

Reinhard Bahnmüller,  
Walter Mugler, Rainer Salm

# **ARBEITS- GESTALTUNG ALS LERN- UND HANDLUNGSFELD DER IG METALL**

Exemplarische Aktivitäten und Debatten  
von den 1950er Jahren  
bis zur Jahrtausendwende

Reinhard Bahnmüller, Walter Mugler, Rainer Salm  
Arbeitsgestaltung als Lern- und Handlungsfeld der IG Metall

## Editorial

Die Reihe **Arbeit und Organisation** bietet theoretischen und empirischen Studien der Arbeits- und Industriesoziologie sowie der Organisations- und neuen Wirtschaftssoziologie eine gemeinsame editorische Plattform. Dabei stehen Themen wie die Digitalisierung der Arbeitswelt, Analysen gegenwärtiger Organisationsentwicklungen und deren Effekte auf Individuum und Gesellschaft sowie Untersuchungen von (alternativen) Wirtschaftsformen, Märkten und Netzwerken im Zentrum. Dies macht einen umfassenden Diskurs sichtbar, der den soziotechnischen und sozioökonomischen Wandel nebst dessen Konstitution und Ursachen zu verstehen hilft. Die Reihe schließt Monographien und Sammelbände ebenso ein wie Qualifikationsarbeiten und längere Essays.

**Reinhard Bahn Müller** (Dr. rer. soc.), geb. 1949, ist Senior Researcher am Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur e.V. an der Universität Tübingen.

**Walter Mugler**, geb. 1954, ist Senior Researcher am IMU-Institut Stuttgart mit den Schwerpunkten Arbeitsgestaltung und industrielle Beziehungen.

**Rainer Salm**, geb. 1950, ist Senior Researcher am IMU-Institut Stuttgart mit den Schwerpunkten Arbeitsgestaltung und industrielle Beziehungen.

Reinhard Bahnmüller, Walter Mugler, Rainer Salm

## **Arbeitsgestaltung als Lern- und Handlungsfeld der IG Metall**

Exemplarische Aktivitäten und Debatten von den 1950er Jahren  
bis zur Jahrtausendwende

**[transcript]**

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://dnb.dnb.de> abrufbar.



Dieses Werk ist unter der Creative-Commons-Lizenz BY 4.0 lizenziert. Für die ausformulierten Lizenzbedingungen besuchen Sie bitte die URL <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>.

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z.B. Schaubilder, Abbildungen, Fotos und Textauszüge erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

**2026 © Reinhard Bahnmüller, Walter Mugler, Rainer Salm**

transcript Verlag | Hermannstraße 26 | D-33602 Bielefeld | [live@transcript-verlag.de](mailto:live@transcript-verlag.de)

Umschlagkonzept: Maria Arndt

Druck: Elanders Waiblingen GmbH, Waiblingen

Lektorat: Anne Gampert

Satz: Michael Rauscher

<https://doi.org/10.14361/9783839479391>

Print-ISBN 978-3-8376-8331-8 | PDF-ISBN 978-3-8394-7939-1

Buchreihen-ISSN: 2702-7910 | Buchreihen-eISSN: 2703-0326

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier mit chlorfrei gebleichtem Zellstoff.

# Inhalt

---

**Abbildungen und Tabellen** | 9

**Abkürzungsverzeichnis** | 11

**Vorwort** | 15

**Politik um Arbeit –  
Vorbemerkungen zu Begriff und Entwicklungslinien  
der gewerkschaftlichen Arbeitsgestaltung** | 17

**1. Einleitung** | 25

**2. Arbeitsbedingungen und Arbeitsgestaltung – (k)ein Thema  
der Gewerkschaften in den 1950er und 1960er Jahren?** | 33

2.1 Arbeitsgestaltung als Leistungs(lohn)gestaltung, Ergonomie  
und Gesundheitsschutz | 33

2.2 Betriebsnahe Tarifpolitik und Ford-Aktion | 37

2.3 Diskussion um Mitbestimmung am Arbeitsplatz | 41

**3. Qualitative Tarifpolitik in den 1970er Jahren: Auf dem Weg  
zur Humanisierung der Arbeit via Tarifvertrag** | 49

3.1 Lohnrahmentarifvertrag II | 49

3.2 Geplante Weiterentwicklung und gescheiterte Übertragung  
des tarifpolitischen Humanisierungsansatzes | 54

3.3 Tarifpolitischer Schwenk zur 35-Stunden-Woche und neue Rolle  
gewerkschaftlicher Betriebspolitik | 58

**4. »Humanisierung des Arbeitslebens«: Programm und Impulse  
zur Arbeitsgestaltung und Beteiligung** | 63

4.1 Neues Aufgabenfeld und Herausforderung für die Gewerkschaften | 63

4.2 Diskussion um teilautonome Gruppen im Vorfeld | 64

- 4.3 Impulse und Konflikte in HdA-Projekten | 67
  - »Gruppenarbeit in der Motorenmontage« bei VW Salzgitter (1975–1978) | 68
  - »Peiner Beteiligungsmodell« in der Peiner Salzgitter AG (1975–1979) | 73
  - »Tübinger Beteiligungsmodell« in den Montanwerken Walter (1980–1983) | 79
- 4.4 Zwischenfazit 1970er Jahre | 83
- 5. Menschzentrierte versus technikzentrierte Produktionskonzepte: IG Metall und Betriebsräte als Gestalter humaner Arbeit in den 1980er Jahren | 89**
- 5.1 Gewerkschaftliche Humanisierungskonzepte treffen auf unternehmerische Suchprozesse im Posttaylorismus | 89
- 5.2 Etappen gewerkschaftlicher Konzeptentwicklung: Von der Rationalisierungskritik zur Arbeitsgestaltung | 94
  - 5.2.1 Automatisierungskongresse der IG Metall | 95
  - 5.2.2 HdA-Beratungsprojekt der IG Metall | 98
  - 5.2.3 Strategische Initiativen der IG Metall: HdA-Gestaltungsprojekt und Aktionsprogramm »Arbeit und Technik« | 100
- 5.3 Betriebsräte als Akteure der Humanisierung: Konflikte um alternative Rationalisierungsansätze und betriebliche Gegenmodelle | 108
  - 5.3.1 Gegenmodelle zu qualifikationspolarisierender Automatisierung | 109
    - VW-Salzgitter: »Gruppenarbeit auf dem Niveau des Anlagenführers für alle« | 111
    - Ford Köln: Universalqualifikation statt Dequalifizierung | 112
  - 5.3.2 Gegenmodell zu Computer Integrated Manufacturing: Selbststeuerung in Fertigungsinseln mit Gruppenarbeit | 114
    - Felten & Guilleaume, Nordenham: Fertigungsinseln als Voraussetzung für Gruppenarbeit | 115
    - Kodak, Stuttgart: CIM-Gestaltung durch Gruppenarbeit | 119
  - 5.3.3 Gegenmodell zum Fließband: Montageinseln mit Gruppenarbeit nach schwedischem Vorbild (Daimler Rastatt) | 124
- 5.4 Zwischenbilanz der 1980er Jahre: Gruppenarbeit vor dem Durchbruch? | 129
- 6. Von der Gestaltungsoffensive zur Rollback-Gegenwehr: Betriebsräte als Gestaltungsakteure in den 1990er Jahren | 135**
- 6.1 Lean-Production als neuer Treiber für Gruppenarbeit | 135
- 6.2 Tarifreform 2000: Ein neuer Rahmen für die Arbeitsgestaltung? | 143
- 6.3 Gewerkschaftliche Koordinierungsansätze der Betriebspolitik | 152
  - 6.3.1 Der lange Weg zu gewerkschaftlichen Eckpunkten der Gruppenarbeit | 152
  - 6.3.2 Arbeitsgestaltung als Impuls für neue Formen koordinierter Betriebsratsarbeit und regionaler Bildungsarbeit | 159

- 6.4 Betriebliche Entwicklungen in den 1990ern: Zwischen Aufbruch, Weiterentwicklung und Rollback | 171
  - 6.4.1 Experimentierfeld Ost: Lean Pur auf der grünen Wiese? | 174
    - VW Mosel* | 175
    - Opel Eisenach* | 177
  - 6.4.2 Kontinuität der HdA-Traditionslinie und Mischformen mit Lean-Prinzipien | 180
    - Opel Bochum: Frühe Europäisierung eines japanischen Modells* | 180
    - Mercedes Rastatt: Vom Aufbruch zum Rollback* | 182
    - ZF Friedrichshafen: Vom HdA-Projekt der 1970er Jahre zum Toyota-System der 2000er Jahre – ein rationalisierungskritischer Betriebsrat nutzt Gestaltungsspielräume* | 186
    - Mann + Hummel: Teilautonome Gruppenarbeit durch erweiterten KVP bei laufendem Arbeitsplatzabbau* | 193
  - 6.4.3 Empirische Befunde zu Verbreitung und Qualität von Gruppenarbeit Ende der 1990er Jahre | 199
- 6.5 Debatte um Standardisierung und geführte Gruppenarbeit | 207
  - 6.5.1 Von teilautonomer zu standardisierter Gruppenarbeit: Roland Springer | 208
  - 6.5.2 Von partizipativ-standardisierter zu geführter Gruppenarbeit: Stefan Gryglewski | 211
  - 6.5.3 Gewerkschaftliche und sozialwissenschaftliche Kritik | 213
- 6.6 Gewerkschaftspolitische Schlussfolgerungen: Widerstand oder Weiterentwicklung des Gestaltungskonzepts? | 217
- 6.7 Die 1990er Jahre – eine Zusammenfassung | 220

## **7. Erfahrungen und Entwicklungsschritte – eine Bilanz** | 227

**Zeittafel** | 241

**Quellen** | 245

Verwendete Literatur | 245

Mündliche Quellen | 277

Weiterführende Literatur | 278

**Autorinnen und Autoren** | 281



## Abbildungen und Tabellen

---

### Abbildungen

Abbildung 1: Titelseite des Informationsmagazins für das Aktionsprogramm  
»Arbeit und Technik« | 101

Abbildung 2: Arbeitsorganisatorische Alternativen bei automatisierten flexiblen Fertigungssystemen | 113

Abbildung 3: Planung und Komplettbearbeitung in einer teilautonomen Fertigungsinsel | 116

Abbildung 4: Kern- und Gesamtaufgabe im Rahmen von Gruppenarbeit | 122

Abbildung 5: Wichtige tarifpolitische Handlungsfelder der IG Metall in den 1990er Jahren im Rahmen der Tarifreform 2000 | 144

Abbildung 6: Ebenen der Vernetzung am Beispiel des Kompetenetz NRW | 161

### Tabellen

Tabelle 1: Fertigungsdaten japanischer, amerikanischer und europäischer Großserienhersteller von Automobilen in Montagewerken im Jahr 1989 | 136



## Abkürzungsverzeichnis

---

afa	afa-Informationen (Arbeitskreis für Arbeitsstudien des DGB)
AWE	Automobilwerk Eisenach
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BiKo	Bildungskooperation (gewerkschaftlicher regionaler Bildungsträger)
BMFT	Bundesministerium für Forschung und Technologie
CAD	Computer Aided Design (Computergestütztes Konstruieren)
CAM	Computer Aided Manufacturing (Computergestützte Fertigung)
CAMI	Canadian Automotive Manufacturing (Joint Venture zwischen General Motors und Suzuki)
CeA	Computergestützte erfahrungsgeleitete Arbeit (Forschungsverbund aus elf wissenschaftlichen Instituten auf Initiative zweier Projektträger zu arbeitsteilig organisiertem Forschungsprogramm; von 1990–1994 Durchführung der Einzelprojekte CeA 1–3 mit staatlicher Förderung, u. a. bei Kodak)
CIM	Computer Integrated Manufacturing (Computerintegrierte Fertigung)
CKD	Completely Knocked Down (Produktions- und Liefermethode, bei der Produkte vollständig zerlegt geliefert und erst am Bestimmungsort zusammengebaut werden, oft um Zollkosten zu optimieren oder lokale Produktionsvorschriften zu erfüllen)
CNC	Computerized Numerical Control (Computerisierte numerische Steuerung)
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
DMV	Deutscher-Metallarbeiter-Verband (Vorläuferorganisation der IG Metall)
DV	Datenverarbeitung
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
ERA	Entgelt-Rahmenabkommen
FFS	Flexibles Fertigungssystem
GM	General Motors
GPS	Ganzheitliches Produktionssystem

