehmerische Suchprozesse im Posttaylorismus

Waren die 1970er Jahre gewerkschaftspolitisch durch die Themen Humanisierung des Arbeitslebens sowie Rationalisierungsschutz geprägt, wurden in den 1980er Jahren die Arbeitszeitverkürzung, Technikkritik, Technikgestaltung und in deren Gefolge zunehmend auch die Arbeitsgestaltung zu wichtigen gesellschaftlichen und betrieblichen Streitthemen.

Der Einzug von Mikroelektronik führte zu einem neuen Automatisierungsschub in der Produktion und in der Verwaltung. Er schien vor keinem Unternehmen bzw. Unternehmensbereich Halt zu machen. Die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien befeuerten Phantasien einer vollautomatischen Fabrik ebenso wie Ängste vor einem massenhaften Arbeitsplatzverlust.<sup>1</sup> Die Technikkritik jener Zeit spiegelte sich im Volkszählungsboykott, in der Kritik an Großtechnologien wie der Atomkraft (Traube 1978) und nicht zuletzt in zahlreichen betrieblichen Konflikten: etwa um die Gestaltung von Bildschirmarbeit, um Personalinformationssysteme wie PAISY oder um die vernetzte Fabrik des Computer Integrated Manufacturing (CIM).

Ob der zunehmende Einzug von Technologien, die auf elektronischer Datenverarbeitung (EDV) basieren, neben den Risiken auch neue und bessere Chancen bot, die Arbeitsbedingungen »humaner« zu gestalten, war heftig umstritten. Nicht wenige sahen die gesellschaftlichen und ökonomischen Bedingungen durch die steigende Massenarbeitslosigkeit (die Zahl der Arbeitslosen stieg von 1980 bis 1985 von 900.000 auf 2,3 Millionen) und die »geistig moralische Wen-

---

1 | Schmidt (1982, S. 168) befürchtete etwa, »dass bis zu 70 Prozent der Arbeitsplätze in öffentlichen und industriellen Verwaltungen im Laufe der nächsten zwei bis drei Jahrzehnte ersatzlos wegfallen können«.

de« (Regierungswechsel zu Helmut Kohl 1982) »entscheidend verschlechtert« (Beckenbach 1984, S. 94). Sozialwissenschaftler konstatierten eine »erzwungene Rücknahme reproduktiver arbeitsinhaltlicher Ansprüche der lohnabhängig Beschäftigten« und damit eine (vorläufige) Ruhigstellung des unverzichtbaren Treibers zur Durchsetzung von Humanisierungsansprüchen in der Arbeit der in ihren Interessen und Ansprüchen verletzten Arbeitnehmenden (ebd.). Es gab Warner vor einer »Verfälschung von gewerkschaftlichen Humanisierungszielen in betriebliche Rationalisierungserträge« (Schmidt 1982, S.174f.) und es gab Ermunterer, die darauf insistierten, dass trotz der verschlechterten Rahmenbedingungen weiterhin relevante Gestaltungsspielräume für eine Humanisierung der Arbeit bestünden.

Skeptiker sahen angesichts der Veränderung des gesellschaftspolitischen Klimas den Humanisierungsimpuls der 1970er Jahre erlahmen. Sie wurden bestärkt durch die ab 1983 vorgenommene Neustrukturierung des staatlichen HdA-Programms. Dieses lief zwar weiter, der Schwerpunkt Arbeitsstrukturierung wurde jedoch durch die neu konzipierten Programmpunkte »Produktion« sowie »Büro und Verwaltung« ersetzt. Die Entwicklung werkstattbezogener Steuerungskonzepte für CIM-Bausteine und »zukunftsfähige Gestaltungslösungen« sollten fortan gefördert und Herstellerfirmen verstärkt mit ins Boot geholt werden. Als neues Leitbild staatlich geförderter Arbeitsgestaltung wurde ab 1984 ein »erweitertes arbeitsorientiertes Innovationsverständnis« proklamiert. »Menschengerechter Produktivitätsfortschritt« lautete die Devise. Mit dieser Formel sollten laut Fricke (2003, S. 54) im Rückblick auf das HdA-Programm »die Konflikte um eine demokratische Betriebs- und Arbeitsgestaltung beigelegt, besser: verdrängt« werden, was zu einer Entpolitisierung des Programms beigetragen habe.

Trotz Veränderungen der ökonomischen und politischen Großwetterlage kann nicht von einer Entpolitisierung des Konflikts um die Gestaltung von Arbeit die Rede sein – jedenfalls dann nicht, wenn man die Entwicklungen auf betrieblicher Ebene und die damit einhergehenden Auseinandersetzungen genauer betrachtet. In vielen Betrieben begannen Betriebsräte in dieser Zeit damit, eigene Forderungen zur Arbeitsgestaltung in die Diskussionen um geplante und laufende Rationalisierungsprojekte einzubringen. Getragen wurden diese häufig von jungen linkspolitisierten, technikkundigen, aber zugleich technikkritischen Aktivistinnen und Aktivisten. Diese sahen sich Unternehmen gegenüber, die – obwohl sie nach neuen Produktionskonzepten suchten, um den veränderten Markt- und Flexibilitätsanforderungen besser zu begegnen – meist weiterhin technikorientiert und vom Taylorismus geprägt agierten. In Auseinandersetzung mit ihren Vorstellungen entwickelten sich in zahlreichen Betrieben, oft unter Rückgriff auf die Humanisierungsprojekte der 1970er Jahre, erste

Konturen einer humaneren und solidarischeren Arbeitsgestaltung. Ausgangspunkt waren meist technologiegetriebene Initiativen der Arbeitgeber, deren Risiken für die Beschäftigten begrenzt und deren Chancen für eine mitbestimmte Arbeitsgestaltung genutzt werden sollten.

Phantasien einer vernetzten, vollautomatisierten und menschenleeren Fabrik fielen bei den Unternehmensleitungen insbesondere angesichts der neuen technischen Möglichkeiten nach wie vor auf fruchtbaren Boden. Und sie wurden auch gelebt: etwa bei VW Wolfsburg in Halle 54, mit der die Vollautomatisierung der Endmontage vollzogen werden sollte. Die Halle wurde zum Symbol einer technikfixierten Rationalisierungsstrategie – und deren Scheiterns. Sie wurde 1983 eröffnet und begeistert gefeiert. Die Medien schwärmten von der »modernsten Automobil-Montagestätte der Welt« (Spira 1983, S. 30). Menschenleer war die Halle jedoch nicht: »Insgesamt 85 Anlagen- und Straßenführer, die eine ein- bis zweijährige Weiterbildung im hausinternen Labor für Steuerungstechnik erhalten hatten, waren für die Fehler-Diagnostik zuständig, 130 Instandhalter warteten und reparierten die Roboter. Weitere 60 Arbeiter mussten allerdings Einlegearbeiten einfachster Art ausführen« (Heßler 2014, S. 67).

Dennoch war die Einsparung auf den ersten Blick enorm. Statt 5000 waren nun nur noch 4000 Mitarbeitende in der Endmontage tätig. Diese war allerdings fehleranfälliger als gedacht. Viele Teile mit mangelnder Fertigungsgenauigkeit kamen in den Prozess. Die Fehler wurden automatisch erkannt, jedoch nicht automatisch behoben. Das Ergebnis: Die Ausfallzeiten stiegen. Auch wirtschaftlich war das Resultat nicht befriedigend. 1986 wurde das Experiment bei VW mit der Erkenntnis beendet, »dass der Aufwand dafür verhältnismäßig hoch ist und man mit geringeren Kapitaleinsätzen pragmatische Lösungen finden kann« (ebd., S. 72). Folker Weißgerber, VW-Vorstandsmitglied und wesentlich mitverantwortlich für die Konzeption der Halle 54, stellte 1993 fast noch radikaler fest: »Wir wissen heute, dass es ein Fehlschlag war, den Taylorismus zu perfektionieren« (zitiert nach Heßler 2014, S. 73).

Das Schicksal der Halle 54 markiert eine Wende. Aus den Fehlern wurden Konsequenzen gezogen, bei VW, aber auch anderswo. Die einseitige Technikorientierung wurde auf- und ein neues Credo ausgegeben. »Anthropozentrische Produktionskonzepte« (Brödner 1985) bekamen Rückenwind. Der »menschliche Faktor« wurde wiederentdeckt. Die betrieblichen Rationalisierungsstrategien setzten nun nicht mehr einseitig und selbstverständlich auf die möglichst weitgehende Ersetzung des Menschen, »sondern bezog ihn als unhintergehbaren Faktor in Automatisierungsprozesse ein, auch jenseits der bloßen Überwachung und Steuerung« (Heßler 2014, S. 74). Man wollte nun, so VW-Chef Carl Hahn, »die Kreativität und das Wissen der Arbeiter nutzen« (zitiert nach Heßler 2014, S. 74).

Der Rationalisierungsansatz wurde zunehmend ganzheitlicher, systemischer; die Grenzziehung zwischen technischer, organisatorischer und sozialer Rationalisierung flüssiger. Und ganzheitlicher wurde, jedenfalls in Teilbereichen, auch der Zugriff auf das menschliche Arbeitsvermögen. Befördert durch Umbrüche in den Absatzmärkten – Stichwort: Krise standardisierter Massenproduktion – und gestützt auf die neuen Möglichkeiten der Mikroelektronik begann ein Rationalisierungsmodus Kontur zu gewinnen, der dem Subjekt im Arbeitsprozess eine andere, nicht nur Lücken füllende Restfunktion zuwies, sondern eine initiative und aktive Rolle (Kern/Schumann 1984).

Wie diese Rolle auszugestalten sei, wie weit Handlungsspielraum und Selbstregulation ausgedehnt werden sollten, blieb umstritten. Festzuhalten ist jedoch: Auch auf Arbeitgeberseite suchte man nach angemessenen Konzepten, begleitet von Unsicherheit und einer bisher nicht gekannten Offenheit. Ein Ringen um den »richtigen« Weg war im Gang. Das über Jahrzehnte vorherrschende Gestaltungsprinzip, Arbeit weitestmöglich in ihre planerischen, ausführenden und kontrollierenden Elemente zu zerlegen, schien an seine Grenzen gekommen zu sein. Ob der bisherige »one best way« der Rationalisierung noch taugt, wurde nun nicht nur unter Humanitäts-, sondern auch unter Effizienzgesichtspunkten infrage gestellt. Nach Jahren, ja Jahrzehnten eines vermeintlichen Technikdeterminismus<sup>2</sup> und Kapitalismusedeterminismus<sup>3</sup> – die nicht selten in der apodiktischen Formel

---

**2 |** In den 1950er und 1960er Jahren herrschte eine technikdeterministische Sicht auf Arbeit und Arbeitsgestaltung vor, der zufolge Technik und technologischer Wandel ihre Anwendungsbedingungen im Arbeitsprozess gleichsam zwingend vorschreiben (Popitz et al. 1957; Bright 1958; Schelsky 1961; Blauner 1964). Bright postulierte 1958 »die Technik als alleinigen Bedingungsfaktor für die Veränderung von Arbeit und Qualifikation«. Der wissenschaftlich-technische Fortschritt habe demnach »Sachzwänge« zur Folge, denen eine funktionalen Bedürfnissen gehorchende Politik folgen müsse (S. 480). Auch noch Kern/Schumann (1970) und ihrer Studie »Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein« warf man Technikdeterminismus vor (Moldaschl 2010), weil sie ein feinstufiges Konzept der Mechanisierungsgrade entwickelten, das mit darauf bezogener Arbeitsorganisation (und Arbeitsbewusstsein) korrespondiere.

**3 |** In der kapitalismusedeterministischen Variante, die in den 1970er und frühen 1980er Jahren dominierte, folgt die Technikentwicklung hingegen nicht immanenten Sachzwängen, sondern wird »von dem im System privatwirtschaftlicher Produktion geltenden Prinzipien der Kapitalverwertung bis ins Einzelne bestimmt« (Mickler/Dittrich/Neumann 1976, S. 2). Als durch die unterschiedliche Gestaltung von Arbeit bei vergleichbarem technologischem Niveau Gestaltungsspielräume sichtbar wurden, führten Hack et al. (1979) diese auf mögliche Widersprüche zwischen Kapitalverwertungsinteresse und Herrschaftsinteresse zurück, Benz-Overhage et al. (1982) und

»There is no alternative« (TINA)<sup>4</sup> ihren Ausdruck fanden – war nun plötzlich und unerwartet (Arbeits-)Politik gefordert. Dies wurde durch eine Vielzahl industriesoziologischer Untersuchungen untermauert, die allerdings kontrovers diskutiert wurden. Ihre zentrale Aussage lautete: Auch unter den herrschenden kapitalistischen Bedingungen gibt es neue und wachsende Gestaltungsspielräume für gute Arbeit. Die damit verbundene Aufforderung an Betriebsräte und Gewerkschaften: Mischt euch ein! Die Zeit ist reif, der Zeitpunkt günstig. Es war ein Perspektivenwechsel von der Organisation der Produktion zur Produktion der Organisation. Das Making-of der Fabrikorganisation rückte in den Mittelpunkt (Moldaschl 2010, S. 277) – ein Aufruf zur Politisierung der Arbeitsgestaltung.

Ob es des Impulses aus der Wissenschaft bedurfte? Nützlich und bestärkend war er zweifellos. Arbeitssoziologische Untersuchungen machten neue, nicht identifizierte Gestaltungsspielräume sichtbar und verschafften all jenen Rückenwind, die die Gunst der Stunde nutzen wollten. Trotz mancher Unkenrufe aus der Wissenschaft, die Humanisierung der Arbeit sei Schnee von gestern, startete die IG Metall fast zeitgleich mit dem Kampf um die 35-Stunden-Woche ihr eigenes HdA-Gestaltungsprojekt und beschloss das Aktionsprogramm »Arbeit und Technik« – in ihrer Verschränkung sollten sie zu einer breiten betrieblichen Gestaltungsbewegung führen (Kapitel 5.2.3). Damit erteilte die Gewerkschaft sowohl einer Handlungszurückhaltung als auch einer technischen Sachzwanglogik eine klare Absage – oder wie Steinkühler (1986, S. 6) es formulierte:

»Die durch die Industrieländer beeinflusste und gegenwärtig weltweit vorherrschende Technik ist nicht naturwüchsig. Sie folgt keiner eindeutigen inneren Fachlogik und ist nicht unabänderlich festgelegt. Alternativen zur vorherrschenden Technik sind denkbar und gestaltbar.«

Beide Initiativen der IG Metall – »HdA-Gestaltungsprojekt« und Aktionsprogramm »Arbeit und Technik« – richteten ihren Fokus auf Technikgestaltung. Auch die in jenen Jahren mit nachdrücklicher Unterstützung der IG Metall installierten

---

Brandt et al. (1978) hingegen auf solche zwischen Produktions- und Marktökonomie (Überblick bei Moldaschl 2010).

**4 |** Politisches Schlagwort, geprägt durch die britische Premierministerin Margaret Thatcher. Es steht für die ideologische Behauptung, es gebe zu bestimmten wirtschafts- oder gesellschaftspolitischen Entwicklungen – etwa neoliberalen Reformen oder bestimmten Formen der Arbeitsorganisation – keine Alternative. In arbeitsweltlichen Kontexten diente TINA als rhetorisches Instrument, um dominante Organisationsmodelle als alternativlos darzustellen und abweichende Ansätze zu delegitimieren. Der Begriff bzw. das deutschsprachige Pendant »alternativlos« wurde in Deutschland 2010 zum »Unwort des Jahres« gewählt.

Technologieberatungsstellen schrieben sich Technikgestaltung und nicht Arbeitsgestaltung aufs Panier. Das sollte sich im Laufe der Jahre ändern – nicht im Namen, jedoch in der konkreten Beratungsarbeit für Betriebsräte: Technik- und Arbeitsgestaltung wurden zunehmend verbunden. Das galt auch für die IG Metall.

Der Abschied vom technik- und taylorismusfixierten Rationalisierungsmodus in den Betrieben vollzog sich allerdings als konfliktreicher politischer Prozess, in dem vielfach die Betriebsräte die Initiative ergriffen. Sie gehörten in den 1980er und auch in den 1990er Jahren zu den zentralen Akteuren und treibenden Kräften der gewerkschaftlichen Arbeitsgestaltungspolitik. Unterstützung fanden sie bei Bedarf in den Abteilungen Automation, Betriebsräte oder Bildung in der Vorstandsverwaltung der IG Metall

Welche Impulse von Betriebsräten in den 1980er Jahren ausgingen und welche Wirkungen sie erzielten, wird in [Kapitel 5.3](#) dargestellt. Von Illusionen, humanere Arbeit ergäbe sich quasi automatisch als Nebenprodukt bei der Suche nach post-tayloristischen Produktionskonzepten, und von einem weitgehend konfliktfreien und harmonischen Miteinander wird man dabei wenig lesen. Zwar zeigten sich vereinzelt Managementvertreter durchaus experimentierfreudig und offen für neue Wege, doch selbst in diesen Fällen war der Wandel von Konflikten und zähen Aushandlungsprozessen geprägt.

Günstig waren die Voraussetzungen für eine gewerkschaftliche Gestaltungsinitiative nicht, weder arbeitsmarktpolitisch noch gewerkschaftsintern. Die IG Metall konzentrierte ihre Ressourcen auf die Bekämpfung der Massenarbeitslosigkeit und die Durchsetzung der 35-Stunden-Woche. Gewerkschaftliche Konzepte für eine humane Arbeitsgestaltung wurden im Kontext des staatlichen HdA-Programms und der tarifpolitischen Initiativen der 1970er Jahren zwar in Ansätzen entwickelt. Ihre Konkretisierung stand jedoch aus und sie blieben unstritten. Gleichwohl entfaltete sich eine gewerkschaftliche Gestaltungspolitik – und das mit beachtlichen Erfolgen. Welche Auseinandersetzungen geführt wurden, welche Ergebnisse sie hervorbrachten und welche Rolle dabei die Abteilung Automation beim IG-Metall-Vorstand spielte, wird nachfolgend dargestellt.