HBS	Hans-Böckler-Stiftung
HdA	Humanisierung des Arbeitslebens (Staatliches Forschungs- und Aktionsprogramm)
IAT	Institut Arbeit und Technik
INTAG	Interessenbezogenes Netzwerk Technik- und Arbeitsgestaltung (Bildungs- und Beratungsnetzwerk der IG Metall im Bezirk Baden-Württemberg)
Kaizen	Zusammensetzung aus den japanischen Begriffen »kai« (Veränderung) und »zen« (zum Besseren) (Managementkonzept der kontinuierlichen Verbesserung durch kleine, fortlaufende Veränderungen, vor allem in Produktion und Qualitätssicherung)
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
LGRTV I	Lohn- und Gehaltsrahmentarifvertrag I für die Metall- und Elektroindustrie Nordwürttemberg-Nordbaden
LODI	Lohndifferenzierungstarif (Haustarifvertrag bei VW)
LRTV II	Lohnrahmentarifvertrag II für die Metall- und Elektroindustrie Nordwürttemberg-Nordbaden
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MTM	Methods-Time Measurement (Verfahren zur Analyse von Arbeitsabläufen und Ermittlung von Plan- und Vorgabezeiten; System vorbestimmter Zeiten)
MTV	Manteltarifvertrag
NFS	Neue Fertigungsstruktur (Projekt bei ZF Friedrichshafen)
NIFA	Neue Informationstechnologien und flexible Arbeitssysteme (Panelstudie)
NUMMI	New United Motor Manufacturing Incorporated (Joint Venture zwischen General Motors und Toyota)
OEM	Original Equipment Manufacturer (Hersteller eines Endprodukts, z. B. Autos)
PAISY	Personal-Abrechnungs- und Informationssystem
PPS	Produktionsplanungs- und -steuerungssystem
REFA	Bundesverband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung e. V. (1924 gegründet als <u>R</u> eichsausschuss für <u>A</u> rbeitszeitermittlung)
RKW	Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V. (1921 gegründet als <u>R</u> eichskuratorium für <u>W</u> irtschaftlichkeit in Industrie und Handwerk, 1945–1998 firmierte es als Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft)

---

SAP	Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung (Software des gleichnamigen Unternehmens, heute als SAP SE Marktführer für Integrierte Standardsoftware)
SAQ	Sächsischen Aufbau- und Qualifizierungsgesellschaft
SEAT	Sociedad Española de Automóviles de Turismo, S. A. (Spanische Gesellschaft für Tourenwagen, Tochtergesellschaft von VW, wird ab 2030 als Marke durch Cupra ersetzt werden)
SK	Sicherungskennzahl
SOFI	Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen
TBS	Technologieberatungsstelle
TINA	»There Is No Alternative« (politische Leitformel, die eine Alternativlosigkeit wirtschaftlicher, technologischer und arbeitsorganisatorischer Entwicklungen behauptet)
VDW	Verein Deutscher Werkzeugmaschinenfabriken
VK	Vertrauensleutekörper
VMI	Verband der Metallindustrie Baden-Württemberg (Vorläuferverband von Südwestmetall)
WSI	Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (des Deutschen Gewerkschaftsbundes, seit 1995 der Hans-Böckler-Stiftung; 1946 als Wirtschafts-Wissenschaftliches Institut (WWI) gegründet und 1972 umbenannt)
ZEMA	Zeitgemäß erfolgreich miteinander arbeiten (KVP-Projekt bei Mann+Hummel)
ZF	Zahnradfabrik (ZF Friedrichshafen ist ein weltweit tätiger deutscher Automobilzulieferer)



## Vorwort

---

*Christiane Benner*

»Aus der Geschichte lernen« – dieses Motto ist eingängig, aber missverständlich. Denn es legt nahe, dass sich Erfahrungen aus der Vergangenheit einfach auf Probleme der Gegenwart übertragen lassen. Besser trifft es die Formulierung »an Geschichte lernen« – denn sie verweist darauf, dass es im historischen Bewusstsein nicht um schlichte Analogieschlüsse gehen kann. Politische Vorgänge, Ereignisse, Handlungskonstellationen – vergangene, aktuelle, mögliche und zukünftige – müssen in ihrer jeweiligen Besonderheit untersucht und verstanden werden. Bei der Ausrichtung bzw. Bewertung des Handelns kann man durch Wissen über geschichtliche Wurzeln, Entwicklungen, Ähnlichkeiten, Kontinuitäten, Brüche, Erfolge, Fehler und – insbesondere aus Sicht der Gewerkschaften – unerfüllte Programme viel für sich erschließen. Daher: *an* Geschichte lernen.

Aus diesem Motiv heraus haben wir durch unser Traineeprogramm die Auseinandersetzung mit der eigenen Geschichte zum festen Bestandteil der Hauptamtlichenbildung gemacht. Zum Gewerkschaftstag 2019 erschien unsere »Geschichte der IG Metall – Zur Entwicklung von Autonomie und Gestaltungskraft«. In diesem Sammelband werden vor dem Hintergrund der jeweiligen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen die wichtigen Handlungsfelder der IG Metall und ihrer Vorläuferorganisation, des Deutschen Metallarbeiter-Verbands (DMV), untersucht, darunter die Tarifpolitik, der Kampf um die Arbeitszeit, der Konflikt um Lohn und Leistung. Ein für uns bedeutsames Thema fehlte: die Auseinandersetzungen um den Arbeitsprozess, das heißt um die Organisation der Arbeit. Diese Lücke schließen wir nun mit der vorliegenden Studie »Arbeitsgestaltung als Lern- und Handlungsfeld der IG Metall«. Des Weiteren ist auch die internationale Arbeit von DMV und IG Metall noch zu beleuchten. Eine Veröffentlichung dazu wird folgen.

Die Autoren, erfahrene Experten in Theorie und Praxis gewerkschaftlicher Arbeitspolitik, rekonstruieren, wie seit den 1950er Jahren in der IG Metall über

die Gestaltung der Arbeit diskutiert wurde. Das schließt viele Themen ein: Leistungsregulierung, Taktzeiten, Erweiterung von Arbeitsaufgaben, Gruppenarbeit, Mitbestimmung am Arbeitsplatz, Humanisierungsprojekte, Taylorismus und neue Produktionskonzepte, Automatisierung, Rationalisierung sowie Beteiligung. Sie nehmen dabei die beiden dafür wichtigsten Handlungsebenen in den Blick und beziehen sie aufeinander: die Tarifpolitik und die Betriebspolitik. Ihre Befunde: Die Arbeitsgestaltung war für die IG Metall immer Thema, mal mehr, mal weniger deutlich ausgeprägt. Und: Die Ebene der Betriebspolitik hat seit den Projekten »Humanisierung der Arbeit« Mitte der 1970er Jahre sowie aufgrund der teilweisen Abkehr von rein tayloristischen Organisationsmethoden wesentlich an Bedeutung gewonnen.

Was lernen wir *an* dieser Geschichte der Arbeitsgestaltung?

Zum einen: Die in den zurückliegenden Jahrzehnten kontrovers diskutierten Themen sind keineswegs erledigt, sondern in Zeiten von Transformation, fortschreitender Digitalisierung und New Work immer noch hochrelevant: von Autonomie, Zeitsouveränität und Sinnerleben in der Arbeit über Kooperation, wertebasiertes Handeln und Freiräume bis hin zu Entwicklungs- und Gestaltungsmöglichkeiten sowie demokratischer Teilhabe – Themen, die wir auch heute diskutieren. Dafür bieten die folgenden Beiträge einen wertvollen Fundus an Erfahrungswissen, der Orientierung ermöglicht.

Zum anderen: Wir müssen die Handlungsebenen Tarifpolitik und Betriebspolitik systematisch miteinander verknüpfen. Der Gewerkschaftstag 2023 erklärte sie zur Aufgabe: die betriebspolitische Stärkung durch das Zusammenwirken aller betrieblichen Akteure im »Team IG Metall« sowie die Klärung, inwieweit wir mit unseren Tarifverträgen neue Tätigkeiten und neue Formen der Arbeitsorganisation wirksam regulieren können.

Zu guter Letzt: Eigene Beteiligung an der Gestaltung der Arbeit ist als Mittel und als Ziel einer Humanisierung des Arbeitslebens bedeutsamer denn je. Dies kommt unter anderem in unserem betriebs-, tarif- und gesellschaftspolitischen Projekt »Demokratiezeit im Betrieb« zum Ausdruck.

Den Autoren Reinhard Bahn Müller, Walter Mugler und Rainer Salm danke ich herzlich für ihre sorgfältige Detailarbeit, die immer zu den großen Linien führt. Mein Dank gilt auch dem IMU-Institut Stuttgart für die Unterstützung mit eigenen Ressourcen, Joachim Beerhorst, der das Projekt angeregt und begleitet hat, sowie der Hans-Böckler-Stiftung, mit der wir es zusammen veröffentlichen.

Auf dass die Studie eine breite Resonanz in den wissenschaftlichen und gewerkschaftlichen Debatten hervorruft und dazu beiträgt, Arbeit humaner zu gestalten!

## **Politik um Arbeit – Vorbemerkungen zu Begriff und Entwicklungslinien der gewerkschaftlichen Arbeitsgestaltung**

---

*Joachim Beerhorst*

»Man muss das Politische da aufspüren, wo es – jenseits der Institutionen – im Alltag sitzt: in den Arbeits- und Lebensinteressen der Menschen. Hier müssen wir das Politische finden und erfinden.« (Negt/Kluge 2016, S. 42)

Gewerkschaften sind aus den Konflikten um abhängige Arbeit geboren. Die Artikulation und Durchsetzung von Interessen, die sich aus dieser Abhängigkeit ergeben, sind ihr Entstehungs- und Daseinsgrund. Die Höhe des Einkommens, die Dauer der Arbeitszeit, die Sicherheit am Arbeitsplatz und die Sicherung des Arbeitsplatzes, die Beziehung von Lohn und Leistung, Mitbestimmung in der Arbeitswelt – dies sind die klassischen gewerkschaftlichen Handlungsfelder. Definiert man in Anlehnung an den zitierten Gedanken von Negt und Kluge (2016) politisches Handeln als »diejenige der gesellschaftlichen Aktivitäten [...], die die Konstitution, Regulierung und Transformation der sozialen Beziehungen und Praktiken selbst beinhaltet« (Naschold 1984, S. 17), so gehört das Feld der Arbeit zum Kernbereich dieser gesellschaftlichen Aktivitäten. Auseinandersetzungen um die Arbeit sind immer schon Resultat und Gegenstand, ja: das Grundverhältnis von Politik. Denn der kapitalistische Produktionsprozess ist ein umkämpftes Terrain, ein Wechselspiel von Fremdbestimmung und Eigensinn, Macht und Herrschaft, Konflikt und Konsens. Die Industriesoziologie spricht in Anlehnung an Karl Marx vom »Transformationsproblem«: Auf dem Arbeitsmarkt gekaufte Arbeitskraft, die Arbeitsverpflichtung als Potenz, muss im Arbeitsprozess in angewendetes und sich selbst anwendendes Arbeitsvermögen umgewandelt werden; die Arbeitenden müssen auch arbeiten wollen, Verwertungslogik und Eigensinn müssen zusammenkommen – ein primärer Gestaltungsraum sozialer Beziehungen und Praktiken.