### **5.2 Etappen gewerkschaftlicher Konzeptentwicklung: Von der Rationalisierungskritik zur Arbeitsgestaltung**

Kompetenzzentrum zur Sichtung und Bewertung betrieblicher Rationalisierungs- und Automatisierungsentwicklung mitsamt deren sozialen und wirtschaftlichen Folgen war in den Organisationsstrukturen der IG Metall traditionell die Abteilung Automation. Nicht zuletzt deshalb war sie an der Konzipierung des

staatlichen HdA-Programms beteiligt. Mit dessen Start fiel ihr – mehr oder weniger gewollt – auch die Begleitung und Beratung der Betriebsräte in den HdA-Projekten zu. Darauf vorbereitet war sie nicht: Die Beratung von Betriebsräten entsprach weder ihrer Tradition noch ihrem Selbstverständnis.

Seit Gründung der Abteilung in den 1960er Jahren – zunächst als Ein-Mann-Projekt – lag der Schwerpunkt ihrer Arbeit auf der Beobachtung und Auswertung nationaler und internationaler Erfahrungen und Entwicklungen im Bereich Rationalisierung und Automatisierung. Sie verstand sich – auch nach ihrer personellen Erweiterung – als Thinktank zu Sichtung, Analyse und Aufarbeitung nationaler und internationaler Entwicklungen. Sichtbares Ergebnis ihrer Arbeit war eine Serie öffentlich viel beachteter »Automatisierungskongresse« der IG Metall. Sie wurden zum Markenzeichen der Abteilung, entsprachen deren Selbstverständnis als Vordenkerin für weitreichende, zukunftsorientierte Fragestellungen und Konzepte.

Die Vordenkerrolle prägte ihre Arbeit bis zu ihrer Auflösung im Zuge der Organisationsreform der IG Metall Mitte der 1990er Jahre. Allerdings lag die Umsetzung der Analysen in praktische Politik nicht in ihrem unmittelbaren Wirkungsbereich – ein Umstand, der den späteren Mitarbeitenden der Abteilung Automation trotz oder gerade wegen ihrer oft über den Tag hinausreichenden Ideen und Vorschläge Probleme bereiten und Konflikte mit sich bringen sollte.

### 5.2.1 Automatisierungskongresse der IG Metall

Der erste Automatisierungskongress der IG Metall fand 1963 in Frankfurt statt. Sein Titel: »Automatisierung und technischer Fortschritt in Deutschland und den USA« (IG Metall 1963) – galten die Entwicklungen in den USA doch als Vorbote auch für Deutschland. Zwei Jahre später folgte der zweite Kongress »Automation – Risiko und Chance« (IG Metall 1965), diesmal in Oberhausen und deutlich kritischer auf die Rationalisierungsentwicklung blickend. Oberhausen war 1968 auch der Tagungsort der dritten internationalen Automatisierungstagung »Computer und Angestellte« (IG Metall 1971b). Gewählt wurde das Thema, um Ansatzpunkte für eine stärkere gewerkschaftliche Präsenz in den Angestelltenbereichen zu identifizieren. Die vierte und letzte internationale Arbeitstagung fand 1972 ebenso in Oberhausen statt (IG Metall 1973). Ihr programmatischer Titel »Aufgabe Zukunft: Qualität des Lebens« unterstrich den Anspruch der IG Metall, gesellschaftspolitisch relevante Themen der Zeit aufzugreifen und voranzutreiben (Lang 2019).

Die Teilnehmerzahl stieg von Mal zu Mal (von ca. 200 bis 300 auf zuletzt 1.300), das Publikum war durchweg hochkarätig. Anwesend waren namhafte

Vertreterinnen und Vertreter aus Wissenschaft, Politik, Wirtschaft, Medien sowie aus nationalen und internationalen Gewerkschaften und Organisationen. Eine politisch gewichtige Zusammensetzung der Teilnehmenden und eine starke mediale Präsenz galten intern als wichtigste Messgrößen für die politische Wirksamkeit der Veranstaltungen – ein Top-Down-Ansatz: Er zielte einerseits darauf ab, gewerkschaftspolitische Zukunftsthemen zu identifizieren und programmatisch aufzugreifen, und andererseits – nicht zuletzt über die Medien – Einfluss auf die gewerkschaftliche und gesellschaftliche Debatte um Rationalisierung und Automatisierung zu nehmen. Die Wirkungen wurden positiv bilanziert, etwa 1968 von Otto Brenner, dem damaligen Ersten Vorsitzenden der IG Metall:

»Wir können sicher ohne Übertreibung sagen, dass durch unsere internationalen Automationstagungen und die mit ihnen verbundene Berichterstattung in Presse, Hörfunk und Fernsehen in der Bundesrepublik mehr als in anderen Ländern in der Öffentlichkeit über diese Probleme nachgedacht und diskutiert wird« (zitiert nach Lang 2019, S. 411).

Anders als in manchen Rückblicken zu lesen ist, war der auf den Automatisierungskongressen vorherrschende Tenor zu den erwartbaren sozialen und wirtschaftlichen Wirkungen von Automatisierung und Rationalisierung nicht von der Illusion genährt, die Qualität des Arbeitslebens würde sich »quasi im Selbstlauf mit dem technischen Fortschritt« verbessern (Sauer 2011, S. 19). Solche Fehleinschätzungen gab es bei manchen Sozialwissenschaftlern wie z. B. Schelsky (1961), Blauner (1964), Touraine (1972) – die (fast ausschließlich männlichen) Referenten auf den Automatisierungskongressen zeichneten eher ein pessimistisches Bild. Befürchtet wurden massive Arbeitsplatzverluste, soziale Degradierungen und eine Polarisierung der Qualifikationen. Der Anteil von Facharbeit, so die Prognosen, werde abnehmen, jener der Un- und Angelernten zunehmen – Befürchtungen, die viele in der IG Metall teilten und die deren Tarifpolitik in den kommenden Jahren wesentlich bestimmte (IG Metall 1963, 1965, 1971a). Folgerichtig wurde nach dem 3. Automatisierungskongress 1968 über die Notwendigkeit eines Rationalisierungsschutzabkommens diskutiert, das daraufhin noch im Sommer desselben Jahres abgeschlossen wurde. Mit ihm sollte allerdings, wie Brenner auf dem Kongress betonte, dem technischen Fortschritt keine Fesseln angelegt werden, sei es doch »ein historisches Verdienst der deutschen Gewerkschaften, dass sie niemals versucht haben, Fortschritt zu verhindern oder zu verlangsamen. Sie haben lediglich darauf bestanden, die sozialen Folgen aufzufangen« (zitiert nach IG Metall 1971b, S. 1121).

Der gewerkschaftliche Politikansatz jener Zeit war auf einen (in der Regel zeitlich nachgelagerten) Schutz der Beschäftigten vor den Folgen des als grundsätzlich begrüßenswerten »technischen Fortschritts« ausgerichtet und (noch)

nicht auf die Gestaltung von Technik und Arbeit. Diese Neuorientierung kam erst nach Überwindung des lange sowohl in den Sozialwissenschaften als auch in den Gewerkschaften vorherrschenden Technikdeterminismus und/oder Kapitalismusedeterminismus in den Blick (Moldaschl 2010). Diskutiert wurde hingegen schon damals über Ansätze einer Risikoprophylaxe durch eine zukunftsgerichtete staatliche Wirtschafts(struktur)politik und (Berufs-)Bildungspolitik, um so den wirtschaftlichen und sozialen Strukturwandel abzufedern.

Über eine defensive Schutzpolitik hinaus zielte bereits der Vorschlag von Günter Friedrichs, dem damaligen Leiter der Abteilung Automation, eingebracht auf dem 2. Automatisierungskongress 1965. Er plädierte für eine tarifvertragliche Regelung einer vorausschauenden betrieblichen Personalplanung mit dem Ziel einer »sozialen Anpassungsplanung«. Dieser Ansatz wurde auf dem 3. Automatisierungskongress von Olaf Radke, dem damaligen Leiter der Abteilung Tarifpolitik, erneut aufgegriffen und bekräftigt (Drinkuth 2022). Realisiert wurde die Idee, die betriebliche Personalplanung verpflichtend nicht nur mit der Investitionsplanung, sondern mit allen technischen und organisatorischen Veränderungen zu verknüpfen, freilich erst viele Jahre später: mit dem § 3 des 1988 abgeschlossenen Lohn- und Gehaltsrahmentarifvertrags I für die Metall- und Elektroindustrie Nordwürttemberg-Nordbaden (LGRTV I), dem Vorläufer der bis heute geltenden und immer wieder fortentwickelten Qualifizierungstarifverträge.<sup>5</sup>

Die vierte internationale Arbeitstagung 1972 sollte die Tradition der Automationskongresse fortsetzen. Sie bekam jedoch aufgrund der zwischenzeitlich erfolgten politischen und gesellschaftlichen Veränderungen (Stichwort: sozial-liberale Regierungskoalition) einen gänzlich anderen Charakter. Unter dem programmatischen Titel »Aufgabe Zukunft: Qualität des Lebens« vollzog die IG Metall mit ihr laut Lang (2019, S. 414) »einen Paradigmenwechsel«: Anders als zuvor wurde nicht allein das Wie der Produktion (Humanisierung) thematisiert, sondern auch das Wofür (Qualität des Wachstums – Qualität des Lebens). 1.300 Teilnehmende aus 22 Ländern sowie 200 Journalistinnen und Journalisten nahmen

---

**5 |** In § 3 LGRTV I heißt es: »Um die Beschäftigten rechtzeitig auf aktuelle und zukünftige Anforderungen, die sich aus technischen und organisatorischen Veränderungen ergeben haben oder zukünftig ergeben werden, zu qualifizieren, ermittelt der Arbeitgeber den Bedarf an Qualifikation. Der Qualifizierungsbedarf ist einmal jährlich mit dem Betriebsrat zu beraten. Auf Grundlage der Beratungsgespräche legt der Arbeitgeber mindestens einmal jährlich den Qualifizierungsbedarf fest. Dabei sind außer den betrieblichen Belangen im Rahmen des Möglichen auch die Qualifizierungsinteressen der Beschäftigten zu berücksichtigen. [...] Art und Umfang der Qualifizierungsmaßnahmen sind mit dem Betriebsrat zu beraten.« (zitiert nach Bahnmüller/Bispinck/Schmidt 1993, S. 57; zur Weiterentwicklung von Qualifizierungstarifverträgen Bahnmüller 2024).

teil. Die öffentliche Resonanz war groß, die politische Wirkung vielfältig. Auf Vorschlag der IG Metall wurde im Wirtschaftsministerium eine Kommission für technischen und sozialen Wandel eingerichtet. Die Spur zum staatlichen Forschungsprogramm »Humanisierung des Arbeitslebens« war gelegt und die innergewerkschaftliche Diskussion auf dieses Thema fokussiert.

Otto Brenner war während seiner Amtszeit Förderer und Unterstützer der von Friedrichs initiierten Automatisierungskongresse. Nach seinem Tod 1972 schwächte sich der Einfluss der Abteilung Automation auf die Gesellschaftspolitik der IG Metall deutlich ab – ihr innerorganisatorischer Stellenwert als Vordenkerin und Impulsgeberin ging zurück. Brenners Nachfolger, Eugen Loderer, setzte andere Prioritäten und integrierte die Abteilung in den Vorstandsbereich von Karl-Heinz Janzen, der unter anderem für Sozialpolitik, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz sowie Arbeitsrecht/Arbeitsrechtspolitik zuständig war.

### 5.2.2 HdA-Beratungsprojekt der IG Metall

Mitte der 1970er Jahre begann mit dem staatlichen Aktionsprogramm »Humanisierung des Arbeitslebens« ein neues Kapitel. Damit stieg auch der Stellenwert der Abteilung Automation langsam wieder an, da sie an der Programmentwicklung und -steuerung beteiligt war.

Früh wurde Kritik an der Ausgestaltung der gewerkschaftlichen Beteiligungsrechte bei der Ausgestaltung des Programms geübt. Wohl wurde auf Druck der Gewerkschaften die Durchführung der Forschungsprojekte an die Zustimmung der Betriebsräte gebunden. Diese waren jedoch auf die sich daraus ergebenden Aufgaben nicht vorbereitet. Weder waren sie verpflichtend in die Ausarbeitung der Projektanträge eingebunden, noch verfügten sie in der Regel über die nötigen Qualifikationen, um die ihnen vorgelegten Anträge der Unternehmen fachlich und politisch qualifiziert zu beurteilen und Einfluss auf deren betriebliche Umsetzung nehmen zu können. Das rief die IG Metall auf den Plan. Sie konstatierte eine Überforderung der Betriebsräte, denen »ganze Stabsabteilungen der Unternehmen und sehr oft auch wissenschaftliche Institute der Begleitforschung« gegenüberstünden (Aktenvermerk Karl-Heinz Janzen an Hans Preiss, zitiert nach Müller, M. 2019, S. 260). Befürchtet wurde zudem ein Unterlaufen der Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte und ein Aushöhlen der Tarifverträge. Dies führte in den ersten Arbeitsgestaltungsprojekten und insbesondere im Projekt »Gruppenarbeit Motorenmontage« bei VW – zu heftigen Konflikten (Kapitel 4.3).

Als erste Reaktion wurden daraufhin 1976 zwei Stellen in der Vorstandsverwaltung geschaffen, die sich der Betreuung der HdA-Projekte annehmen sollten:

eine in der Tarifabteilung und eine in der Abteilung Automation. Das reichte jedoch bei weitem nicht aus. Günter Friedrichs, nach wie vor Leiter der Abteilung Automation, beklagte die dünne personelle Besetzung, der es zunehmend schwerfalle, den ca. 200 zu betreuenden HdA-Projekten »auf der Spur« zu bleiben (zitiert nach Müller, M. 2019, S. 262). Das zuständige Vorstandsmitglied Karl-Heinz Janzen schloss sich dem an und empörte sich, dass »die Arbeitnehmer und ihre Vertreter ständig mit lechzender Zunge hinter den Initiativen der Unternehmer herlaufen und diesen weitgehend machtlos ausgesetzt sind« (zitiert nach Müller, M. 2019, S. 260). Auf dem Gewerkschaftstag 1977 forderte die IG Metall deshalb Unterstützung bei der Betreuung der Humanisierungsprojekte. Begründung: Sie habe eine öffentliche Aufgabe übernommen, deren Finanzierung durch Mitgliedsbeiträge auf Dauer unzumutbar sei, zumal »die Unternehmen ihren Aufwand mit 50 Prozent ersetzt bekommen« (IG Metall 1977b, S. 255). Ein entsprechender Vorstoß der IG Metall beim Bundesministerium für Forschung und Technologie war erfolgreich. 1979 konnte das HdA-Beratungsprojekt der IG Metall mit zehn Personen seine Arbeit aufnehmen. 75 Prozent der Mittel kamen vom BMFT, die restlichen 25 Prozent aus Eigenmitteln der IG Metall.

Das Projekt lief von 1979 bis 1984. Seine Aufgabe und Zielsetzung war es, die an HdA-Projekten beteiligten Betriebsräte zu beraten und zu qualifizieren, »um Betriebsvereinbarungen mit dem Ziel abzuschließen, die Rationalisierungsvorhaben im Unternehmen menschengerechter zu gestalten. Zugleich wurde in den Betriebsvereinbarungen versucht, die sozialen Folgen für die Beschäftigten zu regeln, wie ihre Weiter- oder Umqualifizierung für neue Aufgaben, die Lohnsicherung oder die Umsetzung auf andere Arbeitsplätze« (Drinkuth 2022, S. 31).

Zudem sollte die IG Metall selbst dafür fit gemacht werden, in den Beiräten des HdA-Projektes qualifiziert zu agieren, worauf Udo Klitzke (2018), ehemaliger Mitarbeiter und zeitweise Leiter des HdA-Projekts der IG Metall im Interview verwies. Angesiedelt wurde das HdA-Beratungsprojekt in der Abteilung Automation, die dadurch ihr organisationsinternes Gewicht wieder ausbauen konnte.<sup>6</sup> Ergänzend wurde ein kleiner dimensioniertes HdA-Umsetzungsprojekt bewilligt, angesiedelt in der Abteilung Bildung. Es war beauftragt, die Ergebnisse der Humanisierungsforschung in die Bildungsarbeit der IG Metall zu integrieren.

Die Abteilung Automation, zwischenzeitlich umbenannt in »Abteilung Automation und Technologie«, übernahm nun ein Aufgabenfeld, mit dem sie bisher nicht befasst war. Tangiert waren Zuständigkeiten verschiedener Abteilungen der

---

6 | Die Projektleitung lag während des Projektzeitraums 1979–1984 nacheinander bei Andreas Drinkuth, Hubert Borns, Karin Benz-Overhage, Walter Erb und Udo Klitzke (Drinkuth 2022, S. 20).

organisationsstrukturell stark zersplitterten gewerkschaftlichen Betriebspolitik (Kapitel 3.3). Konflikte waren damit vorprogrammiert. Sie begleiteten die Entwicklung bis in die späten 1990er Jahre, in denen nach langen Diskussionen endlich die bisherigen Bereiche Betriebsräte, Betriebsverfassungsrecht, Mitbestimmungsgesetz '76 und Vertrauensleute zur Abteilung »Gewerkschaftliche Betriebspolitik« in einem Vorstandsbereich zusammengefasst wurden (Schmitz 2020, S. 135).