Gewerkschaften sind daher Organisationen der Politisierung der Arbeit, sowohl hinsichtlich deren Rahmenbedingungen als auch des Arbeitsprozesses.

Wie die Arbeit organisiert wird, bestimmt darüber, welche Entscheidungsräume im Arbeitshandeln bestehen; wie die Beziehung von geistiger und körperlicher Arbeit, von Anordnung und Ausführung, von Arbeitsteilung und Kooperation geregelt ist; wie weit die Arbeit entwicklungsfördernd ist oder entwicklungshemmend; welcher Sinn mit ihr verbunden werden kann; welche Über- und Unterordnungsverhältnisse sich in ihr ausdrücken; aber auch, welche Möglichkeiten der Selbstwerdung, Selbstwirksamkeit und Selbstverwirklichung in ihr enthalten sind – und damit darüber, auf welchen Grundlagen die Demokratie beruht. Die Gestaltung der Arbeit ist damit eine politische Arena ersten Ranges. Dieser eigene politische Charakter wird von den Akteurinnen und Akteuren sowohl der Praxis als auch der wissenschaftlichen Reflexion oftmals gar nicht so wahrgenommen. Und selbst Ansätze wie der des Sozialphilosophen Honneth (2023), die den Tendenzen zur »Arbeitsvergessenheit« der Sozialwissenschaft entgegnetreten, betrachten die Erfahrungen in der Gestaltung der Arbeitswelt nicht selten lediglich als »vorpolitisch« und verkennen damit einen Wesensgehalt. Umso wichtiger, dass die Gewerkschaften selbst sich der Bedeutung des Politischen der Arbeitsorganisation bewusst sind. Die Kenntnis der eigenen Geschichte kann dazu beitragen.

Blickt man auf die Geschichte der Arbeitsgestaltung bzw. der gewerkschaftlichen Diskurse über sie zurück, lassen sich deutliche Entwicklungsphasen erkennen. Im Kaiserreich und in der Weimarer Republik ging es den unter der Generalkommission der Gewerkschaften Deutschlands bzw. im Allgemeinen Deutschen Gewerkschaftsbund zusammengeschlossenen Freien Gewerkschaften – darunter dem Deutschen Metallarbeiter-Verband (DMV) als größter Mitgliedsorganisation – in erster Linie um eine Schutzpolitik. Verdeutlichen lässt sich das an der Debatte um die sogenannte wissenschaftliche Betriebsführung, die in den Verbandspublikationen geführt wird. Sie entzündet sich seit ca. 1910 an den Arbeitsorganisationskonzepten der Ford-Automobilwerke in den USA, die mit dem Namen Frederick Winslow Taylor verbunden sind.

Die negativen Auswirkungen der äußerst arbeitsteiligen und reglementierenden neuen Organisationsmethoden werden klar erkannt und kritisiert. So heißt es beispielsweise in einer Artikelfolge im Correspondenzblatt der Generalkommission der Gewerkschaften Deutschlands<sup>1</sup>, dem Zentralorgan der sozialistischen Freien Gewerkschaften: »Man sieht, worauf die wissenschaftliche Betriebsführung, wie Mr. Taylor seine Methode benamst, hinausläuft: auf eine völlige Verschmelzung der lebendigen mit der toten Maschinerie. Die Unterdrückung jedes Eigenwillens, jeder geistigen Regung und Abwechslung infolge

---

1 | Im Folgenden zitiert als »CB«.

der ausschließlichen Konzentration des ganzen Menschen auf den Arbeitszweck muss die heute schon große Monotonie der Fabrikarbeit naturgemäß noch verschärfen und seelisch wie geistig die unvernünftigste Wirkung auf den Arbeiter ausüben.« (CB 1914a, S. 41) Gegen extrem leistungsverdichtende Vorgehensweisen und Resultate einer derartigen Neuorganisation wird an die Vetomacht der ihnen Ausgesetzten appelliert: »Wenn der Unternehmer durch ›Probearbeiter‹ mit Stoppuhr und Zeitstudie die höchsten Arbeitswerte herauspressen will, müssen diese Bemühungen scheitern an dem organisierten Widerstand der Arbeiter selber [...]. Den Arbeitern bleibt kein anderes Mittel übrig, als der Rekordleistung, dem Hetztempo, wie es der Unternehmer möchte, eine Normalleistung des Arbeiters entgegenzusetzen [...]. Diese Entscheidungen, die hier fallen werden und fallen müssen, können nichts anderes sein wie Machtfragen.« (CB 1913b, S. 419). Orientiert (und gehofft) wird bei diesen Machtfragen darauf, in den betrieblichen Auseinandersetzungen die – im Wilhelminischen Deutschland hinsichtlich institutioneller Rechte noch recht schwachen – Gewerkschaften ins Spiel zu bringen: »Ohne Gewerkschaften werden sie (die Betriebsleiter) nicht fertig werden, das Taylor-System wird auf breiter Grundlage in Deutschland nur dann durchgeführt werden, wenn die Unternehmer lernen, in dieser Frage mit den Arbeitern zu verhandeln, mit der Organisation, wenn die Ermüdungsgrenze nicht einseitig vom Unternehmer bestimmt, sondern durch den kollektiven Arbeitsvertrag geregelt wird.« Ziel ist, »die Einführung des Taylor-Systems von der Bedingung abhängig zu machen, dass auch die Gewerkschaften als Arbeitervertretung ein Mitbestimmungsrecht auf Arbeitslohn und Arbeitsleistung unter den neuen Betriebsverhältnissen erreichen.« (CB 1914b, S. 329)

Erkennbar wird in den Debattenbeiträgen, dass Lohninteressen und Leistungskompromisse im Mittelpunkt stehen, nicht aber die Gestaltung der Arbeitsorganisation selbst, etwa der Umfang des Arbeitshandelns, der Inhalt der Arbeitstakte, das Verhältnis von Anordnung und Ausführung, das Qualifikationsniveau. Denn sichtbar wird eine zweite Haltung zur Organisation der Arbeit und zur Entwicklung der Produktivkräfte: Zukunftsoptimismus und objektive Notwendigkeit. Es nütze nichts, »sich rundweg ablehnend zu verhalten oder vielleicht gar passiven Widerstand zu leisten [...]. Der Grundsatz muss hochgehalten werden: Alles wird unterstützt, was die Leistungsfähigkeit der menschlichen Arbeit zu steigern imstande ist, alles wird bekämpft, was den Arbeiter in seinem körperlichen und geistigen Wohlbefinden schädigt [...]. Wir müssen den neuen amerikanischen Arbeitsmethoden, die kommen werden und kommen müssen (nach den Gesetzen des kapitalistischen Wettbewerbs) die Giftzähne ausbrechen.« (CB 1913c, S. 456; CB 1913b, S. 419). Der gezähmte Taylorismus wird in diesem Argumentationsstrang sogar zur Voraussetzung erfolg-

reicher Gewerkschaftspolitik: »Die Arbeiterschaft hat [...] das größte Interesse daran, die Leistungen zu steigern, um so der Gewerkschaftsbewegung Gründe für Forderungen auf Arbeitszeitverkürzung und Lohnerhöhung zu liefern.« (CB 1913a, S. 283)

Das ist neben der Belastungs- die Fortschrittsperspektive der gewerkschaftlichen Taylorismusdebatte der 1910er Jahre: das Akzeptieren einer hocharbeitsteiligen und das Produktionswissen und Kooperationsvermögen der unmittelbaren Produzenten entwertenden Fabrikorganisation (ist es doch nach Selbstauskunft von Taylor ihr Ziel, die Werkstatt von jeder denkbaren geistigen Tätigkeit zu befreien) als Grundlage für Verbesserungen jenseits der Arbeit: mehr Einkommen und mehr freie Zeit (und vielleicht irgendwann auf Basis der so entwickelten materiellen Produktivkräfte der Sozialismus).

Diese Fortschrittsperspektive wurde in den 1920er Jahren dann zur dominierenden. Folgt man den Untersuchungen der gewerkschaftlichen Auseinandersetzungen mit Technik, Rationalisierung und Arbeit in diesem Zeitraum (Hoff 1978; Neusüß 1978; Stollberg 1981; Vahrenkamp 1983), so wird deutlich: In den freigewerkschaftlichen Diskursen überwiegt – bei aller Kritik an den negativen Folgen für die Betroffenen – der gesamtwirtschaftliche und historische Gewinn tayloristischer Organisationsformen. Somit geraten gewerkschaftlich zu forcierende Alternativen zur vorherrschenden Arbeitsorganisation nicht ernsthaft auf die Tagesordnung. Die DMV-Publikationen zeugen von »einer regelrechten Verehrung Ford'scher Prinzipien« (Swiniartzki 2017, S. 363). Um höherer Ziele willen bleibt das Feld unmittelbarer arbeitsinhaltlicher Interessen unbestellt – mit Folgen allerdings, die dieses höhere Ziel selbst gefährden: »Es scheint, dass sich nicht wenige Gewerkschafter von den neuen Technologien in einem Maße haben faszinieren lassen, dass sie die betrieblichen Probleme der Arbeiter nicht mehr richtig wahrnahmen [...]. Das individuelle Schicksal [...] infolge von Rationalisierung wurde als Preis für den gesellschaftlichen Fortschritt begriffen. Auch die Gefahren monotoner Arbeit wurden gesehen, aber man meinte vielfach, sie könnten mit jener Freizeit ausgeglichen werden, die durch die Rationalisierung wachsen sollte [...]. Nur von wenigen ist der Widerspruch zwischen einer taylorisierten Produktion mit entmündigten Arbeitern und dem demokratischen Anspruch des Sozialismus klar erkannt worden« (Vahrenkamp 1983, S. 729 f.).

Zwar regt sich im DMV bis in das Mitgliederorgan »Metallarbeiterzeitung« hinein eine »Rationalisierungsopposition« gegen die produktivitätsorientierte Verbandslinie und die »eklatante Betriebsferne des gewerkschaftlichen Denkens«, verbunden mit der Forderung, »der DMV müsse sein betriebliches Potential nutzen, um Einfluss auf zentrale Elemente wie die Zeitstudien, Akkordkalkulationen und Geschwindigkeiten zu gewinnen« (Swiniartzki 2017, S. 369) – jedoch

relativ folgenlos: »Den Kampf um die ›innere Betriebsausgestaltung‹ nahm der DMV vor seinem Ende nicht mehr auf [...]. In der Auseinandersetzung um die ›Seele des Arbeiters‹ fehlte dem Verband dadurch jedoch häufig die Rückkoppelung an die Arbeitserfahrung als Generator gewerkschaftlichen Esprits« (ebd., S. 374).

Möglicherweise hat ein inhaltlich entleertes Arbeitsethos und ein Mangel an demokratischer Arbeitserfahrung dazu beigetragen, dass die Arbeiterbewegung der Weimarer Republik dem Aufstieg und der Herrschaft des Nationalsozialismus unterlag. Nach 1945 jedenfalls bestand in der von den wiedergegründeten Gewerkschaften zunächst verfolgten »Neuordnung der Wirtschaft« die prinzipielle Chance, auch die Organisation der Arbeit auf die Tagesordnung zu setzen. Und in der unmittelbaren Nachkriegszeit geschah das durchaus: das Ingangsetzen und die Leitung der Produktion durch die Belegschaften sowie Streiks für erweiterte Mitbestimmung sind dafür Beispiele. Allerdings schafften es die Fragen der Arbeitsgestaltung nicht auf die neue Tagesordnung der 1950er Jahre, verhindert durch die Restauration alter Verfügungsverhältnisse, das Scheitern der Neuordnungsvorstellungen und die Schwerpunktsetzung gewerkschaftlicher Aktionsprogramme auf Einkommenserhöhung, Arbeitszeitverkürzung und Sozialpolitik. »Die Grundstruktur und Zielbestimmung des kapitalistischen Reproduktionsprozesses, welche die Inhalte von Gewerkschaftspolitik – mögen sie im Einzelfall noch so umstritten und umkämpft sein – in das Korsett einer vorgegebenen ökonomischen und technischen Rationalität zwingen, wurden [...] nie infrage gestellt.« (Schmiede 1980, S. 474) Fand daher keine gewerkschaftliche Arbeitsgestaltung, keine Politik um die Organisation der Arbeit statt?

Genau hier setzt die vorliegende Untersuchung ein. Rekonstruiert wird die Arbeitsgestaltungspolitik der IG Metall im Zeitraum 1950 bis 2000, also in fünf Jahrzehnten unterschiedlichster gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und technischer Entwicklung. Dabei stützt sie sich, anders als die meisten Überblicksdarstellungen, nicht nur auf die gewerkschaftliche Programmatik, sondern wesentlich auf Quellen, die kaum öffentlich zugänglich sind: auf graue Literatur wie z. B. interne Dokumente, Betriebsvereinbarungen, Positionspapiere, Organisations-, Konferenz- und Projektberichte, Protokolle, Bildungsmaterialien sowie auf Experteninterviews und eigene Erfahrungen der Autoren als Akteure und Aktionsforscher der Arbeitsgestaltung. Dargestellt wird also nicht lediglich der programmatische Diskurs, sondern das reale Handeln und damit primäre und nicht nur sekundäre Arbeitspolitik.

Dieses Vorgehen rückt eine Handlungsebene und eine Akteursgruppe in den Mittelpunkt, die jeweils für das arbeitspolitische Geschehen zentral ist, jedoch gleichzeitig hinsichtlich ihrer Bedeutung im gewerkschaftlichen Kontext um-

stritten und wissenschaftsanalytisch unterbelichtet: die Betriebspolitik und die Betriebsräte. Ein Verdienst der vorliegenden Studie: Sie beleuchtet die konfliktreiche Wechselbeziehung zwischen gewerkschaftlicher Tarifpolitik und gewerkschaftsorientierter Betriebspolitik einerseits; andererseits den teils aus konzeptionellem Mangel und handlungspraktischer Not geborenen Bedeutungszuwachs der betrieblichen Ebene. Die ständigen Veränderungen der Arbeitsorganisation im Betrieb machen deren Mitgestaltung für die betrieblichen Interessenvertretungen so oder so unausweichlich – mit Hilfe überbetrieblicher Orientierung, tariflicher Rahmung und konkreter gewerkschaftliche Beratung, wenn es sie gibt; wenn nicht, dann ohne sie. Politik um die Organisation der Arbeit findet also immer statt, sei es unterhalb gewerkschaftlicher Gestaltungsdiskurse, sei es über sie hinaus oder hinweg.

Die Studie rekonstruiert wichtige Etappen der Auseinandersetzung mit den Herausforderungen betrieblicher Arbeitsgestaltung wie z. B. Leistungsverdichtung, Taylorismus und neue Produktionskonzepte zur Überwindung seiner Grenzen, Rollback-Bewegungen im Zeichen von Lean Production. Rekonstruiert werden zudem gesellschaftspolitische und gewerkschaftliche Konzepte einer Humanisierung der Arbeit: herausragend hierbei der Lohnrahmentarifvertrag II, das Projekt »Humanisierung des Arbeitslebens (HdA)«, das Aktionsprogramm »Arbeit und Technik«, das Projekt »Tarifreform 2000« sowie – gestaltungspolitisch ambivalent – die 35-Stunden-Woche. Zentraler Bezugspunkt eines Leitbildes humaner Arbeitsgestaltung ist für die Autoren insbesondere die Organisationsform der Gruppenarbeit. Deren Motive, Varianten, Widersprüche und Potenziale werden besonders gründlich erörtert.

Die Verfasser machen deutlich: Die IG Metall überwindet im Prozess konfliktreicher Selbstverständigung in den 1980er Jahren den Ökonomie- und Technikdeterminismus der Arbeitsorganisation zugunsten ihrer Formbarkeit nach menschlichen Interessen. Die in Kaiserreich, Weimarer Republik und früherer Bundesrepublik dominierende Schutz- und Fortschrittsperspektive auf die gegebenen Organisationsformen von Arbeit und Technik erfährt damit eine Erweiterung um die *Gestaltungsperspektive* am Maßstab guter Arbeit.

Den Diskurs durchziehen drei Leitfragen, die es gegenwärtig und künftig zu beantworten gilt:

- Wie gelingt es, unmittelbare Beteiligung der Arbeitenden im Sinne einer Mitbestimmung am Arbeitsplatz so durchzusetzen, dass sie weder als unternehmerische Sozialtechnik vereinnahmt noch zu einer Entfunktionalisierung und Schwächung gewerkschaftlicher und betriebsrätlicher Vertretungsstrukturen wird, sondern zu deren Ergänzung und Stärkung?

- Wie gelingt eine gewerkschaftliche Koordinierung der aufgewerteten betriebspolitischen Gestaltungsebene und ihre strategische Verbindung mit der Tarifpolitik?
- Wie sind Formen der Selbstorganisation in Gruppenarbeit durch Leistungsregulierung wirksam zu flankieren, damit Überforderung und gesteigerte (Selbst-)Ausbeutung verhindert werden?

Die vorliegende Studie trägt den Titel »Arbeitsgestaltung als Lern- und Handlungsfeld der IG Metall«. Stoff zum Lernen und Handeln bietet sie, indem sie verborgenes Wissen zu Tage fördert und verstreutes Wissen neu zusammenführt. Damit schließt sie nicht nur eine Lücke im Gedächtnis der IG Metall und in deren Bildungsarbeit für haupt- und ehrenamtlich Aktive, sondern auch in der arbeitswissenschaftlichen Forschung. Noch nie wurden soziologische Diskurse, gewerkschaftliche Debatten und praktisches Handeln im Feld der Arbeitsgestaltung über einen Zeitraum von fünf Jahrzehnten so systematisch und konkret nachgezeichnet und kenntnisreich interpretiert. Die Studie wird dazu beitragen, den Antworten auf die Leitfragen näher zu kommen.



# 1. Einleitung

---

»Arbeit ist gestaltbar« lautet das zeitgemäße Diktum der Arbeitspolitik. Es richtet sich gegen jede deterministische Vorstellung von Zustand und Wandel der Arbeit, sei er »technologisch-stofflich, ökonomisch oder gesellschaftlich-institutionell begründet« (Kuhlmann 2013, S. 89). Arbeit zu gestalten, ist damit eine Aufgabe; sie human zu gestalten war und ist Auftrag der Gewerkschaften und steht im Zentrum ihrer Programmatik.

Der Gestaltungsanspruch ist leicht verkündet, hingegen deutlich weniger leicht einzulösen, da Arbeitsgestaltung im Spannungsfeld widerstreitender Interessen zwischen Kapital und Arbeit stattfindet. Auch variieren die Spielräume der Gestaltung im Zeitverlauf und mit ihnen die Ansatzpunkte, die von den Gewerkschaften gewählt, und die Arenen, in denen die Konflikte ausgetragen werden. Kann direkt auf die Organisation der Arbeit Einfluss genommen werden? Oder beschränkt man sich auf die Verbesserung der Arbeitsbedingungen, den Gesundheitsschutz, die Belastungen, Leistungsanforderungen oder auch Arbeitszeit und Entlohnung? Welche Arenen eignen sich zur Auseinandersetzung und Regulierung und werden bevorzugt? Ist es die Tarifpolitik? Oder die Betriebspolitik? In welchem Verhältnis stehen sie zueinander? Auf diese Fragen mussten die Gewerkschaften immer wieder neue Antworten finden. Mit ihnen und den Gestaltungsansätzen, welche die IG Metall von den 1950er Jahren bis zur Jahrtausendwende verfolgte, beschäftigt sich dieses Buch.

Was ist mit Arbeitsgestaltung und was mit Arbeitsorganisation gemeint? »Arbeit ist nach Adam Smith die Quelle des Werts, Arbeitsteilung die Quelle sozialer Produktivität, und fortschreitende Arbeitsteilung in Verbindung mit technischem Wandel die Quelle des Produktivitätsfortschritts.« So fasst Moldaschl (2010) prägnant den Grundgedanken des Moralphilosophen Adam Smith (1723–1790) zusammen, den sowohl der Wirtschaftswissenschaftler David Ricardo (1772–1823) als auch der Gesellschaftstheoretiker Karl Marx (1818–1883) übernahmen. Und er fährt fort:

»Arbeitsorganisation ist demnach Arbeitsteilung – die (Ver-)Teilung eines zur Erstellung bestimmter Produkte und Dienstleistungen nötigen Arbeitsvolumens auf verschiedene Köpfe und Hände. Darin eingeschlossen ist das Bestreben, dieses Arbeitsvolumen

durch effiziente Teilungsmodi zu vermindern – sei es zwecks Gewinnsteigerung oder zur Gewinnung von Freiheit für andere Tätigkeiten. [Arbeitsorganisation ist somit] Teil der gesellschaftlichen Produktivkräfte; sie ist das entscheidende Vermittlungsglied zwischen den akkumulierten materiellen Potentialen einer Gesellschaft und dem, was sie daraus durch menschliche Arbeit jeweils macht« (Moldaschl 2010, S. 263).

Die Kehrseite der Arbeitsteilung ist deren Zusammenfügung. Denn was arbeitsteilig erledigt wird, muss durch Organisation wieder zu einem Ganzen gefügt, zum Zusammenwirken gebracht werden. Damit Arbeitsteilung und Kooperation funktionieren, sind also Planung, Koordinierung und Steuerung erforderlich, die gemeinhin durch das Management bzw. deren Beauftragte erfolgen.

Damit ist jedoch nur eine Seite des Blattes gekennzeichnet, nämlich jene der funktionalen Organisation bzw. der Teilung der Arbeit und ihre Zusammenfügung zum Zweck der Steigerung von Effizienz und Wertschöpfung. Die andere damit immer verbundene Seite des Blattes ist die der Herrschaft, Macht und Kontrolle. Denn wer Entscheidungsgewalt über die Gestaltung der Arbeit besitzt, hat diese stets auch genutzt, um die Teilung der Arbeit hierarchisch zu organisieren und damit seine Herrschaft zu sichern (Moldaschl 2010; Abel/Hirschkreinsen 2013). Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung sind deshalb immer mit der Frage verbunden: Wie sind die Arbeitenden an Entscheidungen über die Gestaltung der Arbeit beteiligt? In die Arbeitsorganisation gestaltend einzugreifen, heißt deshalb immer auch, in die Herrschaftsverhältnisse einzugreifen.

Die Organisation von Arbeit kann auf drei Ebenen betrachtet werden: auf der globalen, der regionalen bzw. nationalen und der betrieblichen. Wir beschäftigen uns hier vorzugsweise mit der betrieblichen Ebene, wobei die nationale und globale Perspektive immer wieder ins Spiel kommen. Denn spätestens seit den 1970er Jahren geht es immer wieder auch um die strategischen Vorstellungen seitens der IG Metall hinsichtlich der Frage: Wie sollte sich die deutsche Metall- und Elektroindustrie im internationalen Wettbewerb positionieren? Wird eine auf cost-cutting ausgerichtete Low-Road-Strategie oder eine auf Innovation und Qualifikation setzende High-Road-Strategie eingeschlagen?