Das HdA-Beratungsprojekt verbesserte die Unterstützung der Betriebsräte deutlich. Vielfach konnten Betriebsvereinbarungen durchgesetzt werden, die der gewerkschaftlichen Zielsetzung entsprachen, die Beschäftigten vor den sozialen Folgen von Rationalisierungsmaßnahmen zu schützen. Auch wurde deren kritischer Blick auf betriebliche Rationalisierungsmaßnahmen geschärft. Die Umsetzung der durchgesetzten Vereinbarungen wurde jedoch vielfach den betrieblichen Planern sowie Expertinnen und Experten überlassen, die sie in den meisten Fällen unterstützt durch die externe HdA-Beratung aushandelten. Die dauerhaften Wirkungen blieben begrenzt. Es gelang nicht, eine breite fachliche Kompetenz in den Betriebsräten aufzubauen, um die Maßnahmen wirkungsvoll zu begleiten. Oft waren es nur einzelne Betriebsrätinnen oder Betriebsräte, die das jeweilige betriebliche HdA-Projekt zu ihrer Aufgabe machten. Nur in wenigen Betrieben machte das Gremium eigene Alternativvorschläge zur Arbeitsgestaltung. Die Grenzen dieses Beratungsansatzes wurden somit rasch sichtbar.

### **5.2.3 Strategische Initiativen der IG Metall: HdA-Gestaltungsprojekt und Aktionsprogramm »Arbeit und Technik«**

Einen neuen, wesentlich anspruchsvolleren Ansatz verfolgte die IG Metall mit dem sich anschließenden HdA-Gestaltungsprojekt. Es startete 1984 und lief bis 1989. Zeitgleich beschloss der Vorstand der IG Metall das »Aktionsprogramm Arbeit und Technik«. Dieses wurde ebenfalls von der inzwischen wieder umfirmierten »Abteilung Automation, Technologie und Humanisierung« ausgearbeitet und auch dort angesiedelt. Das HdA-Gestaltungsprojekt bezog sich nicht mehr auf die Begleitung staatlicher Humanisierungsprojekte und wurde de facto Teil der Umsetzungsaktivitäten für das Aktionsprogramm »Arbeit und Technik«. Es war personell deutlich besser ausgestattet als sein Vorgänger und hatte zeitweise mehr Mitarbeitende als die Abteilung selbst. Dadurch wurde die mit »Gestaltungspolitik« beauftragte Abteilung Automation, Technologie und Humanisierung zu einem der personell größten Bereiche in der Vorstandsverwaltung.

Die Zielsetzungen des HdA-Gestaltungsprojektes sowie des Aktionsprogramms »Arbeit und Technik« waren ausgesprochen ambitioniert. Das HdA-Gestaltungsprojekt verstand sich ausdrücklich nicht als Beratungspool für Betriebsräte, der die

Tradition des HdA-Beratungsprojektes fortsetzt, auch wenn viele Betriebsräte diese Erwartung hatten. Vielmehr sollte der gewerkschaftliche Gestaltungsanspruch im Betrieb, in der Region und darüber hinaus sichtbar gemacht werden, um damit die IG Metall »zu einer gesellschaftspolitischen Kraft der Humanisierung der Arbeit zu machen«, so Klitzke (2018) im Interview. Es sollten Wege gefunden und Konzepte erprobt werden, »die zum einen die integrierte Gestaltbarkeit von Arbeit und Technik mit gewerkschaftlichen Mitteln belegen und zum anderen eine breitenwirksame Gestaltung in der IG Metall und in den Betrieben« ermöglichen (Klitzke/Krügel/Scholtyssek 1991, S. 2). Auf Seite 1 des Informationsmagazins zum Aktionsprogramm (Abbildung 1) wird programmatisch zusammengefasst:

»Unsere Forderung: ›Der Mensch muß bleiben!‹ – in seinem doppelten Sinn: als jemand, der einen Arbeitsplatz hat und der bei der Arbeit auch noch ›Mensch‹ sein kann, dessen Arbeitsplatz also menschengerecht ist – kann nur politisch erkämpft werden: durch Widerstand in den Betrieben, durch Mobilisierung der Arbeitnehmer, durch Druck auf Unternehmer und Politiker. Das ist eine politische Langzeitaufgabe für die IG Metall, die jetzt begonnen werden muss.« (IG Metall 1984, S. 1)



Abbildung 1: Titelseite des Informationsmagazins für das Aktionsprogramm »Arbeit und Technik«

Quelle: IG Metall 1984

Erreicht werden sollte ein wirksamer Schutz vor negativen Technikfolgen durch eigene Gestaltungskonzepte für Technik und Arbeit:

»Die Ausformung und Anwendung neuer Techniken sind nicht naturgesetzlich vorgegeben. Es gibt Alternativen, die den Menschen als Menschen im Arbeitsprozess belassen, Arbeitsbedingungen, die Selbständigkeit, Kommunikation und Qualifikation und Kreativität erfordern. Statt des Einsatzes von Techniken, die den Menschen verdrängen, muss jeweils geprüft werden, ob nicht arbeitsorientierte Lösungen möglich sind, denn oft ist die Kombination von qualitativer Arbeit (z. B. in Arbeitsgruppen) und der Einsatz neuer Technik (z. B. in einer Fertigungsinsel) genauso produktiv und wirtschaftlich. Und mehr Menschen behalten einen Arbeitsplatz.« (IG Metall 1984, S. 4)

Das Aktionsprogramm war in fünf Schwerpunktbereiche gegliedert: »Arbeit und Technik gestalten!«, »Offensive Qualifizierungspolitik für alle Arbeitnehmer!«, »Arbeit darf nicht krank machen!«, »Den gläsernen Menschen darf es nicht geben!«, »Die staatliche Technologie und Forschungspolitik ist gefordert!«. Insgesamt wurden 26 Aktionsschwerpunkte beispielhaft beschrieben und mit Aufträgen an Betriebe, Verwaltungsstellen, Bezirksleitungen und die Vorstandsverwaltung versehen.<sup>7</sup>

Der Gestaltungsanspruch war umfassend. Er bezog sich nicht nur auf die Gestaltung von Technik und Arbeit, sondern auch auf die Produkte selbst, ihre gesellschaftliche Nützlichkeit und ökologische Verträglichkeit – sowohl in Bezug auf die Produkte als auch auf ihre Herstellung. Dabei ging der Blick über den Einzelbetrieb hinaus: Der Anspruch umfasste ebenso regionale Struktur- und Branchenpolitik, die betriebliche und überbetriebliche (Weiter-)Bildungspolitik sowie die staatliche Forschungspolitik. In diesem Rahmen sollten betriebliche, lokale, industriepolitische sowie branchenspezifische Gegenstrategien entwickelt, angeboten und erprobt werden. Das Rationalisierungsgeschehen in den Betrieben und der damit eingehende Wandel wurden dabei bewusst »in den Kontext aktueller gesellschaftlicher Debatten gestellt« – etwa jener über die Kontrollpotenziale von Informations- und Kommunikationstechnologien (»gläserner Mensch«) oder über den Niedergang der Werft- sowie der Uhrenindustrie. Auf diese Weise sollten die Ansprüche der Beschäftigten auf menschengerechte Arbeit sowie der Gestaltungsanspruch der IG Metall öf-

---

7 | Für den Schwerpunktbereich »Arbeit und Technik gestalten!« wurden z. B. folgende Aktionsschwerpunkte beschrieben: Umsetzung werkstattorientierter Konzepte beim Einsatz der CNC-Technik, Begrenzung des Industrierobotereinsatzes, Arbeitsgestaltung in der Serienmontage sowie Arbeitsgestaltung in Büros.

fentlich sichtbar und – flankiert durch die Tarifpolitik – gesellschaftlich durchsetzbar gemacht werden.

Empirische Grundlage und Ausgangspunkt des Aktionsprogramms war eine bundesweite, sensibilisierende und aktivierende Befragung von 1.100 Betriebsrätinnen und Betriebsräten zu Stand und Folgen der technologischen Rationalisierung (IG Metall 1983). Sie sollte die Dringlichkeit des Themas verdeutlichen und dem anschließend beschlossenen Programm den nötigen Rückhalt verschaffen. Die Befragung ergab: Auf die Betriebe rollt eine breite Welle an technischer und organisatorischer Rationalisierung zu, die über einzelne Teilprozesse, Maschinen und Anlagen hinausgeht und systemischen Charakter annimmt. Der Blick durfte also nicht mehr auf punktuelle Maßnahmen gerichtet werden, sondern auf das gesamtbetriebliche Rationalisierungsgeschehen. Die rechtlichen Möglichkeiten des Betriebsverfassungsgesetzes wurden diesem Wandel jedoch ebenso wenig gerecht wie die bisher genutzten Instrumente zum Schutz der Beschäftigten. Eine Konzeptlücke wurde deutlich: Es fehlte ein Ansatz, wie mit diesem veränderten Rationalisierungsmodus umzugehen ist – eine Einsicht, die sich im Verlauf des HdA-Gestaltungsprojekts noch verstärken sollte.

Hinzu kam eine weitere im Projektverlauf gewonnene Erkenntnis, die durch arbeitssoziologische Untersuchungen gestützt wurde: Betriebe, so konstatierten Klitzke/Krügel/Scholtyssek (1991, S. 45), sind »immer weniger Orte zweckrationaler Entscheidungen und stichhaltiger betriebswirtschaftlicher Rechnungen«, sondern »Orte der Entscheidung« und diese wiederum »Ergebnis von Auseinandersetzungen, Kompromissen, Unsicherheiten, Vorlieben, Abteilungsegoismen und Machtkämpfen«. Innerhalb dieser interessengeleiteten Gemengelage gäbe es Handlungs- und Gestaltungsspielräume, die besetzt, erweitert und genutzt werden könnten, um eigene Vorstellungen und Konzepte humaner Arbeit zum Tragen zu bringen (ebd.). Dieser neue Blick auf Betriebe als Orte der Politik und nicht der Sachzwänge wurde durch die fast zeitgleich erschienene und breit diskutierte Untersuchung »Ende der Arbeitsteilung?« von Kern/Schumann (1984) bestätigt. Deren Befunde und Empfehlung an die Gewerkschaften lauteten fast gleich: Es gibt Spielräume bei der Gestaltung von Arbeit und Technik, nutzt sie!

Um dem Gestaltungsanspruch gerecht zu werden, bedurfte es allerdings auch nachhaltiger Veränderungen der gewerkschaftlichen Organisation selbst, ihrer Unterstützungsstrukturen und nicht zuletzt der gewerkschaftlichen Betriebspolitik. Denn, so Steinkühler (1985, S. 217), »der Betrieb ist die Ebene, auf der wir konkrete Alternativen zu arbeitgeberdominierten Rationalisierungsstrategien entwickeln können«. Das aber bedeutete nicht weniger als den Umbau der IG Metall von einer auf Repräsentation geeichten Vertretungsgewerk-

schaft zu einer Gestaltungs- und Mitmachgewerkschaft. Dementsprechend war durch das Aktionsprogramm »die ganze Organisation gefordert« (IG Metall 1984, S. 34), beginnend in der Vorstandsverwaltung über die Bezirksleitungen, Verwaltungsstellen bis in die Betriebe. Implizit wurde damit ein Organisationsentwicklungsprojekt auf den Weg gebracht, ohne es als solches zu benennen und zu betreiben. In allen Verwaltungsstellen und Bezirksleitungen sollte »das Problem Rationalisierung und technischer Wandel stärker berücksichtigt« und Aktionspläne entwickelt werden, die es jährlich fortzuschreiben gelte. Die gesamte Organisation, vor allem aber die Verwaltungsstellen müssten sich auf den »zu erwartenden Ansturm nach politischen Alternativen vorbereiten«, und in den Betrieben sollten Rationalisierungsausschüsse gebildet und Vereinbarungen zum Rationalisierungsschutz gefordert und durchgesetzt werden (ebd., S. 36). Ziel war »eine betriebsübergreifende Massenbewegung« mit »1.000 und mehr Betrieben« (ebd., S. 9). Dazu bedurfte es eines »neuen Typs gewerkschaftlicher Betriebspolitik«, der sich durch »den Übergang von traditioneller gewerkschaftlicher Schutzpolitik hin zu gewerkschaftlicher Gestaltungspolitik« auszeichne (Klitzke/Krügel/Scholtyssek 1991, S. 3).

Auch das HdA-Gestaltungsprojekt, das sich als Treiber des Aktionsprogramms »Arbeit und Technik« verstand, hatte diesbezüglich einen sehr hohen Anspruch. Nicht nur sollten betriebsbezogen eigene Vorschläge zur Arbeits- und Fabrikgestaltung gemacht werden, was eine breite und systematische Qualifizierung der gewerkschaftlichen Funktionäre voraussetzt, sondern: Die Entwicklung eines alternativen Fabrikkonzepts und dessen Umsetzung sollten in einem beteiligungsorientierten Prozess realisiert werden, da sich nur auf diese Weise tragfähige Konzepte entwickeln und durchsetzen ließen.

Gewerkschaftliche Betriebspolitik sollte deshalb »prozessorientiert« angelegt sein. Denn Verlauf und Ergebnisse betrieblicher Rationalisierungsmaßnahmen wurden immer weniger im Voraus planbar, bestimmbar und damit regulierbar. Die gewerkschaftliche Betriebspolitik sollte sowohl für die Unternehmensseite als auch für die Interessenvertretung als »Such- und Lernprozess« verstanden und ausgerichtet werden, der stets Kurskorrekturen ermöglicht und benötigt. Empfohlen wurde Betriebsräten dementsprechend die Umstellung von Ausschuss- auf Projektarbeit, das heißt die Begleitung eines unternehmerischen Veränderungsvorhabens von Beginn bis Ende. Voraussetzung, um diesen Anforderungen gerecht zu werden, war eine hohe fachliche, methodische und soziale Gestaltungskompetenz der Betriebsräte, die es durch entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen erst noch zu entwickeln galt.

1986 wurde eine Zwischenbilanz des bisherigen Verlaufs des Aktionsprogramms »Arbeit und Technik« gezogen. Sie fiel zwiespältig aus: Zwar war die

Resonanz in der Organisation »überwiegend positiv«, »eine flächendeckende Gestaltungsbewegung« konnte jedoch (noch) nicht festgestellt werden (Drinkuth 1986, S. 619). Schon die vorhandenen Rechte würden kaum genutzt. Wo sie ausgeschöpft und mit Gestaltungsvorschlägen verknüpft würden, käme es häufig zu Konflikten mit Geschäftsleitungen, teilweise auch mit Betriebsräten, Vertrauensleuten und der Belegschaft, was »von vielen nicht verstanden und akzeptiert« wurde. Bisher sei das Aktionsprogramm jedenfalls »nicht Realität« (ebd., S. 620). Die nächsten drei Jahre müssten darüber entscheiden, ob der Anspruch eingelöst werden könne.

Der betriebspolitische Gestaltungsansatz müsse, wie vom Gewerkschaftstag der IG Metall 1986 empfohlen, eine tarifpolitische Ergänzung erhalten. Entsprechende Vorschläge wurden durch die Abteilung Automation ausgearbeitet und 1989 in die Debatte um die Tarifreform 2000 eingebracht (Drinkuth 1991; IG Metall Vorstand 1995). Aufgenommen wurden die Vorschläge nur in Teilen, und tarifpolitische Realität wurde die besagte Tarifreform, bei der die Arbeitsgestaltung im Mittelpunkt stand, nicht (Kapitel 6.2).

1989 wurde das HdA-Gestaltungsprojekt formal beendet, 1991 ein selbstkritischer Schlussbericht publiziert (Klitzke/Krügel/Scholtyssek 1991). Er machte deutlich: Der hohe Anspruch konnte nicht eingelöst werden. Wohl war das Projekt »in der Meinungs- und Willensbildung und in der gewerkschaftlichen Arbeit mit entwicklungsbestimmend«; hat sich der Stellenwert von Gestaltungs politik in Betriebsratsgremien »laufend verbessert«; ist »die Gestaltungskompetenz angestiegen« und »die Bündnis- und Dialogfähigkeit vorangeschritten« (ebd., S. 10). »Weit verbreitete gewerkschaftliche Praxis« wurde die Gestaltung von Arbeit und Technik jedoch auch nach eigenem Eingeständnis nicht. Die erhoffte Massenbewegung blieb aus. Ein »Rezeptbuch« für die Gestaltung von Arbeit und Technik konnte nicht geliefert werden, da »die Verschiedenartigkeit der Bedingungen Vorgehensweisen [erfordert], die kaum miteinander vereinbar sind« (ebd.). Gezeigt werden konnte, »dass durch betriebliche Interessenvertreter und -vertreterinnen ein wesentlicher Beitrag zur Humanisierung der Arbeit geleistet werden kann«. Gezeigt hat sich allerdings auch, »dass hierzu eine Umorientierung gewerkschaftlicher Betriebspolitik erforderlich ist, und dass eine solche Umorientierung mit großen Problemen behaftet ist« (ebd., S. 48).

Der Bericht war IG-Metall-intern umstritten. Eine Streitlinie verlief entlang der Fragen: Wird durch den betriebspolitischen Gestaltungsansatz tatsächlich – wie proklamiert – eine »Politisierung des Arbeits- und Produktionsprozesses« eingeleitet, oder führt er nicht vielmehr zu einer Entpolitisierung betrieblicher Gewerkschaftsarbeit durch deren »Gefangennahme« im Co-Management? Wird durch die Gestaltungspolitik tatsächlich die bisherige Schutzpolitik »nur« an

neue Rahmenbedingungen angepasst, oder wird damit nicht vielmehr der traditionelle Rationalisierungsschutz preisgegeben (ebd., S. 46)?