Auf die betriebliche Arbeitsgestaltung kann in unterschiedlicher Weise gestaltend Einfluss genommen werden: indirekt, indem die Bedingungen beeinflusst werden, die sich mittelbar auf den Zuschnitt der Arbeitsaufgaben und damit auf das Anforderungsniveau für die Beschäftigten auswirken, wie z.B. Vergütung, Leistungsbegrenzung, Ergonomie, Gesundheitsschutz; oder direkt, indem bestimmte Formen der Organisation von Arbeit privilegiert realisiert werden sollen. Mit den indirekten Strategien der Einflussnahme durch Abwehr gesundheitsgefährdender, belastender, abqualifizierender und entwürdigender

Arbeit werden wir uns auch, jedoch nicht schwerpunktmäßig befassen. Sie spielen vor allem in den 1950er und 1960er Jahren eine Rolle. Im Mittelpunkt unseres Interesses und unserer Darstellung stehen die direkten Formen gewerkschaftlicher bzw. betriebsrätlicher Einflussnahme auf die Gestaltung von Arbeit, die aufbauend auf der Schutzpolitik früherer Jahre ab den 1970er Jahren in den Mittelpunkt rücken. Einer Form der Arbeitsorganisation kommt dabei eine herausragende Bedeutung zu: der Gruppenarbeit. Ihre Rolle und Bewertung wandelte sich nicht zuletzt durch das staatliche Forschungsprogramm »Humanisierung des Arbeitslebens« (1974–1989) vom Aschenputtel zum Leitbild humaner Arbeitsgestaltung. Zudem werden wir nachzeichnen: Welche von Skepsis, Hoffnung, Euphorie und Ernüchterung geprägten Stationen wurden durchlaufen? Wie positionierte sich die IG Metall zu Gruppenarbeit? Welche Politik verfolgte sie?

Der Sozialphilosoph Axel Honneth (2023) beschäftigt sich jüngst mit dem Status der abhängig Beschäftigten in einer marktwirtschaftlichen Ordnung. Er beklagt: Nahezu alle Demokratietheorien vergäßen »fast immer wieder [...], dass die meisten Mitglieder des von ihnen lauthals beschworenen Souveräns stets auch arbeitende Subjekte sind« (S. 9). Er stellt zwei Fragen in den Mittelpunkt: Wie vertragen sich staatsbürgerliche Gleichheitsrechte mit der Unterordnung von Personen in Unternehmen? Wie müssen Arbeitsverhältnisse gestaltet sein, um für die abhängig Beschäftigten eine autonome Teilhabe an der demokratischen Willensbildung zu gewährleisten? Vor allem letztere Frage ist für unser Thema von Belang: Wie muss die Organisation der Arbeit beschaffen sein, welche »die Chancen der Beschäftigten auf gleichberechtigte Mitwirkung an der demokratischen Willensbildung« erhöht (ebd.)? Honneth plädiert für eine »demokratische Arbeitspolitik« und »mehr Mitbestimmung der Beschäftigten«, verliert jedoch – wie Müller-Jentsch (2023, S. 56) in seiner Rezension zurecht feststellt – »über Betriebsräte, die ja für die Veränderungen der Arbeitsverhältnisse in den Betrieben zuvörderst eine Schlüsselrolle spielen müssten [...] kein Wort.«

Die Vernachlässigung der Betriebsräte bzw. der betrieblichen Interessenvertretungen markiert nicht nur eine Leerstelle in Honneths durchaus lesenswertem Buch, sondern auch in anderen thematisch einschlägigen Büchern und Texten. Die betrieblichen Konflikte um Arbeitsgestaltung und die Rolle der Betriebsräte, die Gestaltungskonzepte, die sie entwickelt, in die betrieblichen Auseinandersetzungen eingebracht und (zumindest in Teilen) realisiert haben, tauchen kaum auf. Das ist umso bedauerlicher, als sich die Gewichte zwischen Betriebspolitik und Tarifpolitik bezüglich der Arbeitsgestaltung im Laufe der letzten 40 Jahre gravierend verschoben haben. Dieses Manko war für uns ein wesentlicher Impuls, das vorliegende Buch zu verfassen. Der Stellenwert gewerk-

schaftlicher Betriebspolitik ist gestiegen, jener der Tarifpolitik hat abgenommen. Umso wichtiger ist es, das betriebspolitische Geschehen genauer in den Blick zu nehmen.

Bei den Recherchen für dieses Buch stießen wir auf (unerwartete) Schwierigkeiten. Eine Historie der gewerkschaftlichen Arbeitspolitik seit der Nachkriegszeit, die nicht nur die Programmatik in den Blick nimmt, sondern das gewerkschaftliche Handeln insbesondere auf betrieblicher Ebene, liegt bisher nicht vor. Was vorliegt, sind vor allem industriesoziologische Deutungen der Rationalisierungsgeschichte: der Umbrüche, der Veränderungen in den Rationalisierungsmodi, der daraus entstehenden gewerkschaftlichen Handlungsspielräume sowie der kontroversen industriesoziologischen Debatten darüber – etwa über »Technikdeterminismus«, »Kapitalismusedeterminismus« oder »Gestaltungseuphorie«. Relativ gut dokumentiert und auch leichter rekonstruierbar ist das tarifpolitische Handeln. Dennoch stellen die betriebliche Umsetzung der Tarifregelungen und die in diesem Kontext getroffenen Gestaltungsentscheidungen mitsamt den sie bedingenden Faktoren noch ein weitgehend unbeschriebenes Blatt dar. Die betriebliche Ebene betreffend gibt es diverse Fallstudien, in denen die Einführung der jeweils aktuellen Technologien mitsamt ihren Folgen beschrieben sind. Aber auch dort ist wenig zu erfahren hinsichtlich der Fragen: Wie (re-)agierten die Betriebsräte auf die unternehmerischen Rationalisierungs- und Gestaltungs-konzepte? Welche eigenen Vorschläge konnten sie entwickeln und (zumindest in Teilen) umsetzen? Dieses Manko können wir nicht gänzlich beseitigen, aber immerhin lindern, indem wir an einer Reihe von Beispielen darstellen, wie die Interessenvertretenden gehandelt haben, was sie durchsetzen konnten und welche Rückschläge sie hinnehmen mussten.

Die im Rahmen der vorliegenden Untersuchung gesichteten Materialien und geführten Interviews mit gewerkschaftlichen Akteuren machen zudem deutlich: Es gibt nicht *die eine* Interpretation der Arbeitspolitik der IG Metall, sondern viele und durchaus verschiedene. Die Perspektiven und Deutungen variieren erheblich: etwa zwischen den »Tarifpolitikern« einerseits, die ein Eigenleben der Betriebsräte bei der Arbeitsgestaltung und eine Erosion der Leistungsstandards fürchteten; und andererseits den »Betriebspolitikern«, die sich – ob ihres Gestaltungsenthusiasmus skeptisch bäugt – unverstanden und auf sich selbst gestellt fühlten. Für beide Blickrichtungen gibt es gute Gründe. Wir werden darauf zurückkommen. Eine die verschiedenen Standpunkte integrierende Geschichte gewerkschaftlicher Arbeitsgestaltungspolitik existiert bisher nicht, und wir haben auch nicht den Anspruch, diese nun vorzulegen. Sie zu schreiben wäre nötig, bleibt jedoch anderen überlassen. In unserer Geschichte versuchen wir, die verschiedenen Perspektiven etwas klarer als bisher geschehen aufeinan-

der zu beziehen und die Lernimpulse aus sehr unterschiedlichen Richtungen sowie die Lernblockaden genauer auszuleuchten.

Einige Schwierigkeiten in der Darstellung bereiteten uns die Chronologie und das Ineinandergreifen der Handlungs- und Debattenstränge zwischen dem betrieblichen Rationalisierungsgeschehen, den gewerkschaftlichen Reaktionen und Antwortversuchen und den arbeitssoziologischen Diagnosen und Diskussionen. Die drei Stränge sind eng verwoben, verlaufen zeitlich jedoch oft nicht parallel (*Zeittafel im Anhang*). Teils finden betrieblich Entwicklungen statt und müssen gewerkschaftliche Antworten gefunden werden, die sich erst zeitversetzt in wissenschaftlichen Untersuchungen niederschlagen. Teils finden Befunde der einschlägigen Forschung erst verzögert ihren Widerhall in gewerkschaftlichen Diskussionen wie umgekehrt im Wissenschaftsbetrieb (noch) vorherrschende, jedoch einseitige bzw. umstrittene Interpretationen die gewerkschaftliche Strategiebildung beeinflussen. Schließlich finden Planungen betrieblicher Großprojekte zeitlich teils in einem gänzlich anderen ökonomischen und gesellschaftspolitischen Kontext statt als sie Jahre später realisiert werden – was ihre Bewertung und Wirkung wesentlich verändert, wie das Beispiel Daimler Rastatt zeigt (*Kapitel 5.3.3*). Eine Geschichte dieser Zusammenhänge zu schreiben, nicht zuletzt jener zwischen Arbeitssoziologie und gewerkschaftlichen Debatten und ihrer Strategiebildung, wäre durchaus lohnenswert, bleibt jedoch ebenfalls anderen überlassen.

Unbeteiligt an der Geschichte der Arbeitsgestaltung sind wir nicht. Auch wir waren in unterschiedlicher Weise und Intensität Teil der Debatten: zwei von uns als gestaltungsaktive Betriebsräte, die ihre Erfahrungen danach als Gewerkschaftssekretär der IG Metall in Baden-Württemberg bzw. als Betriebsratsberater einbrachten; der dritte als Industriosozologe und industrieller Beziehungsforscher, der unter anderem als Aktionsforscher an einem der dargestellten HdA-Projekte (*Kapitel 3*) sowie an einem Gruppenarbeitsprojekt in der Automobilindustrie beteiligt war (*Kapitel 6.4.2*).

Wir beginnen mit den 1950er und 1960er Jahren (*Kapitel 2*), einem Zeitabschnitt, der in historischen Rückblicken gewerkschaftlicher Arbeitsgestaltungspolitik meist als unergiebig ausgespart wird, da Brot- und Butterfragen im Mittelpunkt gewerkschaftlicher (Tarif-)Politik standen und nicht Arbeitsgestaltung im engeren Sinne. Diese Einschätzung ist zwar nicht völlig falsch, und dennoch korrekturbedürftig. Qualitative Themen wie Erholpausen, Arbeitsplatzwechsel, Ergonomie oder Gesundheitsschutz waren nicht nur Gegenstand der gewerkschaftlichen Diskussion, sondern auch der gewerkschaftlichen Praxis. Tarif- und betriebspolitisch lag ein Schwerpunkt auf Leistungsbegrenzung und Leistungslohnregulierung, also auf indirekten Formen der Einflussnahme auf die Arbeits-

gestaltung (Kapitel 2.1). Für die Arbeitspolitik späterer Jahre relevant waren zudem gewerkschaftliche Diskussionsstränge, die mit Arbeitsgestaltung auf den ersten Blick wenig zu tun haben – Stichwort: betriebsnahe Tarifpolitik, Ford-Aktion, Mitbestimmung am Arbeitsplatz (Kapitel 2.2 und Kapitel 2.3). Ihre Relevanz erschließt sich jedoch spätestens, wenn es ab Ende der 1970er Jahre um teilautonome Gruppenarbeit und die sich darum rankenden kontroversen gewerkschaftlichen Debatten geht.

Die 1970er Jahre waren geprägt von der qualitativen Tarifpolitik und ihrem Anspruch, Arbeit humaner zu gestalten, sowie von dem staatlichen Forschungsprogramm »Humanisierung des Arbeitslebens« (HdA, 1974–1989). Die tarifpolitischen Entwicklungen (Kapitel 3) kamen ins Rollen durch den Meilenstein Lohnrahmentarifvertrag II für die Metall- und Elektroindustrie Nordwürttemberg/Nordbaden (Kapitel 3.1). Sie wurden vorangetrieben durch die geplante Weiterentwicklung der Tarifregelungen sowie die gescheiterte Übertragung auf andere Tarifgebiete der Metall- und Elektro-Industrie (Kapitel 3.2). Mit dem Schwenk der Tarifpolitik von der Humanisierung der Arbeit zur Durchsetzung der 35-Stunden-Woche fiel sie als rahmengebende Instanz der Betriebspolitik auf dem Feld der Arbeitsgestaltung zwangsläufig aus (Kapitel 3.3).

Von dem 1974 startenden HdA-Programm gingen zahlreiche Impulse und Debatten zur Arbeitsgestaltung und Beteiligung aus (Kapitel 4). Uneingeschränkt positiv bewerteten die Gewerkschaften das Programm jedoch nicht. Vielmehr betrachteten sie die Humanisierung der Arbeit weiterhin als ihre »ureigenste Aufgabe« – insbesondere der Tarifpolitik (Kapitel 4.1). Einige geförderte Arbeitsgestaltungs- und Beteiligungsprojekte lösten heftige Debatten aus. Umstritten war, wie die in schwedischen Unternehmen erprobte und von Arbeitswissenschaftlern empfohlene teilautonome Gruppenarbeit zu bewerten ist (Kapitel 4.2) – Skepsis dominierte. Sie manifestierte sich teils mehr, teils weniger in Gruppenarbeits- und Beteiligungsprojekten, die durch das HdA-Programm gefördert wurden. Wir schildern deren Zielsetzung, Ausgestaltung und Verlauf (Kapitel 4.3) und schließen mit einem Resümee der 1970er Jahre (Kapitel 4.4).

Das nachfolgende Jahrzehnt gilt als Blütezeit der Arbeitsgestaltung. In der Ausgangskonstellation trafen die sich entwickelnden Ansätze gewerkschaftlicher Humanisierungskonzepte auf unternehmerische Suchprozesse in der Krise des Taylorismus (Kapitel 5.1). Die Herausforderung blieb nicht unbeantwortet. Angefangen mit den Automatisierungskongressen der 1960er und frühen 1970er Jahre über das HdA-Beratungsprojekt bis zum IG-Metall-eigenen HdA-Gestaltungsprojekt werden die Stationen der Konzeptentwicklung, ihre Ziele und Effekte nachgezeichnet (Kapitel 5.2). In den 1980er Jahren entwickelten Betriebsräte und ihre IG-Metall-Berater betriebliche Gegenmodelle zu unterneh-

merischen Rationalisierungskonzepten: zu qualifikationspolarisierender Automatisierung (VW Salzgitter, Ford Köln), zu Computer Integrated Manufacturing (Felten & Guillaume Nordenham, Kodak Stuttgart) sowie zum Fließband (Daimler Rastatt). Deren Verlauf und Ergebnisse werden exemplarisch dargestellt (Kapitel 5.3). Das Fazit markiert die Ausgangspositionen, mit denen in die 1990er Jahre gestartet wurde (Kapitel 5.4).

Vor einer gänzlich anderen Situation standen IG Metall und betriebliche Interessenvertretungen im folgenden Jahrzehnt: Gruppenarbeit mutierte von einem von Betriebsräten geforderten, ausbuchstabilten und pilothaft realisierten Konzept zu einem durch das Management vorangetriebenen Rationalisierungskonzept. Furore machte ein Buch von Forschenden des Massachusetts Institute of Technology (MIT): »The Story of Lean Production« wurde zur Management-Bibel, die gewerkschaftlichen Reaktionen blieben nicht aus (Kapitel 6.1). Wie sollte tarifpolitisch auf die betrieblichen Entwicklungen der 1980er Jahre reagiert werden? Die Hoffnungen vieler ruhten auf der »Tarifreform 2000«, sie versprach einen Gestaltungsrahmen für die Industriearbeit der Zukunft (Kapitel 6.2). Doch nach ermunternden Signalen im Vorfeld und zu Beginn der Verhandlungen drehte sich der Wind – die Reform drohte zu versanden. Bald war absehbar: Wesentliche Forderungen zur Arbeitsgestaltung, Qualifizierung und Mitbestimmung waren nicht verhandlungsfähig. Die betrieblichen Akteure mussten weiter ohne tarifliche Rahmung agieren; koordinierende Ansätze wurden entwickelt, z. B. Eckpunkte zur Gruppenarbeit, Betriebsrätenetzwerke, Bildungsarbeit (Kapitel 6.3).

Betriebliche Beispiele zeigen die Ausbreitung von Gruppenarbeit in den 1990er Jahren in ihren verschiedenen Verlaufsformen und Ausprägungen zwischen Aufbruch, Weiterentwicklung und Rollback im Rollout (Kapitel 6.4). Ob Opel Eisenach oder VW Mosel: Das Beschäftigungsdesaster und die Unerfahrenheit der betrieblichen Interessenvertretungen wurden genutzt, um die Lean-Production-Variante von Gruppenarbeit relativ strikt durchzusetzen (Kapitel 6.4.1). Auch Kontinuitätslinien »alter« HdA-Ansätze und Mischformen mit Lean-Prinzipien zeichnen sich ab (Kapitel 6.4.2): Opel Bochum steht für die frühe Europäisierung des japanischen Modells; Daimler Rastatt (in seiner zweiten Phase) für ein konfliktbegleitetes Rollback im Rollout; ZF Friedrichshafen für Kontinuität der HdA-Linie der 1970er Jahre unter veränderten Bedingungen; Mann + Hummel dafür, wie gewerkschaftliche Vorstellungen teilautonomer Gruppenarbeit durch beständiges Erweitern unternehmerischer KVP-Konzepte auch bei laufendem Arbeitsplatzabbau realisiert werden konnten.

Die dynamische Ausbreitung der Gruppenarbeit in den 1990er Jahren sowie ihre Ausdifferenzierung wirkten sich unterschiedlich aus – sowohl hinsicht-

lich der Arbeitsbedingungen als auch der Akzeptanz dieser Arbeitsform (Kapitel 6.4). Es entwickelten sich intensive Debatten um Konzepte »standardisierter« bzw. »geführter Gruppenarbeit« zwischen deren Protagonisten und ihren gewerkschaftlichen sowie arbeitssoziologischen Kritikern (Kapitel 6.5). Wie auf die Entwicklungen der Gruppenarbeit in den 1990er Jahren gewerkschaftlich reagiert werden sollte, war strittig. Forderten die einen den Paradigmenwechsel, der den Widerstand in den Mittelpunkt stellte, plädierten die anderen für eine »Entmystifizierung« von Gruppenarbeit und die Weiterentwicklung des Gestaltungskonzepts. Ihre Argumente und Positionierungen (Kapitel 6.6) münden in ein Resümee über das Jahrzehnt (Kapitel 6.7).

Zu guter Letzt ziehen wir Bilanz (Kapitel 7): Welche Entwicklungsschritte haben den Zeitabschnitt ab den 1950er Jahren bis zur Jahrtausendwende maßgeblich geprägt? Welche persönlichen Erfahrungen markieren unseren eigenen Lernprozess – auch beim Schreiben dieses Buches?

Und damit schließt sich der Kreis und entfaltet sich der rote Faden, den wir Ihnen nun zu Beginn der Lektüre an die Hand geben in Form dreier Leitfragen von anhaltend hoher Aktualität, die unseren gesamten Ausführungen zugrunde liegen:

- Wie können die Beteiligungsrechte der Beschäftigten im Sinne einer Mitbestimmung am Arbeitsplatz a) so ausgestaltet werden, dass sie sich von unternehmerischen Sozialtechniken abgrenzen und b) so mit den gewerkschaftlichen und betriebsrätlichen Vertretungsstrukturen verzahnt werden, dass diese gestärkt und nicht geschwächt werden?
- Wie lässt sich die seit Jahrzehnten bedeutsamer werdende betriebliche Ebene besser mit gewerkschaftlicher Betriebspolitik und ihren Gestaltungsansprüchen koordinieren und gleichzeitig produktiv mit Tarifpolitik verbinden?
- Wie muss eine gewerkschaftliche Arbeitsgestaltungspolitik aussehen, die einerseits Qualifikation, Kooperation, Handlungsspielraum und Gruppenautonomie/Selbstregulation fördert, andererseits Leistungsbegrenzung ermöglicht sowie Leistungsüberforderung und (Selbst-)Ausbeutung verhindert?

Wir wünschen eine anregende Lektüre!

*Reinhard Bahnmüller   Walter Mugler   Rainer Salm*

## 2. Arbeitsbedingungen und Arbeitsgestaltung – (k)ein Thema der Gewerkschaften in den 1950er und 1960er Jahren?

---

### 2.1 Arbeitsgestaltung als Leistungs(lohn)gestaltung, Ergonomie und Gesundheitsschutz

Die Geschichtsschreibung zur gewerkschaftlichen Arbeitsgestaltungspolitik beginnt meist in den späten 1960er oder frühen 1970er Jahren, als sich, getragen vom breiten gesellschaftlichen Reformklima, eine »arbeitspolitische Wende« (Sauer 2011, S. 20) in der gewerkschaftlichen und auch staatlichen Politik abzeichnete. Die 1950er und 1960er Jahre gelten hingegen als Ära, in der die Gewerkschaftspolitik auf die Erhöhung der Masseneinkommen ausgerichtet war und qualitative Fragen nicht in den Fokus der Tarifpolitik gerieten. Zwar standen die Brot-und-Butter-Fragen in der Tat im Mittelpunkt der Tarifpolitik jener Jahre; zwar wurden die Masseneinkommen beträchtlich gesteigert und – was oft vergessen wird – die Arbeitszeit verkürzt, der Urlaub verlängert und in einem der längsten Streiks der IG Metall die Gleichbehandlung von Arbeitern und Angestellten im Krankheitsfall durchgesetzt (Schneider 1984; Dittrich/Kalk 1987). Reine Lohnmaschinen, die Arbeitsleid durch Geld und Freizeit tarifpolitisch zu kompensieren suchten, waren die Gewerkschaften jedoch nicht. Die Arbeits- und vor allem die Leistungsbedingungen wurden durchaus kritisch diskutiert und auch tarifpolitisch angegangen. Allerdings stellten in der damaligen Zeit weder Gewerkschaften noch Wissenschaft die nach Prinzipien des Taylorismus verfasste Arbeitsorganisation zur Disposition, sondern betrachteten sie als gesetzt. Wegen ihrer zerstörerischen Auswirkungen auf die Beschäftigten wurde diese Arbeitsorganisation zwar scharf kritisiert, ihre Veränderung oder gar Überwindung unter den herrschenden kapitalistischen Bedingungen jedoch nicht für möglich erachtet.<sup>1</sup> Dementsprechend waren auch die Gewerk-

---

1 | Noch zu Beginn der 1970er Jahre, als die IG Metall und andere Gewerkschaften die Humanisierung der Arbeit zu ihrem Thema machten, fand dies zwar den Beifall nam-

schaften darauf orientiert, die negativen Auswirkungen kapitalistisch verfasster, nach Prinzipien des Taylorismus gestalteter Arbeit zu mindern. Der Handlungsfokus lag dementsprechend auf der Durchsetzung von Mindeststandards, die dem gesundheitlichen Verschleiß und der übermäßigen Leistungsverausgabung Grenzen setzten.