Eine andere Streitlinie bezog sich auf den realen Spielraum in der Gestaltung von Technik und Arbeit. Wurde der einen Seite eine unrealistische »Gestaltungseuphorie« vorgehalten, die die Schnittmenge zwischen Rationalisierung und Humanisierung überbewerte und zudem den arbeitsorganisatorischen Konservatismus von Beschäftigten nicht in Rechnung stelle, wurde dies von der Gegenseite mit dem Vorwurf quittiert, in den schon überwundenen Technik- und Kapitalismusedeterminismus zurückzufallen, Chancen zu vergeben und die politische Auseinandersetzung zu scheuen.

Ein weiterer Konfliktpunkt betraf die geforderte Rücknahme traditioneller Stellvertreterpolitik: Durch sie sahen traditionell orientierte Vertreterinnen und Vertreter der repräsentativen Interessenvertretung ihren Status gefährdet. Befürchtet wurde schließlich auch eine »Spaltung der betrieblichen Interessenvertretung in Gestaltungsexperten« und jene, die die »normale« Betriebsratsarbeit machen.

Die Gemengelage in der Debatte war kompliziert. Den »Traditionalisten« stand eine bunte Mischung aus »Gewerkschaftsmodernisierern« einerseits und politisierten Gewerkschaftslinken andererseits gegenüber, die jeweils unterschiedliche Vorstellungen von »Politisierung« und »Gestaltung« hatten. Während die einen mit alten Vorstellungen bzw. Haltungen brechen und der bisherigen Konfliktorientierung einen dialogorientierten Interessenausgleich gegenüberstellen wollten, ging es den anderen – nicht selten mit revolutionärem Anspruch – um die betriebliche Durchsetzung von »Basisdemokratie« in Kombination mit einer konfliktorientierten Politisierung von Arbeitsbedingungen.

Der Umbau bzw. die Erneuerung der gewerkschaftlichen Betriebspolitik hatte also IG-Metall-intern reichlich Gegenwind, weshalb unmittelbar nach Abschluss den Promotoren des HdA-Gestaltungsprojekts »eine Bilanzierung nach innen« nicht möglich erschien (Klitzke/Krügel/Scholtyssek 1991, S. 11). Zu unübersichtlich war die diskursive Gemengelage, zu strittig der zwischenzeitlich erreichte Stand. Allerdings wurde deutlich: Es war nicht gelungen, so Klitzke (2018) rückblickend im Interview, die Organisation »durch Initiativen von unten und nicht durch umgesetzte Beschlüsse von oben« zu verändern. Das Konzept einer »Organisationsentwicklung von unten«, in dem betriebliche Leuchttürme über Tagungen und Erfahrungsaustausch so bekannt und populär würden, dass sie »wie Magneten wirken« und Mitglieder sowie Funktionäre »Druck auf die Organisation machen und fordern: Das wollen wir bei uns auch!« – dieses Konzept wurde als gescheitert angesehen.

Gleichwohl konnte das HdA-Gestaltungsprojekt mit vielen betrieblichen, lokalen und regionalen Gestaltungsaktivitäten und einer ganzen Reihe von Leuchtturmprojekten aufwarten, die Bezugspunkt für Debatten und Handlungsstrategien auch für andere Betriebe waren; die medial und im Wissenschaftsbetrieb wahrgenommen wurden; und die in einer langen Liste von Werkstattberichten und Aktionsmappen dokumentiert sind.

Ebenso gingen vom HdA-Gestaltungsprojekt der IG Metall etliche Impulse mit Langzeitwirkungen nach innen aus. Wenngleich nicht flächendeckend, so konnte der Stellenwert von Gestaltungspolitik in der gewerkschaftlichen Betriebspolitik doch deutlich ausgebaut und in vielen Betriebsratsgremien dauerhaft verankert werden. Auch die empfohlenen Arbeitsweisen (z. B. Projektarbeit) sowie Formen der Interessenvertretungspolitik (z. B. Beteiligungsorientierung) haben bis heute nichts an Relevanz und Aktualität verloren. Zu den Resultaten mit Langzeitwirkung gehören darüber hinaus die im Verlauf des HdA-Gestaltungsprojekts entwickelten Leitbilder gewerkschaftlicher Arbeitsgestaltung, die am Beispiel von Gruppenarbeit konkretisiert und in den Betrieben häufig eingesetzt und genutzt wurden – und bis heute werden ([Kapitel 6.3.1](#)). Sie leisteten einen wichtigen Beitrag zur Klärung der Frage: Was ist unter qualifizierter und solidarischer Gruppenarbeit zu verstehen? Vollends »auf den Begriff gebracht« (Klitzke/Krügel/Scholtyssek 1991, S. 22) werden konnten die heterogenen Formen von Gruppenarbeit und die damit gesammelten Erfahrungen allerdings bis zum Ende des HdA-Gestaltungsprojekts nicht.

Befördert und gestützt wurde zudem ein Gestaltungsoptimismus und eine Gestaltungslust auch bei Betriebsrätinnen, Betriebsräten und Betriebsratsgremien, die nicht direkt zu den vom HdA-Gestaltungsprojekt schwerpunktmäßig betreuten Betrieben gehörten. Im Umfeld des Projekts engagierte sich eine zunehmende Zahl jüngerer Funktionärinnen und Funktionäre, die Arbeits- und Technikgestaltung zu ihrer Sache machten und die IG-Metall-internen Debatten über Jahre befruchteten. Sie konnten aus dem HdA-Gestaltungsprojekt auf vielfältige Weise wertvolle Impulse für ihre betriebliche Praxis gewinnen: Es diente ihnen als fachliches Kompetenzzentrum für Fragen der Technik- und Arbeitsgestaltung; als Plattform zur Vernetzung von Betriebsräten und Wissenschaftlern; als Veranstalter von Workshops und Tagungen; als Organisator von Betriebsbesuchen; und nicht zuletzt als Quelle der Ermutigung, trotz vielfältiger Widerstände und Rückschläge an der Grundidee einer nach humanen Grundsätzen gestalteten Arbeit festzuhalten ([Kapitel 6.3.2](#)).

### **5.3 Betriebsräte als Akteure der Humanisierung: Konflikte um alternative Rationalisierungsansätze und betriebliche Gegenmodelle**

Parallel und korrespondierend zu den beschriebenen gewerkschaftlichen Initiativen auf Vorstandsebene begannen Betriebsräte damit, eigenständige Forderungen zur Arbeitsgestaltung in die Auseinandersetzung um die nach wie vor taylorismusgeprägten und technikzentrierten Rationalisierungsprojekte der Arbeitgeber einzubringen. Dies geschah, wie zuletzt beschrieben, zwar nicht flächendeckend, aber auch nicht selten und schon gar nicht lautlos, zog jedoch in der wissenschaftlichen Debatte erstaunlich wenig Aufmerksamkeit auf sich. Darstellungen des betrieblichen Konfliktgeschehens sind bis heute Mangelware. Mit welchen Forderungen und Konzepten sind die Betriebsratsgremien angetreten? Wie und weshalb wurden sie modifiziert? Was wurde realisiert? Was ist gescheitert? Davon ist in den Forschungsberichten meist nichts zu lesen. Dabei fanden gerade in den 1980er Jahren zahlreiche betriebliche Auseinandersetzungen statt, die nicht nur die weiteren gewerkschaftlichen Debatten prägten, sondern auch grundlegende Impulse für die Arbeitsgestaltung setzten, nicht zuletzt im Bereich der Gruppenarbeit. Sie trugen deutlich die Handschrift der Betriebsräte sowie der IG Metall und verliehen der späteren Arbeitgeberklage über einen »deutschen Sonderweg« in der Arbeitsgestaltung überhaupt erst ihren Sinn (Kapitel 6.5.2 und Gryglewski 2007).

Die betrieblichen Initiativen und Auseinandersetzungen verliefen häufig zeitlich versetzt zu den öffentlich geführten Debatten. So griffen Betriebsräte Erfahrungen aus Humanisierungsprojekten der 1970er Jahre – etwa dem Gruppenarbeitsprojekt bei VW (Kapitel 5.3.1) – wieder auf zu einer Zeit, als Teile der IG Metall diesen immer noch distanziert gegenüberstanden und die offizielle Beschlusslage eine andere war. Auch die Rastatter Daimler-Modellfabrik, die für den Abschied vom Fließband mit Gruppenarbeit steht (Kapitel 5.3.3), wurde schon in den 1980ern geplant und maßgeblich durch Forderungen des Betriebsrats und seines gewerkschaftlichen Beraters geprägt. Öffentlich debattiert wurde darüber erst Anfang der 1990er Jahre, als das Werk in Betrieb ging und die Diskussion um Lean Production ihren Höhepunkt erreichte. Ebenso mussten Betriebsräte bereits praktische Antworten finden auf den neuen Modus »systemischer Rationalisierung« (Altmann et al. 1986), als dieser Begriff gerade erst ins öffentliche und wissenschaftliche Bewusstsein vordrang.

Die betrieblichen Auseinandersetzungen um Arbeitsgestaltung ab Mitte der 1980er Jahre ließen sich durchaus als erfolgreiche Umsetzung des gewerkschaftlichen Aktionsprogramms »Arbeit und Technik« und des HdA-Gestaltungspro-

jekts der IG Metall interpretieren. Deren inhaltliche Impulse waren zweifellos von Bedeutung, und einigen Betrieben standen auch Beraterinnen und Berater aus der Vorstandsverwaltung unterstützend zur Seite. Dennoch erachten wir als prägend für die gewerkschaftliche Arbeitsgestaltung in diesem Jahrzehnt vor allem das eigenständige (und auch eigenwillige) Auftreten betrieblicher Humanisierungsakteure und die wachsende Relevanz der betrieblichen Ebene für Fragen der Arbeitsgestaltung. In einer beachtlichen Zahl von Betrieben gelang es, unternehmerischen Rationalisierungsprojekten nicht nur mit reaktiver Schutzpolitik zu begegnen, sondern Schutzpolitik mit eigenen Forderungen zur Arbeitsgestaltung zu verbinden und diese auch durchzusetzen. Der teils mehr, teils weniger konsequente Abschied vom Taylorismus war in vielen Betrieben das Ergebnis konfliktreicher politischer Aushandlungsprozesse, die häufig auf Initiative der Betriebsräte angestoßen wurden. Zwar wurden in der Abteilung Automation/Technik/HdA der Vorstandsverwaltung weitsichtige konzeptionelle Diskussionen geführt, doch lag es letztlich an den Betriebsräten, das nur in Ansätzen vorhandene Gestaltungskonzept vor Ort zu konkretisieren und umzusetzen.

Im Folgenden werden wir daher anhand ausgewählter Beispiele die komplexen Wechselwirkungen zwischen unternehmerischen, wissenschaftlichen und gewerkschaftlichen Impulsen nachzeichnen – Konstellationen, in denen sich immer mehr Betriebsräte gefordert und zugleich in der Lage sahen, mit eigenen Gestaltungsforderungen in Auseinandersetzung mit unternehmerischen Rationalisierungsprojekten zu treten.

### 5.3.1 Gegenmodelle zu qualifikationspolarisierender Automatisierung

Die Automatisierung von Einzelarbeitsplätzen und ihr Ersatz durch verkettete Maschinensysteme war in vielen Betrieben ein Kernelement der neuen Technologien. Sie waren Gegenstand gewerkschaftlicher Debatten wie arbeitssoziologischer Analysen. Transferstraßen, in denen die Werkstücke automatisch in einer Linie von einem Bearbeitungsschritt zum nächsten transferiert werden, gab es bereits mit konventionellen Steuerungen. Erst die mikroelektronische Steuerung ermöglichte jedoch die flexible Anpassung der Bearbeitungsmaschinen an häufig wechselnde Produkte und kürzere Rüstzeiten – ein Fortschritt, der ihre Wirtschaftlichkeit deutlich steigerte und so zu ihrer rasanten Verbreitung führte. »Flexible Automatisierung« bildete die technologische Grundlage der »Neuen Produktionskonzepte«, die Kern/Schumann (1984) in ihrem Buch »Ende der Arbeitsteilung?« beschrieben. Erstmals in der Geschichte des Industriesystems, so ihre These, eröffne die Neointustrialisierung die Möglichkeit,

nicht weiter die Heteronomie der Industriearbeit zu verstärken, sondern sie breitflächig zurückzudrängen – und damit die Voraussetzungen für kompetentes, selbstbewusstes Handeln im Arbeitsprozess grundlegend zu verbessern: »Es wäre Unfug, die Gelegenheit nicht beim Schopfe zu packen« (ebd., S. 36). In der soziologischen wie der gewerkschaftlichen Debatte war allerdings umstritten, ob die Gestaltungsmöglichkeiten nicht überzogen dargestellt wurden und einem naiven Gestaltungsoptimismus gehuldigt werde (Malsch/Seitz 1986).

Ein Blick auf die betrieblichen Auseinandersetzungen um damals laufende Automatisierungsprojekte zeigt deutlich: Betriebsräte waren weit entfernt von einem naiven Fortschrittsoptimismus. Im Gegenteil: In oft langwierigen Konflikten mit technikzentrierten Unternehmensprojekten kämpften sie für eine Höherqualifizierung und solidarische Verteilung der Arbeit. Die potenziellen Vorteile neuer Produktionskonzepte waren keineswegs selbstverständlich vorhanden, sondern mussten von Betriebsräten und ihren gewerkschaftlichen Beraterinnen und Beratern politisch erstritten werden.

Insbesondere in der Autoindustrie entwickelte sich in den 1980er Jahren eine komplexe Gemengelage aus technikzentrierter Rationalisierung, unternehmerischen Experimenten mit neuen Produktionskonzepten und Initiativen von Betriebsräten, die eine Form der Gruppenarbeit mit hohen Qualifikations- und Beteiligungsansprüchen verfolgten – und diese jeweils gegen den Widerstand der Unternehmen durchsetzen mussten. Allein für die Jahre 1984 bis 1987 berichtete ein in der Vorstandsverwaltung angesiedelter Berater von 15 Projekten in neun Betrieben von Volkswagen, Daimler-Benz, Opel und Audi, in denen für insgesamt rund 7.000 Leistungslohnbeschäftigte Gruppenarbeit »auf Initiative von Betriebsräten und Vertrauensleuten durchgesetzt« werden konnte (Muster 1988b, S. 262 ff.). Den meisten getroffenen Vereinbarungen haftete allerdings der Nachteil an, »dass die Arbeitgeberseite die Gruppenarbeit als Verhandlungsergebnis zwar akzeptiert, die praktische Einführung jedoch nicht mit den notwendigen Aktivitäten unterstützt hat« (ebd.). In vielen Projekten konnten die vereinbarten Ziele deshalb nicht erreicht werden – unter anderem aufgrund unzureichender Qualifizierungsmaßnahmen, unklarer Abgrenzungen der Gruppenkompetenzen oder fehlender Möglichkeiten für regelmäßige Gruppengespräche. Dies begünstigte letztlich die Rückkehr zur traditionellen Arbeitsteilung.

Im Folgenden wird anhand zweier Beispiele dargestellt, welche betrieblichen Ausgangsbedingungen jeweils herrschten und wie die von den Betriebsratsgremien geforderte Form der Gruppenarbeit für unterschiedliche Beschäftigtengruppen ausgestaltet war.

### **VW-Salzgitter: »Gruppenarbeit auf dem Niveau des Anlagenführers für alle«**

Im Jahr 1982, nahezu zeitgleich mit der Inbetriebnahme der Halle 54 in Wolfsburg (Kapitel 5.1), startete VW Salzgitter einen zweiten Anlauf zur Automatisierung der Zylinderkopfmontage. Die Montagebänder sollten durch eine 168 Meter lange Montagetransferstraße ersetzt werden. Infolge dieser Umstellung sollten 75 Prozent der Beschäftigten in der Zylinderkopfmontage ihren Arbeitsplatz verlieren. Betroffen waren ausschließlich die angelernten Montagearbeiterinnen und -arbeiter, da – abgesehen von den Anlageführern und Nacharbeitern – nur wenige Einlegerinnen und Einleger übrigbleiben sollten. Ein vergleichbares Projekt in der Motorenmontage sollte ein Jahr später zu einer geplanten Personaleinsparung von 50 Prozent führen.

Nach Bekanntwerden der Pläne entwickelten Betriebsrat und Vertrauensleute mithilfe eines gewerkschaftlichen Beraters aus der Vorstandsverwaltung ein Gegenkonzept. Es galt, »die Ausgrenzung angelernter Produktionsarbeiter von Tätigkeiten mit neuen Technologien« zu verhindern (Buhmann/Mihr 1988, S. 143).

Das vorgeschlagene »solidarische Einsatzkonzept« umfasste vier Punkte (ebd., S. 138 ff.):

- Gruppenarbeit mit weitgehender Selbstorganisation, bei der alle Beschäftigten alle Tätigkeiten im Wechsel ausführen können;
- technische Gestaltung der Transferstraße, a) die den Wechsel zwischen allen anfallenden Arbeiten ermöglicht, b) deren Steuerungen vor Ort bedienbar sind (Werkstattprogrammierung statt zentralem Leitstand), c) die den Werkerinnen und Werkern Entscheidungen nicht abnimmt und d) die nicht zur Leistungskontrolle genutzt werden kann;
- breites Qualifizierungsprogramm, durch das alle betroffenen Werkerinnen und Werker auf das Niveau von Anlageführern qualifiziert werden;
- Verdopplung der Personalstärke der Systemmannschaft von geplanten sieben Personen pro Schicht auf 14 – letztlich musste sie sogar verdreifacht werden, um das Arbeitsvolumen zu bewältigen.

Obwohl VW schon mit neuen Arbeitsformen wie Werkstattkreisen experimentierte, dauerte es zwei konfliktreiche Jahre, bis ein vom Vorstand verhängtes Verbot dieses weitreichenden Konzepts durchbrochen werden konnte. Erst dann gelang es, zumindest auf Werksebene Gruppenarbeit einzuführen und ein umfassendes Qualifizierungsprogramm für die Angelernten durchzusetzen, inklusive entsprechender Lohneffekte. Als größtes Problem erwies sich dabei verspätete und methodisch ungeeignete Umsetzung der Qualifizierung – ein Problem, das Gruppenarbeitsprojekte schon seit den HdA-Projekten der 1970er

begleitete und auch anderen Gruppenarbeitsprojekten in den 1980er Jahren zu schaffen machte.

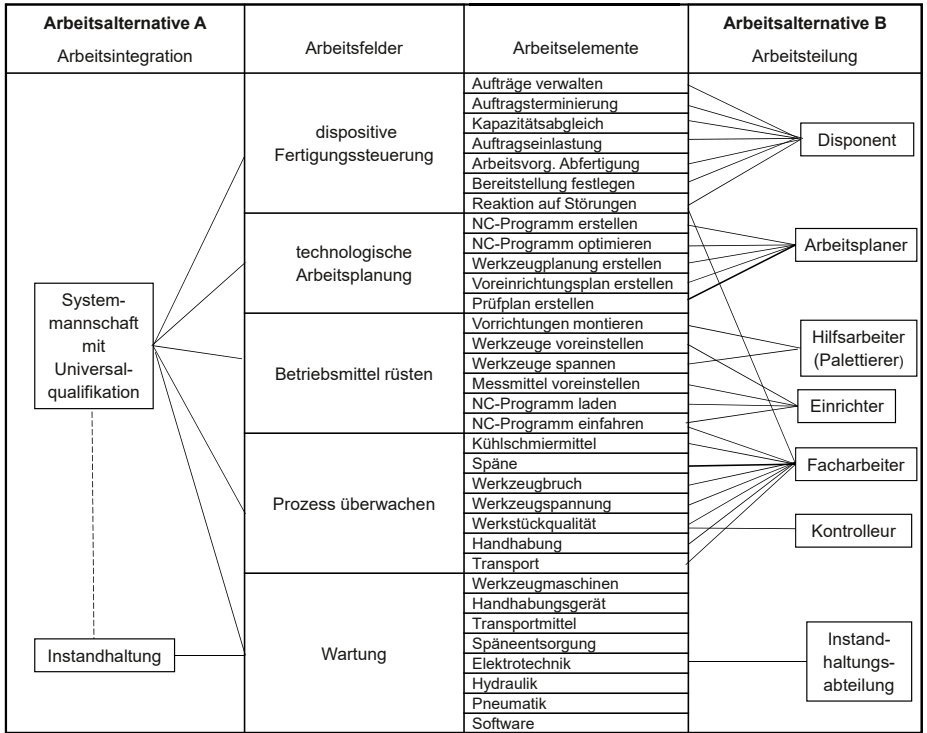
Die Diskussion im Betriebsrat und bei den Vertrauensleuten verlief durchaus nicht reibungslos. Viele hielten die Forderungen für »utopisch« und verwiesen auf das letztlich gescheiterte HdA-Projekt zu Gruppenarbeit in Salzgitter in den 1970er Jahren (Kapitel 4.3). Inzwischen hatte sich jedoch die Bewertung dieses Projekts durch den Betriebsrat gewandelt: Rückblickend wurde der Kern des Vorhabens – das Konzept der Gruppenarbeit – als durchaus gelungen gelobt. Es sei damals gegen den Willen des Betriebsrats wieder abgeschafft worden – eine Sichtweise, die sich deutlich von der damals eher gruppenarbeitskritischen Haltung der Betriebsräte unterschied.

Auch bei den Beschäftigten war intensive Überzeugungsarbeit nötig: sowohl für das anspruchsvolle Qualifizierungsprogramm als auch – insbesondere bei den Facharbeitern – für die Idee eines »solidarischen Arbeitswechsels«. Dennoch entwickelte sich die »Gruppenarbeit auf dem Facharbeiterniveau des Anlagenführers auch für Angelernte« zu einem wirkmächtigen, wenn auch umstrittenen Leitbild, sowohl bei VW als auch in der IG Metall. Es fand programmatisch Eingang in das Aktionsprogramm »Arbeit und Technik – der Mensch muss bleiben« der IG-Metall (Kapitel 5.2.3), einschließlich der dort erhobenen Forderungen nach solidarischer Arbeitseinsatzpolitik und nach Qualifizierung für alle (Buhmann/Mihr 1988; S. 152).

### **Ford Köln: Universalqualifikation statt Dequalifizierung**

In einem vergleichbaren Projekt bei Ford im Jahr 1986 sollten 30 konventionelle Werkzeugmaschinen durch ein hochkomplexes System aus CNC-gesteuerten Maschinen und einem fahrerlosen Transportsystem – gesteuert von einem externen Leitstand – zu einem flexiblen Fertigungssystem (FFS) verbunden werden. Ziel war es, 56 von 191 Facharbeitern einzusparen. Der Betriebsrat reagierte mit einem Alternativkonzept für eine »Systemmannschaft mit Universalqualifikation«, in dem die Facharbeiter im FFS zusätzlich Aufgaben von Disponenten, Arbeitsplanern, Einrichtern, Kontrolleuren und Instandhaltern übernehmen sollten (Abbildung 2). Damit sollte ihre Qualifikation nicht durch Einführung neuer Technologien beschnitten, sondern gezielt erweitert werden. Auch ein Personalabbau sollte vermieden werden, was schließlich gelang. Auf Druck des Betriebsrats wurde die ursprünglich geplante Personalstärke der Systemmannschaft vervierfacht. Der Betriebsrat begründete dies mit eigenen Berechnungen: Angesichts der hohen Kapitalintensität würde bereits eine geringe Steigerung der Anlagenverfügbarkeit zu einem niedrigeren Systemstundensatz führen – trotz der höheren Personalkosten (Roth/Königs 1988, S. 81 ff.).

Abbildung 2: Arbeitsorganisatorische Alternativen bei automatisierten flexiblen Fertigungssystemen



Quelle: eigene Darstellung nach Roth/Königs 1988, S. 87

Bei Ford war Gruppenarbeit auch eine Reaktion auf die von der US-Konzernmutter geforderten Problemlösegruppen, zu denen der Betriebsrat 1986 eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen hatte. Daraus entwickelte der deutsche Gesamtbetriebsrat 1988 die Forderung nach einer »Rahmenvereinbarung Gruppenarbeit«. Diese sollte eine »selbstständige, eigenverantwortliche Erledigung einer Aufgabenstellung ohne Fremdkontrolle« ermöglichen. Ziel war es, die Grundlage für eine abwechslungsreiche Tätigkeit zu schaffen – angereichert mit dispositiven Tätigkeitselementen, einem Wechsel zwischen taktabhängigen und taktunabhängigen Tätigkeiten – und allen Beschäftigten innerhalb der Gruppe zu ermöglichen, nach entsprechender Qualifizierung jede Tätigkeit auszuüben (Kuckelkorn 1988, S. 95 ff.).

### 5.3.2 Gegenmodell zu Computer Integrated Manufacturing: Selbststeuerung in Fertigungsinseln mit Gruppenarbeit

In den bisherigen Beispielen stellte Gruppenarbeit eine Antwort auf die Automatisierung einzelner Arbeitssysteme dar. Doch zunehmend sahen sich Betriebsräte mit Konzepten zur Umgestaltung ganzer Betriebsteile oder sogar ganzer Werke konfrontiert – ab 1984 verstärkt unter dem Rationalisierungsleitbild Computer Integrated Manufacturing (CIM). Als Gegenentwurf zur zentral gesteuerten CIM-Fabrik entwickelten Betriebsräte gemeinsam mit ihren Beratern ein eigenes Modell: dezentrale, sich selbst steuernde Fertigungsinseln mit Gruppenarbeit. Damit wurde nicht nur die Arbeitsorganisation, sondern auch deren produktionstechnische Voraussetzungen zum Gegenstand aktiver betrieblicher Gestaltungspolitik.

CIM sollte zusätzlich zur Automatisierung der Fertigungstechnik – auf die das Aktionsprogramm »Arbeit und Technik« der IG Metall noch ausgerichtet war – neue EDV-Systeme für Konstruktion (CAD), Programmierung (CAM) und Fertigungssteuerung (PPS) so vernetzen, dass sämtliche Abläufe in der Fabrik zentral durch Software gesteuert werden konnten. Grundlage dafür sollte eine gemeinsame Datenbank sein. Dieses Konzept wurde damals als Form »künstlicher Intelligenz« verstanden.

Diese Vision einer zentralen Fabriksteuerung war in der Arbeitswissenschaft heftig umstritten: »Am Ende dieser weitreichenden Entwicklung«, prognostizierter Brödner (1987, S. 239), werde »ein integriertes DV-[Datenverarbeitungs]-System und sein notwendiges Gegenstück, eine zerstückelte Arbeitsstruktur, stehen«. Ein Großteil des Produktionswissens werde dann »in dem DV-System verkörpert sein. Damit schwinden die Qualifikationen der Arbeiter und Angestellten, weil sie nicht weiter genutzt werden«. Martin (1984, S. 274) sah die Gestaltung der industriellen Arbeit am Scheideweg:

»Die Vertreter der einen Richtung empfehlen, Arbeit durch technische Investitionen und organisatorische Maßnahmen so weit wie möglich abzuschaffen, zu mindestens aber auf ein sehr geringes Qualifikationsniveau zu verringern. Die Vertreter des anderen Weges schlagen vor, fortgeschrittene Fertigungstechnik und qualifizierte Arbeit in neuer Weise miteinander zu verbinden (›Mehr Produktivität durch weniger Arbeitsteilung‹). Mehrere erfolgreiche Fertigungssysteme in der Industrie verschiedener Länder zeigen, dass der zweite Weg nicht nur sozial wünschenswert, sondern auch hinsichtlich Kosten, Flexibilität und Zuverlässigkeit ergebiger ist.«

Gegen den »technikzentrierten Weg« setzte Brödner (1987, S. 240) als »menschzentrierten Weg« die »qualifikationsorientierte Produktion« mit Fertigungsinseln,

in der »ein breiter Handlungsspielraum erhalten bleibt, der dem Menschen Initiative, Bewertungen und Entscheidungen überlässt sowie Planungs- und Führungsaufgaben umfasst«.

Für Betriebsräte war es ein hoher Anspruch, mit ihren beschränkten Mitbestimmungsmöglichkeiten die Technikgestaltung als Voraussetzung einer guten Arbeitsgestaltung durchzusetzen. Dies erforderte unter anderem die Fähigkeit, in jahrelangen Planungs- und Einführungsprozessen ihre Regelungsmacht immer neu mit Beschäftigtenbeteiligung und Expertenwissen zu verbinden.

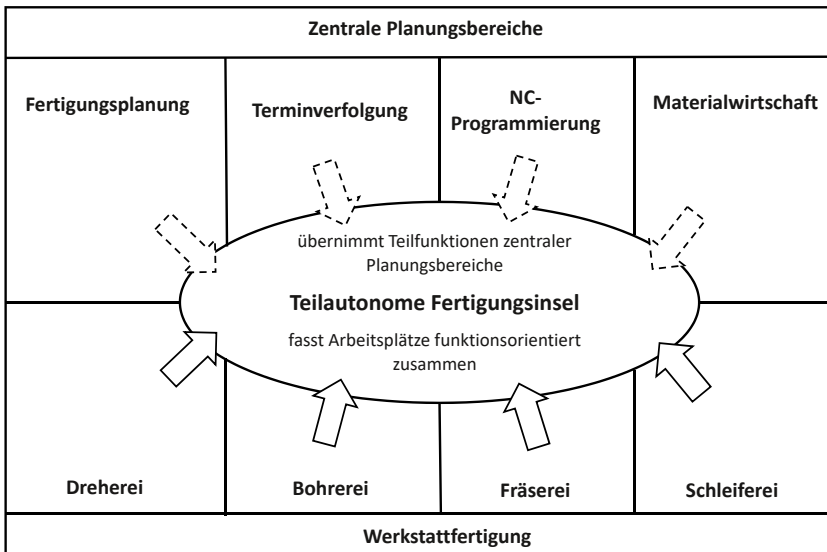
Die vollständige Umstellung auf Fertigungsinseln mit Gruppenarbeit bildete einen Schwerpunkt der betrieblichen Projekte im Rahmen des HdA-Gestaltungsprojekts der IG Metall. Sie wurde beispielsweise realisiert und beratend begleitet in der Pumpenherstellung bei Sulzer Weise in Bruchsal (Betriebsrat Sulzer Weise 1989, S. 87 ff.), im Werkzeugmaschinenbau bei Volkswagen in Braunschweig (Dunkhorst 1993, S. 52 ff.) sowie in der Fertigung bei Felten & Guillaume in Nordenham. Im Folgenden wird das für die gewerkschaftliche Diskussion besonders wesentliche Beispiel bei Felten & Guillaume näher betrachtet, ergänzend dazu ein Beispiel ohne Begleitung durch das HdA-Gestaltungsprojekt der IG Metall: die CIM-Gestaltung bei der Kodak AG in Stuttgart.

### **Felten & Guillaume, Nordenham: Fertigungsinseln als Voraussetzung für Gruppenarbeit**

Felten & Guillaume in Nordenham war ein Hersteller von Elektromotoren und Schaltgeräten mit rund 1.000 Beschäftigten, davon etwa 600 in der Produktion. Zwischen 1982 und 1989 wurde dort im Rahmen eines vom staatlichen HdA-Programm geförderten Projekts die gesamte Fertigung umgestellt: von technologieorientierten Werkstätten (z. B. Drehen, Bohren, Fräsen) auf die Komplettbearbeitung von Baugruppen in technologiegemischten Fertigungsinseln (Abbildung 3); zudem wurde Gruppenarbeit eingeführt (Klingenberg/Kränzle 1987). Im Projektantrag heißt es zu den Zielsetzungen:

»Die Teilefertigung einschließlich integrierter Teilmontage erfolgt zurzeit überwiegend nach dem Werkstättenprinzip, welches vor allem bei stark arbeitsteiliger Organisation für die Mitarbeiter immer mehr Nachteile (Termindruck, geringer Dispositionsspielraum usw.) mit sich bringt. Durch Bilden von Arbeitsinseln soll der Planungsaufwand erheblich eingeschränkt und damit gleichzeitig die Möglichkeit der Mitarbeiter hinsichtlich der eigenen Einflussnahme auf die Fertigungsfolge, die Reihenfolge der Aufträge, die Verteilung der Arbeiten auf die in einer Gruppe beschäftigten Personen usw. erheblich ausgeweitet werden« (IG Metall Vorstand 1989, S. 25).

Abbildung 3: Planung und Komplettbearbeitung in einer teilautonomen Fertigungsinsel



Quelle: eigene Darstellung nach Roth/Königs 1988, S. 91

Die Konzepte des visionären Projektleiters Uwe Theerkorn bei Felten & Guilleaume sahen eine Verbindung von Fertigungsinseln mit teilautonomer Gruppenarbeit sowie eine neue Führungskultur vor und wiesen viele Überschneidungen mit gewerkschaftlichen Zielvorstellungen auf. Er war daher bis in die 1990er Jahre ein gern gesehener Referent auf gewerkschaftlichen Kongressen (Theerkorn 1993, S. 252 ff.). Der Betriebsrat befürwortete die Umstellung auf Fertigungsinseln und beteiligte sich von Beginn an aktiv am Projekt – im Rahmen der bei HdA-Programmen verpflichtenden Mitsprache. Allerdings musste die Interessenvertretung in jeder Projektphase neu darum kämpfen, dass die angekündigten Vorteile für die Beschäftigten tatsächlich umgesetzt wurden. Immer wieder galt es, betriebswirtschaftliche Zwänge mit den Anforderungen einer arbeitnehmerorientierten Gestaltung in Einklang zu bringen, insbesondere deshalb, weil die mit Beteiligung und Qualifizierung der Beschäftigten verbundenen Kosten im Unternehmenskonzept nicht berücksichtigt waren. Gleichzeitig war der Betriebsrat gefordert, auch innerhalb der Belegschaft für die grundsätzlichen Ziele der Umstellung zu werben, und stieß dabei auf unterschiedliche Interessenlagen unter den Beschäftigten.

Ab 1985 wurde daher in Zusammenarbeit mit Beratern des HdA-Gestaltungsprojekts beim IG-Metall-Vorstand ein zusätzlich beantragtes umfangreiches

Beteiligungsprojekt bewilligt. Damit wurde zugleich der Anspruch auf eine »demokratische Gestaltung von Arbeit und Technik« erhoben. Über Seminare und Klausurtagungen für den Betriebsrat hinaus wurden auch Veranstaltungen mit Vertrauensleuten, Arbeitern, Planern und Meistern organisiert. Ziel war es, »die Betriebsratsarbeit transparenter zu machen, um politisch mehrheitsfähig zu sein und darauf hinzuarbeiten, Erreichtes durch Vereinbarungen abzusichern sowie Bedingungen für eine eigene Gestaltungsinitiative zu schaffen« (IG Metall Vorstand 1989, S. 32). Die Bezahlung der dafür erforderlichen Arbeitszeit war zunächst stark umstritten, konnte jedoch schließlich über staatliche Fördermittel gesichert werden.