Damit lassen sich zwei Phasen gewerkschaftlicher Arbeitsgestaltungspolitik unterscheiden: eine erste Phase der Ausbreitung<sup>2</sup> und Radikalisierung<sup>3</sup> taylorisierter Arbeit von den 1950er bis in die 1970er Jahre, in der die Prinzipien des Taylorismus nicht infrage gestellt, sondern als nicht veränderbar hingenommen wurden. Auf dieser Basis wurde Arbeitspolitik betrieben, was vor allem hieß: Unfall- und Gesundheitsschutz sowie Leistungskontrolle. Dem schließt sich eine zweite Phase an, gekennzeichnet als »Krise des Taylorismus«. Sie setzte punktuell in den 1970er Jahren ein und verbreitete sich in den 1980er Jahren. Zu rigide, zu unflexibel, zu unwirtschaftlich erwiesen sich die vorherrschenden Strukturen und Organisationsformen industrieller Arbeit, um den sich wandelnden Marktanforderungen zu entsprechen. Der Abschied von der Massenproduktion zeichnete sich ab und mit ihm die Suche nach alternativen, den neuen Anforderungen angemessenen Formen der Arbeitsorganisation. Mit neuen Produktionskonzepten wurde experimentiert, neue Spielräume eröffneten sich. Es gab Debatten im Management und es gab Initiativen der Gewerkschaften und der Betriebsräte, sie für eine Humanisierung der Arbeit zu nutzen.

Franz Steinkühler, ehemaliger Vorsitzender der IG Metall (1986–1993), fasst die Ausgangssituation gewerkschaftlicher Politik in den ersten beiden Jahrzeh-

---

hafter Arbeitssoziologen wie Horst Kern (1974). Er bestärkte die Gewerkschaften darin, »die Arbeitsorganisation direkt zum Objekt politischer Kämpfe der Arbeiter zu machen« (S. 32). Allerdings setzte er hinzu, dies stoße schnell auf »objektive Widerstände«, da tayloristisch zerteilte Industriearbeit, wie sie damals noch vorherrschte, »im Rahmen der bestehenden gesellschaftlichen Verhältnisse prinzipiell nicht aufhebbar ist. Politische Konzepte, die auf einen durchgreifenden Abbau der in kleinste Teile zerlegten belastenden Arbeit innerhalb dieses Systems hoffen, müssen daher immer unrealistisch sein« (ebd.).

**2 |** Im Wiederaufbau der Industrie wurden noch existierende handwerksartige Formen von Arbeit nach den Prinzipien der Teilung von Hand- und Kopfarbeit in immer kleinere Abschnitte »industrialisiert«, das heißt in planende, ausführende und kontrollierende Tätigkeiten zerlegt. Fließbandarbeit und zwangsgetaktete Arbeit an automatisierten Maschinen breiteten sich weiter aus. Etwa die Hälfte der Industriebeschäftigten arbeitete im Akkord.

**3 |** Aufkommen und Verbreitung von Systemen vorbestimmter Zeiten wie Methods-Time Measurement (MTM) oder das Work-Factor-System (Meine/Ohl/Rohnert 2011, S. 364 ff.).

ten der Nachkriegszeit sowie den Übergang in die zweite Phase, in der die Verfasstheit der Arbeit selbst zum Thema wurde, rückblickend wie folgt zusammen (zitiert nach Ohl 2016, S. G13):

»Die Jahre nach dem 2. Weltkrieg waren für die arbeitenden Menschen und ihre Familienangehörigen geprägt von der zwingenden Notwendigkeit der Existenzsicherung auf einem zunächst äußerst niedrigen Niveau. Die IG Metall hat mit ihrer Lohnpolitik zunächst materiellen Wohlstand für die Beschäftigten erreicht. Die Zeit war gekennzeichnet durch technische Rationalisierung und Arbeitsintensivierung. Systeme vorbestimmter Zeiten, bei denen jeder Handgriff analysiert und zeitlich bewertet wurde, hielten zunehmend Einzug vor allem in die großen Betriebe. Verstärkte Arbeitsteilung, Verkürzung und Verdichtung der Arbeitszyklen, zunehmende Spezialisierung der Beschäftigten auf immer kleiner werdende Teilfunktionen, verbunden mit dem Verlust ehemals abgefragter Qualifikationen und der daraus folgenden – im günstigen Fall nur drohenden – Abgruppierung. Schicht- und Nachtarbeit und damit zusätzliche Belastungen für die Arbeitnehmer nahmen zu. Dies waren Veränderungen, bei denen auch die Verkürzung der Arbeitszeit nicht ausreichte, um die gesteigerten Belastungen auszugleichen. Es ging darum, die Arbeit selbst zu verändern.«

Im Mittelpunkt der auf die Arbeitsbedingungen gerichteten gewerkschaftlichen Politik der ersten Phase, also der 1950er und 1960er Jahre, stand die Einflussnahme auf das Verhältnis von Lohn und Leistung. Dies geschah vor allem durch den Ausbau individueller Reklamationsrechte und kollektiver Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats, abgesichert durch Tarifverträge. Im Konflikt mit den betrieblichen Arbeitsplanern und Vorgabezeitermittlern entwickelten die Gewerkschaften einen eigenen methodischen Zugang zu der von Taylor (1913/1995) angestoßenen »wissenschaftlichen Betriebsführung«. Dies sollte ihnen zwar Verhandlungsspielräume bei der Vorgabezeitermittlung und der Gestaltung von »leistungsförderlichen« Arbeitsbedingungen ermöglichen, akzeptierte aber die Grundprinzipien des Taylorismus als aktuell nicht veränderbare Geschäftsgrundlage.<sup>4</sup> Direkt angegangen wurde die Arbeitsorganisation somit nicht, mittelbare Auswirkungen hatte der Ansatz sehr wohl, nicht zuletzt auf die

---

4 | 1957 veröffentlichte die Tarifaufteilung der IG Metall das umfangreiche Handbuch »Arbeitsstudien«, wegen seines schwarzen Umschlages auch »schwarze Bibel« genannt. Seine erste Auflage von 10.000 Exemplaren war schon nach wenigen Monaten vergriffen. Es gehörte zur Grundausbildung vieler Generationen von gewerkschaftlichen Funktionären. Bis in die 1970er Jahre galt für Hauptamtliche auch der sogenannte »REFA-Schein« als notwendige Grundqualifikation. Das vom REFA-Verband ausgestellte Zertifikat bescheinigt die Beherrschung von Basismethoden zur Analyse, Gestaltung und Optimierung von Arbeitsprozessen, wie z. B. Zeitaufnahme und Kostenrechnung.

Personalbesetzung: »Insofern war und ist betriebliche Leistungslohnpolitik aufgrund tarifvertraglicher Vorschriften immer auch eine Politik zur Gestaltung der Arbeits- und Leistungsbedingungen.« (Lang 1990, S. 112) Arbeitsgestaltung wurde im Huckepack der Leistungslohnpolitik betrieben. Die Grundlagen für das später von Industriesoziologen als weitgehend »normiert« und »konsolidiert« charakterisierte Verhandlungsfeld Lohn und Leistung, in dem die betriebliche Interessenvertretung und die Beschäftigten starken Einfluss auf die Leistungsverausgabung ausüben konnten, wurden in jenen Jahren gelegt (Düll/Bechtle 1988; Schmierl 2010, S. 366 ff.). Diese Politik fand ihren Höhepunkt im Lohnrahmentarifvertrag II für Nordwürttemberg/Nordbaden (LRTV II). Dieser befasste sich detailliert mit der Ermittlung von Vorgabezeiten und verbesserte die Möglichkeiten, die Arbeits- und Leistungsbedingungen zu kontrollieren. Er markiert zugleich den Umschlagpunkt zu einer Tarifpolitik, welche die Organisation der Arbeit und ihre Verfasstheit selbst zum Thema machte.

Diskutiert und teilweise tarifvertraglich realisiert wurden in den 1950er Jahren zudem schon Erholzeiten, systematischer Arbeitsplatzwechsel, der Springereinsatz sowie Abgruppierungs- und Kündigungsschutz für ältere Beschäftigte.<sup>5</sup> Bereits auf dem 3. Ordentlichen Gewerkschaftstag der IG Metall (1954) forderten Diskussionsredner die Aufnahme von Erholzeiten in das zu beschließende Aktionsprogramm des DGB und der IG Metall. Sie reklamierten, dass »ein großer Teil wichtiger Arbeitsbedingungen in den heutigen Tarifen nicht verankert« sei, was verändert werden müsse (zitiert nach Peters 2003, S. 183). In den »Thesen des Vorstands der IG Metall zur tariflichen Regelung der Arbeitsbewertungsmethoden« aus dem Jahr 1961 ist dem Thema Erholzeiten ein eigener Abschnitt gewidmet (ebd., S. 252 f.). Dass die Leistungsbedingungen in der Industrie »besonders als Folge der angewandten Lohnreizmethoden« dem menschlichen Arbeitsvermögen bis zur Erreichung der gesetzlichen Altersgrenze von 65 nicht

---

5 | Organ der Debatte waren unter anderem die »afa-Informationen«, das Fachorgan des Arbeitskreises für Arbeitsstudien des DGB. In der ersten Ausgabe des Jahrgangs 1959 veröffentlichte Pornschlegel (1959a, S. 1) einen Überblick über »Erholzeiten und Pausenregelungen in der betrieblichen Praxis«, der in der nachfolgenden Ausgabe fortgesetzt wird. Die »mehr theoretischen Auseinandersetzungen der vergangenen Jahre auf dem Gebiet der Erholzeiten und ihrer Ermittlung« hätten dazu geführt, »dass heute in der Betriebspraxis diesen Fragen wesentlich größere Aufmerksamkeit geschenkt wird« (ebd.). Was die Verbreitung der Regelungen angeht, konzediert Pornschlegel (1959c, S. 35), dass zwar ein Großteil »unserer heute geltenden Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen« noch keine entsprechenden Bestimmungen enthielten. »Doch die Kritiker der Tarifpolitik haben übersehen, dass in der Zwischenzeit schon recht weitgehende Regelungen erreicht werden konnten.«

angemessen seien, konstatierte auch der Arbeitskreis Arbeitsstudien des DGB im Jahr 1962. Er riet, dieses Thema tarifpolitisch anzugehen, was in verschiedenen Branchen bereits geschehen war und in den Folgejahren weiter geschah (Wiesner 1963, S. 83 ff.). Vorreiter in Sachen Erholzeiten waren die Gewerkschaften der Bekleidungs- und der Nahrungsmittelindustrie, die bereits in den 1960er Jahren bezahlte Kurzzeitpausen von fünf Minuten pro Stunde für Akkordbeschäftigte vereinbaren konnten (Wurster 1974, S. 198).<sup>6</sup>

### 2.2 Betriebsnahe Tarifpolitik und Ford-Aktion

Die betrieblichen Arbeitsbedingungen und ihre Politisierung waren auch noch in anderer Weise Thema intensiver und kontroverser gewerkschaftlicher Debatten, etwa unter der Überschrift »Betriebsnahe Tarifpolitik«. Diese Debatte begann in den 1950er Jahren und wurde mit Unterbrechungen bis Anfang der 1970er geführt. Hintergründe waren die in Großbetrieben teils sehr niedrigen gewerkschaftlichen Organisationsgrade, die zunehmend beklagte Passivität der Mitglieder und nicht zuletzt der Umstand, dass wesentliche Arbeitsbedingungen durch Betriebsräte und nicht durch die IG Metall geregelt wurden. Letzteres fand seinen Niederschlag im Auseinanderdriften von Effektiv- und Tariflöhnen insbesondere in prosperierenden Betrieben und Branchen. Dadurch verloren die Flächentarifverträge in den Augen vieler Beschäftigter und auch Gewerkschaftsmitglieder an unmittelbar sichtbarer Bedeutung. Um die »Tarifwahrheit wieder herzustellen«, erklärte Fritz Salm, für Tarifpolitik zuständiges Vorstandsmitglied, im Funktionsorgan der IG Metall »Der Gewerkschafter« 1958 die »Schaffung betriebsnaher Tarifverträge« zu einem »vordringlichen Ziel« der IG Metall (zitiert nach Achten 2007, S. 49).