In der Pilotphase erarbeitete der Betriebsrat gemeinsam mit Beratern der IG Metall und mit Beschäftigten einen Alternativvorschlag zur Aufteilung der bisherigen Maschinen auf die neuen Inseln in der Motorenfertigung. Während der Entwurf der Unternehmensleitung eine stärkere Spezialisierung der Inseln vorsah, um die Maschinenauslastung zu erhöhen, zielte der Alternativvorschlag darauf ab, in allen Inseln hochwertige, »ganzheitliche« Arbeitsaufgaben zu ermöglichen und so Qualifizierungschancen für die Beschäftigten zu schaffen. Am Ende wurde ein Kompromiss gefunden, unter anderem durch Investitionen in neue Maschinen.

Nach der Pilotphase verlagerte sich der Schwerpunkt der Betriebsratsarbeit von der arbeitsintensiven Technikgestaltung zunächst auf die Qualifizierung und anschließend auf die Arbeitsorganisation. Ein Beispiel dafür war die Realisierung der Rotation über die Arbeitsaufgaben innerhalb der Fertigungsinsel. Diese Rotation wurde jedoch immer wieder eingeschränkt durch unzureichende Qualifizierung, was wiederum die Selbststeuerung der Insel beeinträchtigte.

Die konkrete Ausgestaltung und Umsetzung der Qualifizierung blieb über Jahre hinweg umstritten, obwohl das Unternehmen mit der Umstellung plante, vom bisher praktizierten Einlernen durch Vorarbeiter zu einem systematischen Qualifizierungsprogramm überzugehen. Strittig war etwa, ob der Zugang zu den einzelnen Modulen »bedarfsorientiert« von den Vorgesetzten festgelegt werden sollte oder ob alle Module allen Beschäftigten offenstehen müssten. Auch die pädagogische Eignung der Maßnahmen für die überwiegend lernungsgewohnten Beschäftigten wurde kritisch diskutiert. Der Betriebsrat forderte deshalb eine pädagogisch begleitete Übungszeit am Arbeitsplatz, für die aber zunächst keine zeitlichen Budgets im Leistungspensum vorgesehen waren. Zudem war die Ausgestaltung der Qualifizierung im Bereich Sozialkompetenz zur Förderung der Selbststeuerung umstritten.

Auch unter den Beschäftigten war erhebliche Überzeugungsarbeit nötig, um sie zur Teilnahme an den Qualifizierungsprogrammen zu motivieren – nicht zuletzt, weil die Auswirkungen auf die Entlohnung lange Zeit unklar blieben. Der Anreiz einer anspruchsvolleren Tätigkeit alleine reichte häufig nicht aus. Der Betriebsrat forderte daher, nicht nur die tatsächlich ausgeübte Tätigkeit,

sondern auch absolvierte Qualifizierungen in der Entlohnung zu berücksichtigen. Als Übergangsregelung wurden außertarifliche Zulagen für den Besuch bestimmter Module vereinbart. Erst nach jahrelangen Verhandlungen konnten zu den tätigkeitsbezogenen Lohngruppen qualifizierungsabhängige Zwischenstufen vereinbart werden – sowohl zur Motivation der Beschäftigten als auch, um den Arbeitgeber unter Druck zu setzen, bereits erfolgte Qualifizierungen auch tatsächlich zu nutzen.<sup>8</sup> Auch Umfang und Nutzung der sogenannten Gruppenzeiten waren Gegenstand eines langwierigen Aushandlungsprozesses.

Gerungen wurde zudem um den Umfang der erforderlichen Qualifizierungszeiten, mit bemerkenswerten Ergebnissen: Abhängig von Vorbildung und Deutschkenntnissen wurden schließlich bis zu 160 Stunden pro Person für Grundkurse in Metall- bzw. Kunststoffverarbeitung sowie für einen CNC-Lehrgang vereinbart. Für Lernstattmoderatoren und Inselführer wurden bis zu 60 Stunden vorgesehen. Bis Mai 1987 hatten 135 Beschäftigte diese Kurse absolviert. Ergänzend fanden regelmäßig Lernstatt-Zusammenkünfte statt, um darin Erfahrungen auszutauschen, arbeitsplatz- und arbeitsbereichsbezogene Probleme zu lösen, Teilnehmende auszuwählen und Absprachen zu Aufträgen- und Fertigungsprozessen zu treffen.

Erst sechs Jahre nach Beginn des Projekts konnten mehrere Betriebsvereinbarungen zu Qualifizierung, Entlohnung und Prämienlohn abgeschlossen werden. Diese enthielten auch Regelungen zur Arbeitsgestaltung und zu Beteiligungszeiten. Das zeitliche Auseinanderklaffen zwischen der Gestaltung der Arbeitsinhalte, der Qualifizierung und der Entlohnung kritisierte der Betriebsrat zwar wiederholt. Dennoch gelang es letztlich, die erreichten Verbesserungen durch die Vereinbarungen auch über die Laufzeit des geförderten Projekts hinaus abzusichern.

Das Projekt prägte die Arbeit des Betriebsrats über Jahre und wurde in der Folge zu einem Musterbeispiel für andere Betriebe. Es wurde unter anderem durch die Erstellung sogenannter »sozialer Pflichtenheften« aufbereitet – Checklisten, die sowohl der Bestandsaufnahme als auch der Entwicklung eigener Forderungen bei der Umstellung auf Fertigungsinseln dienen (IG Metall Vorstand 1990).

Der Arbeitgeber bewertete das Projekt als ökonomischen Erfolg. Entgegen den Befürchtungen des Betriebsrats wurde dieser Erfolg jedoch nicht an gesun-

---

**8** | Damit wurde im Vorgriff eine Regelung vereinbart, die 1988 in den Lohn- und Gehaltsrahmentarifvertrag I für die Metall- und Elektroindustrie in Nordwürttemberg/Nordbaden Eingang fand. Dort wurde in § 3 festgelegt: Für Beschäftigte, die eine betriebliche Qualifizierungsmaßnahme absolviert haben, jedoch nicht entsprechend ihrer erweiterten Qualifikation eingesetzt werden, muss seitens des Arbeitgebers eine Strafprämie in Form eines befristeten Zuschlags von drei Prozent ihres Monatsentgelts bezahlt werden (Bahnmüller/Bispinck/Schmidt 1993).

kenen Personalkosten festgemacht – einer leichten Erhöhung der Personalkosten im produktiven Bereich stand zwar eine spürbare Einsparung im indirekten Bereich gegenüber. Entscheidend waren aber die deutlich verkürzten Durchlaufzeiten, die reduzierten Ausschussquoten und der geringere Flächenverbrauch.

### **Kodak, Stuttgart: CIM-Gestaltung durch Gruppenarbeit**

Anders als bei Felten & Guillaume stellte bei Kodak nicht die Einführung von Fertigungsinseln, sondern ein CIM-Projekt die zentrale Herausforderung dar. Diese zwang den Betriebsrat, neue Wege der Mitbestimmung zu suchen und eine neue Balance zwischen Schutzpolitik und Gestaltungspolitik zu finden. In einem langjährigen Prozess konkretisierte sich Gruppenarbeit zur wichtigsten Antwort auf die durch neue Technologien verursachten Veränderungen der Arbeit. Dabei spielte wissenschaftliche Begleitforschung für den Betriebsrat eine wichtigere Rolle als die gewerkschaftliche Beratung.

Der deutsche Kodak-Standort in Stuttgart mit ca. 4.500 Beschäftigten war zu einem Drittel ein Produktionswerk für Kameras und Diaprojektoren (deshalb zur IG Metall gehörig), zu zwei Dritteln ein Marketingzentrum für internationale Kodak-Produkte. 1985 informierte der Arbeitgeber den Betriebsrat über das Projekt »Fabrik der Zukunft – CIM – Rechnerintegrierte Fertigung«: Es sollte parallel zur Umstellung der Produktion von der Massenfertigung von Kameras auf die variantenreiche Kleinserienfertigung von Großkopieren realisiert werden. Zusätzlich zu einem Produktionsplanungs- und -steuerungssystem (PPS) sollten in den Konstruktionsbüros die Zeichenbretter durch computergestütztes Konstruieren, also ein CAD-System (Computer Aided Design) ersetzt werden. Dessen Daten sollten zur Programmierung der neuen computerisierten numerischen Steuerung genutzt werden – sogenannter CNC-Maschinen (Computerized Numerical Control). Diese wiederum sollten die bisherigen konventionellen Maschinen (ohne Computersteuerung) schrittweise ersetzen. Außerdem sollten im gesamten Unternehmen weitere Systeme zur elektronischen Datenverarbeitung (EDV) eingeführt werden, z. B. zur Personalverwaltung und Abrechnung, sowie eine EDV-gestützte Telefonanlage.

Ziel des Arbeitgebers war es, bereits in der Planungsphase hierarchische Strukturen durch beteiligungsorientierte Projektarbeit zu verändern. Auswahl und Einführung der Systeme sollten nicht wie bisher von den Fachabteilungen allein vorgenommen werden, sondern von abteilungsübergreifenden Projektgruppen unter Beteiligung der betroffenen Beschäftigten. Auch der Betriebsrat sollte an diesen Projektgruppen teilnehmen können. Das Gremium forderte aber zunächst Aussagen des Arbeitgebers über die personellen Auswirkungen des Projekts. Dies erklärte der Arbeitgeber jedoch für unmöglich, da die Aus-

wirkungen von den Ergebnissen der Projektgruppen abhingen. Klar sei nur: Die Einführung von Bildschirmarbeit für die Angestellten würde jeden Arbeitsplatz der ca. 1.000 Beschäftigten im Produktionswerk betreffen

Der Betriebsrat sah durch die Bildung der Projektgruppen zunächst vor allem seine Mitbestimmung gefährdet, da nicht mehr wie bisher über die konkreten Auswirkungen für einzelne betroffene Beschäftigte verhandelt werden konnte. Während Soziologen gerade erst begannen, den Begriff der »systemischen Rationalisierung« zu entwickeln (Altmann et al. 1986; Altmann/Sauer 1989), war der Betriebsrat bereits gezwungen, in einem konfliktreichen Lernprozess eigene Handlungsmöglichkeiten und Antworten auf die Veränderung des gesamten Fabriksystems zu finden. Im Austausch mit gewerkschaftlichen Beratern, die sich zu diesem Zeitpunkt erstmals mit Konzepten einer prozessbegleitenden Mitbestimmung auseinandersetzten, forderte der Betriebsrat eine Rahmenvereinbarung. Diese sollte Regelungen zu später abzuschließenden Betriebsvereinbarungen für die einzelnen Systeme enthalten und Voraussetzungen für seine Teilnahme an den Projektgruppen festlegen. Letztere sollten nicht nur über die Auswahl der Technik, sondern auch über Fragen der Arbeitsgestaltung diskutieren, was der Arbeitgeber zunächst ablehnte. Er bemühte sich aber um einen Kompromiss mit dem Betriebsrat: einerseits in der Tradition einer weiterhin patriarchalisch geprägten Unternehmenskultur; andererseits um die Akzeptanz des anspruchsvollen Projekts in der Belegschaft nicht zu gefährden.

Nach zwei Jahren betriebsöffentlicher Diskussion und Verhandlung konnte schließlich eine Rahmenvereinbarung abgeschlossen werden, in der Schutzregelungen zu Beschäftigung, Einkommen und Verhaltenskontrolle mit »Gestaltungsgrundsätzen« für Arbeit und Technik verknüpft wurden. Demnach sollten »Tätigkeitsbilder mit erweiterten und vielseitigen Qualifikationsanforderungen« sowie »Mischarbeitsplätze« geschaffen werden – also Arbeitsplätze, die »planerische, ausführende, entscheidende und kontrollierende Elemente« vereinen. Ziel war es, Belastungswechsel zu ermöglichen und der befürchteten Aufspaltung in einfache und qualifizierte Tätigkeiten entgegenzuwirken. »Neue Techniken mit alter Arbeitsteilung bringen für die Mehrheit Nachteile« lautete die zugespitzte Parole (Abdruck der Vereinbarung in Kamp 1989, S. 219). Die Forderung nach »Mischarbeit« erschien dem Betriebsrat dabei besser vermittelbar als eine direkte Forderung nach Gruppenarbeit. »Wir waren bisher mit dem Schlagwort von Gruppenarbeit als Gegenmodell zu CIM immer in der Zwickmühle zwischen den Ängsten des Managements vor Kontrollverlust und den Befürchtungen der Kollegen vor Überforderung.« (Salm 1993, S. 46) Der wichtigste und zugleich umstrittenste Bestandteil der Rahmenvereinbarung waren Pilotprojekte, an denen betroffene Mitarbeitende beteiligt und dem Betriebsrat erweiterte Mit-

spracherechte eingeräumt werden sollten, um die bislang allgemein formulierten Gestaltungsgrundsätze in der Praxis zu konkretisieren.

Vier Jahre nach dem Start des CIM-Projekts konnte 1989 endlich ein Pilotprojekt zur Arbeitsgestaltung gestartet werden – das allerdings drei Jahre in Anspruch nahm, obwohl ursprünglich nur ein halbes Jahr dafür vorgesehen war. In der Zwischenzeit wurde – parallel zu den Betriebsvereinbarungen zu CAD und PPS – nicht nur klassische Schutzpolitik betrieben, etwa im Hinblick auf die Ergonomie der Bildschirmarbeitsplätze. So war die ursprüngliche Forderung des Betriebsrats, die tägliche Bildschirmarbeit auf maximal zwei Stunden zu begrenzen, weder gegenüber dem Arbeitgeber noch bei den Beschäftigten durchsetzbar. Verhandelt wurden in dieser Phase jedoch auch andere Schutzaspekte, etwa die Begrenzung der Auswertungsmöglichkeiten im neuen Personalinformationssystem.<sup>9</sup>

Auch das ursprünglich für ein halbes Jahr angelegte Pilotprojekt »Blechzentrum« dauerte erheblich länger als geplant. Erst nach einem Jahr der Konzeptentwicklung und Planung konnte mit dem Kauf und der Umstellung der Maschinen – darunter technologisch neue Laserstanzmaschinen – begonnen werden. Nach zwei Jahren folgten die Einführung der Gruppenarbeit und die Qualifizierung der Beschäftigten. Erst im dritten Jahr begann schließlich die Evaluation des Projekts. Jeder dieser Teilschritte war das Ergebnis konfliktreicher Aushandlungsprozesse, an denen betroffene Beschäftigte und ihre Führungskräfte, Projektverantwortliche des Arbeitgebers, ein wissenschaftliches Begleitteam sowie der zuständige Ausschuss des Betriebsrats beteiligt waren. Allein dieser zeitliche Verlauf verdeutlicht die enormen Herausforderungen für die Betriebsratsarbeit, getragen von einem neu gegründeten Technologie-Ausschuss und einem zusätzlich für das Projekt freigestellten Betriebsratsmitglied.

Der Betriebsrat hatte zur Unterstützung seiner Arbeit die Beteiligung an einem Forschungsprojekt durchgesetzt, dessen Begleitforschende eine zentrale Rolle bei der Ausarbeitung der Gruppenarbeit spielten. Zwar fand zu Beginn noch ein Austausch mit dem HdA-Gestaltungsprojekt der IG Metall statt, einschließlich gemeinsamer Schulungen. Dieses Projekt befand sich beim Start des Pilotvorhabens jedoch bereits in Auflösung. Die Arbeitswissenschaftler aus dem Forschungsverbund »Computergestützte erfahrungsgel leitete Arbeit (CeA)« – einem staatlich geförderten Programm in der Tradition der HdA-Projekte der 1970er Jahre – leiteten aus umfangreichen Arbeitsanalysen sowohl Empfehlungen zur Auswahl der Technik als auch Vorschläge zur Gestaltung der Gruppenarbeit und Qualifizierung ab.

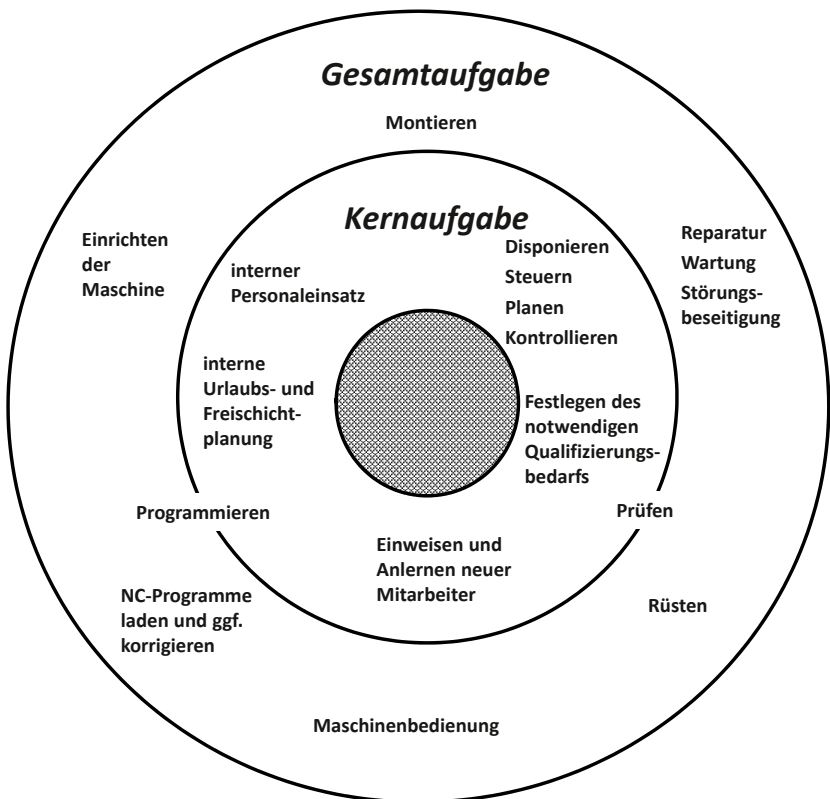
---

**9** | Externer IT-Sachverständiger des Betriebsrats war der spätere IG-Metall-Vorsitzende Jörg Hofmann.

Besonders anspruchsvoll und umstritten war dabei die Forderung nach einer autonomen Auftragsfeinplanung als zentralem Bestandteil einer »Kernaufgabe«, welche die gesamte Gruppe gemeinsam und täglich zu bewältigen hatte. Diese sollte zugleich Grundlage für die gemeinsame Arbeitseinsatzplanung sein (Abbildung 4). Eine solche Kernaufgabe hielten die Gruppenarbeitsspezialisten im HdA-Projekt der IG Metall Vorstand (1990, S. 31) für unverzichtbar und erläuterten dies im Abbildungskommentar:

»Innerhalb der Gesamtaufgabe bildet die Kernaufgabe den Teil der Aufgaben, an denen alle Beschäftigten in einem Arbeitssystem zu beteiligen sind. Sie umfasst alle Aufgaben der Planung, Steuerung, Disposition und Kontrolle, die die Systemmannschaft hat. Ohne die Existenz einer solchen Kernaufgabe kann von Gruppenarbeit nicht gesprochen werden.«

Abbildung 4: Kern- und Gesamtaufgabe im Rahmen von Gruppenarbeit



Quelle: eigene Darstellung nach IG Metall 1990, S. 31

Bei Kodak wurden sowohl die Potenziale als auch die praktischen Umsetzungsprobleme dieses anspruchsvollen Konzepts erkennbar. Die hohe Anforderung an Gruppenarbeit, insbesondere in Form der täglichen gemeinsamen Auftragsfeinplanung, erwies sich in der Praxis als schwierig umzusetzen. In der Folge wurde dieser Ansatz auch nicht in die obligatorischen Regelungseckpunkte der IG Metall zur Gestaltung von Gruppenarbeit aufgenommen (Kapitel 6.3.1).

Als Ergebnis des Pilotprojekts entstanden bei Kodak zwei Fertigungsinseln. Darin waren nicht nur die einzelnen Arbeitsschritte integriert – von der CNC-Programmierung, über das Rüsten und Bedienen der Maschinen bis hin zu Kontrolle und relativ einfachen Aufgaben wie Einlegen, Entgraten und Richten. Auch die Tages- und Wochenplanung der Aufträge sowie die Maschinenbelegung gehörten zu den Aufgaben der Gruppe. Letztere wurden in Gruppenbesprechungen rollierend den Bedingungen vor Ort angepasst, in Abänderung der zentralen Grobplanung des SAP-Systems.

Die Verteidigung dieser Planungsautonomie der Fertigungsinseln gegenüber Eilaufträgen des Planungsbüros blieb auch nach der Pilotphase Gegenstand von Konflikten und Teamtrainings – ebenso wie die Rotationsplanung zwischen beliebten und weniger beliebten Arbeitsplätzen. Im Rahmen des Pilotprojekts wurde zudem ein neues Qualifizierungsprogramm entwickelt, das gestufte Lernmodule in der Praxis sowohl für fachliche als auch für soziale Kompetenzen vorsah. Diese Module waren grundsätzlich für alle zugänglich und mit Entlohnungsstufen verknüpft. Der freie Zugang zu den Modulen im Gegensatz zur bislang üblichen, bedarfsabhängigen Auswahl war allerdings immer wieder neu umstritten.

Die Bilanz des Projekts fiel aus Sicht der Beschäftigten, des Betriebsrats und der Unternehmensleitung positiv aus. Es galt konzernweit als Vorzeigeprojekt. Eine Ausweitung fand allerdings bedingt durch die Schließung des Standortes nicht mehr statt.

Das Vorhaben war typisch für die Pilotprojekte der 1980er Jahre: eingebettet in einen rasanten und tiefgreifenden technischen Wandel, getragen von großem Engagement und hohem Aufwand seitens der Betriebsräte sowie ihrer gewerkschaftlichen und wissenschaftlichen Unterstützer. Es brachte greifbare Erfolge für die Beteiligten und den Beweis, dass alternative betriebliche Strukturen möglich sind. Es hatte Lernwirkungen über den Betrieb hinaus: durch Präsentationen auf gewerkschaftlichen und arbeitswissenschaftlichen Tagungen sowie durch zahlreiche Veröffentlichungen in Broschüren und Artikeln, in Fachbüchern und Zeitschriften. Letztlich blieb es jedoch ein weiteres gelungenes Beispiel, das keine Nachahmung in der Fläche fand.

Den Betriebsrätinnen und Betriebsräten wurde allerdings erst während der Projektlaufzeit klar: Sie konnten keine vorhandenen gewerkschaftlichen Konzepte umsetzen, sondern waren selbst Teil eines noch laufenden Entwicklungsprozesses. In einer Bilanz kritisierte Salm (1993, S. 46), damals Mitglied des Gremiums, »das vorliegende gewerkschaftliche Material als wenig hilfreich«, da arbeitswissenschaftliche und gewerkschaftliche Zielsetzungen undurchschaubar vermischt würden. Das Ziel einer möglichst selbstbestimmten Arbeit erscheine dabei mal als Voraussetzung für die Neuregulierung gewerkschaftlicher Schutzziele, mal als Widerspruch zu eben diesen – »je nachdem, ob es eher aus der Technologie- oder aus der Tarif-Abteilung kommt« (ebd.).

### **5.3.3 Gegenmodell zum Fließband: Montageinseln mit Gruppenarbeit nach schwedischem Vorbild (Daimler Rastatt)**

Ein Gegenmodell zum Fließband, nämlich Montageinseln mit Gruppenarbeit nach schwedischem Vorbild, wurde im Werk Rastatt der Daimler AG realisiert. Die Planungen begannen Mitte 1985, die Werksöffnung erfolgte im Jahr 1992. Das Werk wurde schnell zu einem Magnet für Interessierte aus aller Welt. Es galt als »Modellfabrik mit Vorbildcharakter«, als »Autofabrik für Menschen«, in der »das Fließband ausgedient« habe (Fischer/Zinnert/Streeb 1996, S. 46).

Mit dem neu errichteten Werk verfolgte die Unternehmensleitung das Ziel, höhere Flexibilität mit mehr Produktivität zu verbinden – angestrebt wurde ein Plus von 20 Prozent. »Ausgangspunkt waren Erfahrungen, nach denen die zunehmenden Ausstattungsvarianten in den bisherigen Bandmontagen zu einer abnehmenden Produktivität führten« (ebd.). Geplant war zunächst eine Fließbandmontage mit flächendeckender Gruppenarbeit. Für den Betriebsrat war es jedoch – »ausgelöst durch die Diskussion Volvo/Udevalla« – selbstverständlich, »eine Fabrik ohne Fließbänder zu fordern«. »Was wir in Udevalla gesehen haben«, so schilderte Manfred Muster, offizielles Mitglied der vom Gesamtbetriebsrat gebildeten »Projektgruppe Rastatt«, seine Eindrücke vor Ort, »hat für uns Modellcharakter, wenn es um die Verwirklichung einer demokratischen und solidarischen Arbeitskultur geht«. Bei Volvo werde versucht, »der Japanisierung der Arbeitsbeziehungen ein eigenständiges Modell entgegenzusetzen« (Budde/Muster 1990, S. 63).<sup>10</sup>

---

**10** | Alternativen zum Fließband kombiniert mit neuen Arbeitsformen wurden in der schwedischen Autoindustrie, insbesondere bei Saab und Volvo, schon seit den 1970er Jahren nicht nur wie in Deutschland pilothaft erprobt, sondern in mehreren Werken flächendeckend und mit starker Beteiligung der Gewerkschaften eingeführt. Im Mon-

»Anfangs hat uns die andere Seite ausgelacht« berichtet Kurt Krause (1992, S. 101 f.), damals Mitglied der Projektgruppe Rastatt. Auch innerhalb des Betriebsratsgremiums herrschten große Vorbehalte gegenüber Gruppenarbeit am Fließband – etwa weil mit den dort üblichen Taktausgleichszeiten auch die notwendige »Luft« in der Arbeit weggefallen wäre. Außerdem sei es bei einfacher Montagearbeit – im Unterschied zu Automatisierung bei Facharbeit – »schon unwahrscheinlich schwierig« gewesen, »die anzureichern, dort Arbeitsinhalte hinzubekommen, die wirklich den Anspruch der Arbeitserweiterung beinhalten und nicht nur das Aneinanderreihen noch stumpfsinnigerer Tätigkeiten« (ebd.). Eine Einführung von Gruppenarbeit kam für den Betriebsrat daher nur unter der Voraussetzung infrage, dass gleichzeitig das Fließband abgeschafft wird.

Nach langen, intensiven Diskussionen legte der Daimler-Gesamtbetriebsrat 1988 seine »Zielkriterien für Ergonomie und Arbeitsgestaltung für die Montage in Rastatt« vor. Darin wurde die Ablösung des Fließbandes durch Montageboxen vorgeschlagen – verbunden mit einer anspruchsvollen Form der Gruppenarbeit. Dieses Konzept war maßgeblich beeinflusst durch den intensiven Erfahrungsaustausch mit schwedischen Gewerkschafterinnen und Gewerkschaftern, die zeitgleich an der Planung des neuen Volvo-Montagewerks in Udevalla mitwirkten.

Letztlich wurde in Rastatt ein Kompromiss mit der Arbeitgeberseite erzielt, der weder das schwedische Modell übernahm noch die vollständige Abschaffung des Fließbandes vorsah. Doch immerhin gelang eine deutliche Reduzierung der Fließbandarbeit, verbunden mit anspruchsvollen Zielen für die Gruppenarbeit und mit erheblichen ergonomischen Verbesserungen. Erreicht wurden

- ergonomische Verbesserungen durch teilweise höhenverstellbare und drehbare Montagelagerung der Karossen, um Arbeiten in gebückter Haltung oder über Kopf zu vermeiden;

---

tagewerk in Kalmar, gebaut in den 1970ern, wurde das Fließband durch Montageplattformen ersetzt und so die Taktzeiten gegenüber dem Fließband im Hauptwerk Torslanda deutlich erhöht, von zwei auf zwölf Minuten. Ein weiterer Schritt erfolgte im neuen Montagewerk in Udevalla (Planungsbeginn 1985, Produktionsstart 1989). Dort wurde die Montage an der stillstehenden Karosse zum Prinzip erhoben und mit umfangreichen Bereichen für die Vorkommissionierung der Teile für jedes einzelne Auto (»Materialwerkstatt«) verbunden. Im Prinzip konnte so eine Arbeitsgruppe ein komplettes Auto montieren. In der Realität wurde dies auf drei Arbeitsschritte pro Auto in mehreren Kleinfabriken (»Mini-Plant«) aufgeteilt. So wurde eine qualifizierte Gruppenarbeit ohne Taktbindung, mit großen Arbeitsinhalten pro Beschäftigten und mit hohem Anteil an Selbstorganisation möglich – und Leitbild für die gewerkschaftliche Montageplanung in Rastatt.

- eine Reduzierung der Fließbandarbeit durch Erhöhung des Vormontageanteils von 20 Prozent auf 30 Prozent;
- die Ausgestaltung des ersten Drittels der Montage als Boxenmontage, das heißt: Arbeit an stehenden, von Material und Werkzeugen umgebenen Karossen. Kleingruppen von vier bis fünf Werkerinnen und Werkern verlegten Kabelsätze und Leitungen in etwa 20 Minuten pro Auto. Den Takt bestimmten sie selbst über eine Freigabetaste für den Abtransport. Die Zu- und Abfuhr der Karossen erfolgte durch ferngesteuerte Transportfahrzeuge. Ursprünglich sollten die Gruppen zudem auch die Vormontage und Kommissionierung übernehmen;
- verlängerte Arbeitszyklen durch mitfahrende Montageplattformen im zweiten Drittel der Montage (Innenausbau). Trotz eines technischen Taktes von 2,5 Minuten war es so möglich, die persönlichen Arbeitszyklen deutlich zu verlängern: Kleinere Gruppen montierten mitfahrend beispielsweise jedes dritte oder fünfte Auto, wodurch sich individuelle Arbeitszyklen auf ein Vielfaches der Taktzeit verlängerten. Für ein Viertel der Tätigkeiten ließen sich so Arbeitszyklen von mehr als zwölf Minuten erreichen;
- die Beibehaltung klassischer getakteter Fließbandarbeit im letzten Drittel der Montage (Fahrwerk) mit einem Arbeitszyklus von 2,2 Minuten.
- Für die Gruppenarbeit wurden unter anderem folgende Elemente erreicht (Fischer/Zinnert/Streeb 1996, S. 48f.):
- Einbindung indirekter Tätigkeiten wie Qualitätskontrolle, Materialversorgung und Instandhaltung in die Arbeitsgruppen,
- wöchentliche Gruppengespräche von 30 Minuten innerhalb der Arbeitszeit,
- gewählte Gruppensprecher in der Rolle Moderator/in (nicht Entscheider/in),
- ein Qualifizierungskonzept auf Basis von Lerninseln, eingerichtet für jeden Montageabschnitt. In ihnen konnten die Gruppen an echten Karossen ohne Produktionsdruck fachliche, methodische und soziale Qualifikationen erwerben.

Pünktlich zur Werkseröffnung im Jahr 1992 wurde eine konzernweite Betriebsvereinbarung über Pilotprojekte zu Gruppenarbeit abgeschlossen. Diese Vereinbarung wurde von der Projektgruppe Rastatt des Gesamtbetriebsrats ausgehandelt, in der nicht nur fachkundige, sondern auch politisch einflussreiche Betriebsräte der wichtigsten Daimler-Standorte vertreten waren. Rastatt wurde zum einzigen Pilotprojekt, in dem Gruppenarbeit flächendeckend in einem gesamten Werk eingeführt wurde. In paritätisch besetzten »Steuerkreisen Gruppenarbeit« sollten alle Umsetzungsschritte der Pilotprojekte in den Daimler-Betrieben einvernehmlich abgestimmt werden.

Die folgenden Jahre des Hochlaufs der Fabrik verbunden mit der Einführung von Gruppenarbeit dienen als Lehrstück über die Konfliktpotenziale ge-

werkschaftlicher Arbeitspolitik. Trotz eines grundlegenden Konsenses über die Fördertechnik und die Eckpunkte der Gruppenarbeit entstanden immer neue Konfliktfelder. Über mehrere Jahre hinweg beschäftigte sich ein Großteil der Betriebsräte und Vertrauensleute mit der konkreten Ausgestaltung der Gruppenarbeit. Einerseits nahmen die Beschäftigten sämtliche Probleme mit Arbeitsbedingungen als Folgen der Gruppenarbeit wahr; andererseits übersetzte die Werksleitung nahezu alle ökonomischen Forderungen in Anforderungen an Gruppenarbeit. Nach einem hochmotivierten und fast euphorischen Start geriet die Modellfabrik deshalb bereits zum Jahreswechsel 1993/94 in eine tiefe Krise – mit massiver Kritik an mangelhafter Gruppenarbeit, mit steigenden Krankenständen und gravierenden Qualitätsproblemen. Dies nahm der Betriebsrat, unterstützt von der IG-Metall-Verwaltungsstelle Gaggenau, zum Anlass, das Projekt »Arbeitsorganisation« ins Leben zu rufen mit einem eigens dafür eingestellten Schwerpunktsekretär.<sup>11</sup>

Nur mit Mühe gelang es, die Stimmung im Werk zumindest in Richtung einer konstruktiven Unzufriedenheit zu wenden. Erschwert wurde dies zusätzlich durch die Wirtschaftskrise und den damit verbundenen Absatzeinbruch, infolgedessen der Konzern die Existenz des Werks grundsätzlich infrage stellte. Drei Konfliktfelder verdeutlichen beispielhaft, wie Betriebsrat und Vertrauensleute immer neu vor Ort darum ringen mussten, die in der Betriebsvereinbarung zu Gruppenarbeit festgelegten Regelungen konkret auszugestalten und deren Akzeptanz bei der Belegschaft zu sichern.

### **Konfliktfeld 1: Immer größere Gruppen, immer mehr Gruppensprecher als Quasi-Vorarbeiter**

Obwohl in der Betriebsvereinbarung eine Gruppengröße von acht bis zwölf Beschäftigten festgelegt war, lag die tatsächliche Größe der meisten Gruppen nach dem Personalaufbau deutlich darüber – bei einem Viertel der Gruppen sogar mehr als doppelt so hoch. Bei diesen Gruppengrößen war eine selbstorganisierte Arbeitsweise insbesondere unter Berücksichtigung individueller Interessen, z.B. bei Arbeitseinteilung oder Urlaubsplanung, im Gruppengespräch häufig nicht mehr möglich.

---

11 | Das aus Mitteln der Verwaltungsstelle finanzierte Projekt lief von 1994 bis 1996 und war keine reine Intensivbetreuung des Werks Rastatt, sondern organisierte auch Qualifizierung, Erfahrungsaustausch und Gruppensprecherseminare für alle gestaltungsaktiven Betriebe der Verwaltungsstelle. In einer Projektbilanz mahnt allerdings der Bevollmächtigte an, dass die für langfristige Prozessbegleitungen erforderliche »Qualifizierung und Spezialisierung wie im Gaggenauer Projekt langfristig nur [...] Verwaltungsstellen-übergreifend realisierbar« sei. »Die Voraussetzungen dafür fehlen gegenwärtig in der IG Metall.« (zitiert nach Rodenfels/Salm 1996, S. 239)

Gleichzeitig wurden zunehmend gewählte Gruppensprecher vollständig von der produktiven Arbeit freigestellt – entgegen der Regelung in der Betriebsvereinbarung. Ihre Rolle wandelte sich dadurch grundlegend: Statt als Moderatoren der Gruppengespräche agierten sie nun zunehmend als Quasi-Vorarbeiter – allerdings ohne entsprechende Vergütung. Trotz Korrekturversuchen der Werksleitung, die auf Druck des Betriebsrates erfolgten, setzten viele Meister ihre eigene Arbeitspolitik durch, teils in enger Zusammenarbeit mit »ihren« Gruppensprechern. Erst als die IG Metall in dreitägigen Gruppensprecherseminaren Möglichkeiten zur Rollenklärung anbot (»Will ich lieber mitarbeitender Sprecher oder freigestellter Quasi-Vorarbeiter sein?«) gelang es, die Gruppensprecher für gewerkschaftliche Positionen zu gewinnen und die Arbeitspolitik vor Ort zu drehen.

Die Erfahrungen lehrten, »dass die offensive Nutzung von Gruppengesprächen durch Betriebsräte und Vertrauensleute eine große Chance für gewerkschaftliche Betriebspolitik sein kann. Die Chance, durch Gruppenarbeit eine Demokratisierung und Stärkung der Mitbestimmung zu erreichen, besteht aber nur, wenn überhaupt Mindestbedingungen einer demokratischen Struktur der Gruppe gegeben sind. Wo »Zustimmung der Mitarbeiter« strukturell ersetzt wird durch die Zustimmung des (eventuell auch noch eingesetzten) Gruppensprechers, führen solche Regelungen zur Gefahr der Unterordnung von Arbeitnehmerinteressen unter die betrieblichen Interessen« (Salm 1996, S. 229).

### **Konfliktfeld 2: Mangelnde Qualifizierung und zunehmende Spezialisierung**

Unter dem wachsenden Druck durch Kostensenkungsprogramme, steigende Stückzahlen und chronischen Personalmangel wurden immer mehr Beschäftigte bereits nach einer Kurzqualifikation direkt von den Lerninseln in die Montage geschickt. Da zunehmend nur noch ein Teil der Beschäftigten alle Montageschritte ihres jeweiligen Bereichs beherrschte, konnte die geplante Rotation über alle Montageschritte nicht mehr im vorgesehenen Umfang stattfinden. Auch die Rotation in die Vormontagegruppen kam nach und nach zum Erliegen. Aufgrund unzureichender Einarbeitung und permanenten Zeitdrucks konzentrierten sich zudem indirekte Tätigkeiten wie Instandhaltung oder Nacharbeit zunehmend bei einzelnen Gruppenmitgliedern oder beim Gruppensprecher. Zwar wurde im Steuerkreis auf Initiative des Betriebsrats das Projekt »Mitarbeiterrotation« vereinbart, »die Herangehensweise von Werksleitung und Betriebsrat an das Thema Rotation war allerdings unterschiedlich: Wollte der Betriebsrat abwechslungsreiche Arbeit und Belastungswechsel erhalten, stellte die Werksleitung die Frage, unter welchen Voraussetzungen die Rotation wirtschaftlich sei« (Fischer/Zinnert/Streeb 1996, S. 57).

### **Konfliktfeld 3: Leistungspolitik ohne Taktzwang und mit indirekten Tätigkeiten**

In den ersten Jahren beherrschten permanente Konflikte um eine ausreichende Personalstärke der Gruppen und um die abgelieferte Stückzahl den Arbeitsalltag. Anders als am Fließband mit festem Takt konnten etwa die Gruppen in der Boxenmontage selbst bestimmen, wann ein Fahrzeug fertiggestellt war und ob sie die festgelegte Tagesstückzahl erreichten. Durch die stark variierenden Ausstattungsvarianten (z. B. mit oder ohne Klimaanlage) war die erreichbare Stückzahl nun dezentral verhandelbar und keine automatische Folge der Bandgeschwindigkeit mehr.

Hinzu kam, dass bei Gruppenarbeit, anders als bei Einzelarbeit, täglich schwankende Zeitanfiele anfielen, z. B. für indirekte Tätigkeiten wie Störungsbeseitigung oder Nacharbeit. Dies war mit bisherigen Methoden zur Ermittlung von Leistungsvorgaben nicht zu erfassen. Der ursprünglich einvernehmlich geplante Wegfall der Taktausgleichszeiten durch flexible Gruppenarbeit setzte voraus, dass flexible Wechsel- und Aushilfsmöglichkeiten innerhalb der Gruppen funktionieren. Doch diese Voraussetzung war aufgrund mangelnder Einarbeitung zunehmend nicht mehr gegeben:

»Leider haben wir unterschätzt, dass unregelmäßige Leistungsbedingungen die ganze Gruppenarbeit auch wieder kaputt machen können. Viele der genannten Fehlentwicklungen waren auf den Leistungsdruck zurückzuführen. [...] Im Jahr 1994 war die Frustration so groß, dass die ernste Gefahr bestand, dass immer mehr Beschäftigte die Gruppenarbeit als Arbeitsform ablehnten, weil sie als purer Leistungsdruck erlebt wurde. Erst als wir durch einige Regelungen mehr Personal in die Fabrik bekommen hatten, wurde es ruhiger.« (Fischer/Zinnert/Streeb 1996, S. 62)

## **5.4 Zwischenbilanz der 1980er Jahre: Gruppenarbeit vor dem Durchbruch?**

Die Bilanz gewerkschaftlicher Arbeitspolitik am Ende der 1980er Jahre war von Widersprüchen geprägt. Das Wirtschaftswachstum stagnierte zeitweise und nahm erst in der zweiten Hälfte des Jahrzehnts wieder Fahrt auf. Gleichzeitig schnellte die Zahl der Arbeitslosen bis Mitte der 1980er Jahre auf 3,2 Millionen. Die verbreitete Angst vor Beschäftigungsverlust führte dazu, dass arbeitsinhaltliche Forderungen zunehmend zurückgestellt wurden. Auch auf politischer Ebene änderte sich das Klima. Mit Beginn der Ära Kohl und seiner Ankündigung einer »geistig-moralischen Wende« mehrten sich die Angriffe auf den Sozialstaat. Neoliberale Wirtschaftskonzepte gewannen an Einfluss. Zwar wurde das

staatliche HdA-Programm fortgeführt, es erhielt jedoch eine neue Ausrichtung, die stärker innovations- und wettbewerbspolitisch geprägt war.

Parallel zur krisenhaften wirtschaftlichen Entwicklung und gestützt auf die neuen Technologien wie Mikroelektronik, Roboter- und Sensortechnik rollte eine breite Welle von Rationalisierungsmaßnahmen durch die Betriebe. Sie gipfelte in Visionen einer vollautomatisierten Fabrik. Die damit verbundenen CIM-Projekte verliefen jedoch weitgehend erfolglos. Linienstreits im Management setzten ein. Allmählich setzte sich die Erkenntnis durch, dass das bislang als alternativlos geltende tayloristische Prinzip der radikalen Arbeitsteilung den neuen Marktanforderungen und insbesondere dem gestiegenen Bedarf an Flexibilität nicht mehr gerecht wurde. Im Zuge dessen rückten neue Produktionskonzepte in den Fokus, in denen ein ganzheitlicher Zugriff auf das Arbeitsvermögen der Beschäftigten erprobt wurde. Trotz der schwierigen wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen wurden Spielräume für eine humanere Gestaltung der Arbeit erkannt – Chancen, die es zu nutzen galt.

Tarifpolitisch waren der IG Metall in dieser Phase weitgehend die Hände gebunden, da sie sich als Reaktion auf die steigende Arbeitslosigkeit vorrangig auf die schrittweise Durchsetzung der 35-Stunden-Woche konzentrierte. Deren betriebspolitische Umsetzung stellte durch die neuen Flexibilisierungsoptionen der Arbeitszeit eine zusätzliche Herausforderung dar. Für eine tarifpolitisch getragene Humanisierungspolitik blieb daher vorerst kein Raum. Sie wurde jedoch konzeptionell vorbereitet und sollte nach der erfolgreichen Durchsetzung der 35-Stunden-Woche wieder angegangen werden.

Gewerkschaftliche Betriebspolitik in Sachen Arbeitsgestaltung war gefordert und sie wurde auch aktiv betrieben. In Auseinandersetzung mit nach wie vor vorherrschenden technikfixierten und tayloristisch geprägten Rationalisierungskonzepten der Unternehmen begann eine wachsende Zahl meist junger Betriebsrätinnen und Betriebsräte, sich einzumischen: teils korrigierend, teils mit eigenen Gestaltungskonzepten. Konfrontiert mit unterschiedlichen Arbeitgeberkonzepten und Technikkonstellationen (z. B. Transferstraßen, Fertigungsinseln, CIM-Einführung, Fließbandalternativen) variierten die Zielsetzungen der Betriebsräte zwischen Beschäftigungssicherung, Qualifikationserhalt bzw. -erweiterung, Abschaffung der Taktbindung oder mehr Einfluss auf die eigene Arbeitsgestaltung vor Ort.

Als verbindendes Element vieler Projekte, die mit dem Anspruch auf Technikgestaltung gestartet wurden, entwickelte sich Schritt für Schritt die Forderung nach Gruppenarbeit. Deren Zielsetzungen und betriebliche Ausgestaltungen blieben jedoch vielfältig und heterogen. Umstritten war etwa, ob primär eine »qualifizierte« Gruppenarbeit auf dem Niveau von Facharbeit angestrebt

werden sollte; ob alle Gruppenmitglieder nicht nur sämtliche Aufgaben beherrschen, sondern auch tatsächlich ausführen sollten; oder ob eine »teilautonome« Gruppenarbeit mit erweiterten Beteiligungsrechten und gegebenenfalls gewählten Gruppensprechern erreicht werden sollte. Diese Fragen waren nicht nur gegenüber den Arbeitgebern umstritten, sondern auch innerhalb der Gewerkschaft selbst. Ein einheitliches Verständnis von Gruppenarbeit konnte letztlich nicht erzielt werden, wohl aber eine grundsätzliche Verständigung darüber, dass Gruppenarbeit einen »wichtigen Beitrag zur Überwindung tayloristischer Arbeitsformen« leisten kann und deshalb »als vorrangiges Gestaltungsprinzip von Arbeit und Technik angestrebt werden« sollte (IG Metall 1986a, S. 115).

Zeitgleich und die betrieblichen Entwicklungen flankierend startete die IG Metall mit ihrem eigenen HdA-Gestaltungsprojekt und dem Aktionsprogramm »Arbeit und Technik« eine ambitionierte Gestaltungsoffensive. Damit wollte sie der (politisch gewollten) Zurückdrängung der Humanisierungspolitik sowohl programmatisch als auch praktisch Paroli bieten. Die hohen Ansprüche, die nahezu einem vorweggenommenen Projekt zur Organisationsentwicklung der IG Metall gleichkamen, konnten zwar nicht vollständig eingelöst werden – das wurde offen eingeräumt. Dennoch entwickelte sich die Gestaltung von Arbeit und Technik in einer beachtlichen Anzahl von Betrieben zu einem neuen gewerkschaftlichen Politikfeld.

Getragen und vorangetrieben wurde diese Entwicklung vor allem von meist jungen, technikkritischen Betriebsrätinnen, Betriebsräten und Vertrauensleuten. Sie waren es, die die zunächst grob umrissenen und nicht selten überladenen programmatischen Konzepte der Vorstandsabteilung konkretisierten, auf ihre betriebliche Tauglichkeit prüften und so weiterentwickelten, dass sie vor Ort tatsächlich Realisierungschancen hatten. Viele betriebliche Projekte waren insofern weniger als Umsetzungsprojekte gewerkschaftlicher Konzepte zu verstehen, sondern vielmehr als Bausteine und Experimentierfeld einer offenen gewerkschaftlichen Konzeptentwicklung. Auch hatten viele gestaltungsaktive Betriebsrätinnen und Betriebsräte andere Maßstäbe für eine erfolgreiche Gestaltungspolitik als die ambitionierten Ziele des Aktionsprogramms bzw. des HdA-Gestaltungsprojekts. Sie werteten es häufig schon als Erfolg, wenn im gewerkschaftlichen Dreischritt »Informieren, Qualifizieren, Gestalten« zumindest eine der ersten beiden Stufen erreicht wurde. Denn das ermöglichte ihnen zumindest, ihre Beratungsrechte auf Augenhöhe wahrzunehmen (Katerndahl/Kunkel/Scholz 1993).

Der Unterstützungsbedarf der Betriebsräte war beträchtlich. In den meisten Fällen konnte er nicht durch das HdA-Gestaltungsprojekt der IG Metall gedeckt werden. Denn dieses verstand sich als Vordenker und ausdrücklich nicht

als Beraterpool und wollte sich auf ausgewählte Leuchtturmprojekte mit hoher Strahlkraft konzentrieren. Viele Betriebsräte griffen deshalb auch auf alternative Angebote zurück, z. B. auf die in den 1980er Jahren entstehenden Technologieberatungsstellen des DGB oder auf den CIM-Arbeitskreis der Hans-Böckler-Stiftung. Auch der Austausch mit einschlägig forschenden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie die Beteiligung an Diskussionszirkeln linker Gewerkschaftskreise und der neu entstehenden Grünen bildeten für viele ein wichtiges Netzwerk. In den lokalen gewerkschaftlichen Einheiten fanden sie meist hingegen weder Austauschmöglichkeiten noch Unterstützung. Trotz ihres hohen gewerkschaftlichen Anspruchs und Bewusstseins galten sie in den Verwaltungsstellen häufig als Exoten – und blieben es zumeist auch. Erst in den 1990er Jahren begann die IG Metall damit, regionale »Gestaltungsnetzwerke« für gestaltungsaktive Betriebsräte zu erproben (Kapitel 6.3.2).

Die zwei wichtigsten Machtressourcen, die gestaltungsaktive Betriebsräte erfolgreich einsetzten, waren eine offensive Nutzung der (begrenzten) Möglichkeiten des Betriebsverfassungsrechts sowie die Androhung, den arbeitgeberseitig eingebrachten Konzepten die Legitimation zu entziehen. Die Frage der Akzeptanz war dabei besonders heikel, da es zunehmend nicht mehr um punktuelle, sondern um großflächige betriebliche Veränderungen ging, die weite Teile der Belegschaften betrafen. Ohne deren Bereitschaft, die Veränderungen mitzutragen, ließen sich die Vorhaben nicht umsetzen – ein Umstand, den die Betriebsräte strategisch zu nutzen wussten. Auf Betriebs- und Abteilungsversammlungen sicherten sie sich Rückhalt und Legitimation für die eigenen Konzepte und Forderungen, mobilisierten gegen die Pläne der Arbeitgeber und drohten mit deren Verzögerung oder sogar Scheitern – was indirekt erheblichen ökonomischem Druck erzeugte. Durch den geschickten Einsatz betrieblicher Öffentlichkeitsarbeit, durch argumentative Überzeugungskraft und durch die Androhung eines Legitimationsentzugs schufen sie die Grundlage für sogenannte »Akzeptanzdeals«, auf die auch die Arbeitgeber angewiesen waren.

Bis zum Ende des Jahrzehnts hatte sich die im Aktionsprogramm »Arbeit und Technik« angestrebte »betriebsübergreifende Massenbewegung« mit »1.000 und mehr Betrieben« zwar nicht realisiert. Jedoch konnten – wie IG-Metall-Vorstandsmitglied Horst Klaus (1988, S. 356), zuständig für Betriebsräte, Vertrauensleute und Mitbestimmung, feststellte – in »einer ganzen Anzahl von Betrieben solche Alternativkonzepte realisiert werden«. Dies belegen »Beispiele von Gruppenarbeitsmodellen nach gewerkschaftlichen Vorstellungen in Maschinenbaubetrieben und Werften, im Anlagenbau, in der Stahlindustrie und in der Automobilindustrie«. Mit diesen Projekten wurden wichtige Grundsteine gelegt, die als Ausgangspunkte für deren angestrebte Verbreitung in den 1990er Jahren dienen sollten.

Die Ambivalenz von Gruppenarbeit wurde von den gestaltungsaktiven Betriebsräten dabei ebenso wenig aus den Augen verloren wie die Notwendigkeit ihrer tariflichen Regulierung. »Die Risiken der Gruppenarbeit als Managementstrategie«, so schreibt Manfred Muster (1988a, S. 66), einer der Protagonisten, seien »nur abzuwehren, wenn die Gewerkschaft auf betrieblicher Ebene Gestaltungskonzepte von Gruppenarbeit durchsetzt, die sich der konkreten Utopie einer demokratischen Arbeitskultur schrittweise nähern«. Eine demokratische Arbeitskultur sei »ohne den kollektivrechtlichen Schutz einer fortschrittlichen Sozialverfassung und Tarifverträgen undenkbar«, denn ein wirksamer Schutz für die Arbeitnehmer vor Unternehmerwillkür sei »die Voraussetzung für individuelle Entfaltungsmöglichkeiten, die sich auch in erheblich erweiterten Mitbestimmungsrechten bei der Gestaltung der betrieblichen Arbeitsbedingungen verwirklichen müssen« (ebd.).

Konzeptionell und gestützt auf die in den betrieblichen Auseinandersetzungen gewonnenen Erfahrungen war die IG Metall gut vorbereitet, um nach Durchsetzung der 35-Stunden-Woche – nun allerdings auf tariflicher Grundlage – Gruppenarbeit im Sinne gewerkschaftlicher Vorstellungen breiter zu verankern.