Die Protagonisten dieses Ansatzes verbanden damit jedoch mehr als »nur« die Reduzierung des Gefälles zwischen Effektiv- und Tarifverdiensten. Es ging ihnen vor allem darum, die Mitglieder bzw. generell die Beschäftigten in den Betrieben zu aktivieren, sie direkt und alltäglich in das betriebliche Konfliktgeschehen einzubeziehen. Unmittelbare Interessen der Beschäftigten sollten auf

---

6 | Regelungen zur Verdienstsicherung gab es in den 1960er Jahren unter anderem im Manteltarifvertrag (MTV) für die Margarine- und Kunstspeisefettindustrie (»Kürzungen des bisherigen tariflichen Stundenlohnes treten für gewerbliche Arbeitnehmer nicht mehr ein, wenn der Arbeitnehmer nach 5-jähriger Betriebszugehörigkeit das 55. Lebensjahr vollendet hat«, zitiert nach Wiesner 1963, S. 87) und in der Papiererzeugungsindustrie, wo die Alterssicherung ab 20 Jahren Betriebszugehörigkeit griff (ebd., S. 102).

gegriffen, konfliktfähig und – gegebenenfalls verbunden mit Streikaktionen – zum Gegenstand betrieblicher bzw. Flächentarife ergänzender Tarifabkommen gemacht werden. Notwendig erschien eine betriebsnahe Tarifpolitik nicht zuletzt deshalb, weil sich schon damals Passivität in der Mitgliedschaft breit zu machen begann. Laut Salm bestand die Gefahr, »dass durch eine Zentralisierung der Lohn- und Tarifpolitik das gewerkschaftliche Leben in den Bezirken und Verwaltungsstellen erstarrt« (ebd., S. 46).<sup>7</sup>

Wie dem beizukommen sei, darüber gingen die Meinungen innerhalb der IG Metall auseinander. Die einen sahen einen vielversprechenden Lösungsansatz in einer beteiligungs- und konfliktorientierten gewerkschaftlichen Betriebspolitik verbunden mit einer betriebsnahen Tarifpolitik; andere präferierten repräsentative Formen der Interessenvertretung und eine sich allerdings erst im Aufbau befindliche Vertrauensleutarbeit – eine Konsequenz aus dem verlorenen Bayernstreik 1954 (Kapitel 3.3) – die inhaltlich jedoch immer blass blieb, sowie eine Aktivierung der Mitglieder im Rahmen von Flächentarifbewegungen.

Gefordert wurde eine betriebsnahe Tarifpolitik immer wieder, realisiert wurde sie nicht. Zwei Jahre nachdem Salm ihre Durchsetzung zur »tarifpolitischen Aufgabe Nr. 1 unserer Organisation« erklärt hatte (Achten 2007, S. 217), musste er auf dem Gewerkschaftstag der IG Metall im Jahr 1960 eingestehen: »Dem Bemühen, durch Aufnahme einer Öffnungsklausel im Tarifvertrag die Schaffung von Zusatztarifverträgen zu ermöglichen«, sei aufgrund des Widerstands der Arbeitgeber »wenig Erfolg beschieden gewesen« (ebd., S. 241 f.). Das brachte ihm die Kritik einiger Redner des Gewerkschaftstags ein, welche die damals eingetretene Stagnation der Mitgliederzahlen nicht auf mangelnde tarifpolitische Erfolge zurückführten, sondern »weil unsere Abmachungen, die wir mit den Tarifkontrahenten, den Unternehmen treffen, zu wenig von unten getragen und entschieden werden [...]. Weil man das demokratische Entscheidungsrecht zu wenig anspricht, darf man sich nicht wundern, wenn die Kollegen zu der Auffassung kommen: Ich zahle meinen Mitgliedsbeitrag und damit sind die Dinge erledigt« (ebd., S. 243). Von einer wirklich betriebsnahen Tarifpolitik, so ein an-

---

7 | So sah es Jahre später auch Otto Brenner, erster Vorsitzender der IG Metall in den Jahren 1954 bis 1972. Er fasste seine Erfahrungen am Ende seiner Amtszeit so zusammen: »Der elementare Tatbestand der Gewerkschafts- und Tarifpolitik der vergangenen zwei Jahrzehnte war, dass die große Masse der Arbeitnehmer passiv und mehr oder minder apathisch Gewerkschaftspolitik über sich ergehen ließ. So gut wie alle Tarifbewegungen der IG Metall in den vergangenen zwei Jahrzehnten sind von oben her angekurbelt, eingeleitet und durchgeführt worden. Nirgends war Druck von unten für die gewerkschaftliche Aktion ausschlaggebend« (zitiert nach Schauer 1988, S. 155).

derer Redner, könne man sich »nicht nur bessere und gesichertere Löhne und Gehälter versprechen, sondern neue Impulse für das gewerkschaftliche Leben und für die Stärkung unserer Basis« (ebd., S. 246 ff.). Die Kontroverse zwischen Vertretern eines Repräsentationsmodells und eines aktivierenden Beteiligungsmodells ging in die erste Runde. Weitere sollten folgen.

Die Erwartung, durch eine betriebsnahe Tarifpolitik und die Politisierung von Arbeitsbedingungen »neue Impulse für das gewerkschaftliche Leben« (ebd.) freizusetzen, war nicht aus der Luft gegriffen. Dies wurde in den Ford-Werken in Köln in der ersten Hälfte der 1960er Jahre vorexerziert (Wittmann 1994). Initiator der sogenannten »Ford-Aktion« war Hans Matthöfer, damals Mitarbeiter in der Bildungsabteilung beim Vorstand der IG Metall und enger Vertrauter Otto Brenners, des damaligen ersten Vorsitzenden. Die Ford-Werke waren damals nicht tarifgebunden – mit der Aktion wurde versucht, ihren ausgesprochen schlechten gewerkschaftlichen Organisationsgrad von fünf Prozent zu erhöhen. Zentrale Komponenten der Ford-Aktion:

- Befragung der Beschäftigten, um Hinweise auf die ihnen relevant und veränderungsbedürftig erscheinenden Themen bzw. Probleme im Ford-Werk zu gewinnen<sup>8</sup>
- Ausarbeitung eines Entwurfs für einen Haustarifvertrag, dessen Grundlage die Befragung bildete; im Mittelpunkt: nicht die Löhne (ihre Höhe wurde kaum kritisiert), sondern die willkürliche Vergabe von Leistungszulagen, das einseitige Festlegen des Arbeitstempos bzw. der Bandgeschwindigkeit, das schlechte Verhältnis der Beschäftigten zu ihren Vorgesetzten bzw. Meistern sowie die hohe Unfallgefahr und die Belastungen durch Lärm, Hitze und Schmutz
- Herausgabe der Betriebszeitung »Tatsachen«, in der die in der Kritik stehenden Themen aufgegriffen und mobilisierungsfähig gemacht wurden
- Aufbau einer betrieblich-gewerkschaftlichen Infrastruktur (Vertrauensleutekörper, gewerkschaftlich organisierte Unfall-Obleute)
- Ergänzung zentraler Betriebsversammlungen durch Bereichsversammlungen
- Wahl einer betrieblichen Tarifkommission, verbunden mit der Aufforderung zu Verhandlungen über einen Haustarifvertrag mit dem Arbeitgeber
- Ausarbeitung eines Aktivierungskonzepts und Mobilisierung für einen betrieblichen Streik

---

**8** | Konzipiert und durchgeführt wurde die Befragung 1961 von Hans Teschner, Michael Schumann, Rainer Funke, Fritz Giese, Helmut Lessing und Manfred Liebel, alleamt Mitglieder am Institut für Sozialforschung in Frankfurt (Wittmann 1994, S. 156).

Die Ford-Aktion fand in der IG Metall große Beachtung. Sie führte jedoch auch zu harten Konflikten, sowohl in der Gewerkschaft als auch im Betriebsrat. Es gab Erfolge, aber auch Rückschläge. Die Aktion erstreckte sich über mehrere Jahre (1961–1964). In ihrem Verlauf erhöhte sich der gewerkschaftliche Organisationsgrad von fünf Prozent (1960) auf 20 Prozent bzw. sogar auf 50 Prozent bei den Arbeitern (1963); die Zahl der Vertrauensleute verdreifachte sich. Die IG Metall wurde als betriebliche Akteurin sichtbar. Auch traten die Ford-Werke dem Arbeitgeberverband bei und banden sich damit an einen Flächentarifvertrag. Sie unterliefen damit jedoch die eigentliche Zielsetzung der Ford-Aktion: die Durchsetzung eines Haustarifvertrags, der den Ford-spezifischen Bedingungen Rechnung trug. Eine darauf zielende Urabstimmung bei Ford wurde vom IG-Metall-Vorstand zwar beschlossen, musste jedoch aufgrund einer vom Arbeitgeber erwirkten einstweiligen Verfügung gestoppt und der geplante Streik abgesagt werden. In einer gemeinsamen Erklärung, der »Reinhartshausener Empfehlung«, verständigten sich Gesamtmetall und IG-Metall-Vorstand zwar darauf, die »Ford-spezifischen Besonderheiten« in einer »Zusatzvereinbarung« zu regeln – deren Rechtscharakter blieb jedoch offen. Geregelt wurden sie schließlich in einer Betriebsvereinbarung, was dem Ansatz der Ford-Aktion widersprach (Wittemann 1994, S. 129 f.).

Im Kern blieb die Ford-Aktion damit ein extern initiiertes, top-down realisiertes Organizing-Projekt kombiniert mit dem Aufbau betrieblich-gewerkschaftlicher Vertretungsstrukturen, das (erfolgreich) auf die Thematisierung von arbeitsplatz- und betriebsbezogenen Problemen setzte, die konfliktfähig gemacht werden sollten und auch wurden. Die institutionalisierten Beteiligungsmöglichkeiten für die Beschäftigten blieben jedoch – abgesehen von der Verbreiterung des Vertrauensleutekorpers – marginal. Betrieblich verankerte und von den Beschäftigten genutzte autonome Foren der Interessenartikulation und Meinungsbildung wie z. B. Arbeitsgruppenbesprechungen wurden nicht geschaffen. Dauerhaft etabliert wurden eine Betriebszeitung, die potenziell konfliktbehaftete Themen aufgriff und damit einen wichtigen Beitrag zur Meinungsbildung leistete, sowie ein erweiterter Vertrauensleutekorper als Basis für künftige gewerkschaftliche Aktionen.

Der Widerspruch zwischen dem auf direkte Beschäftigtenbeteiligung setzenden Anspruch und den realen Beteiligungsmöglichkeiten war den Initiatoren der Ford-Aktion durchaus bewusst, ihn aufzulösen jedoch nicht möglich (ebd., S. 277 ff.). Beteiligungsstrukturen zu etablieren, ist mühsam; Beteiligung selbst muss initiiert und organisiert werden und wächst in der Regel nicht spontan »von unten«. Diese Erfahrungen mussten spätere gewerkschaftliche Beteiligungsvorhaben (leider) auch machen.

## 2.3 Diskussion um Mitbestimmung am Arbeitsplatz

Ein weiteres, kurz danach aufgeschlagenes Kapitel mit Langzeitfolgen für den gewerkschaftlichen Arbeitsgestaltungs- und Beteiligungsdiskurs war die Debatte zum Konzept »Mitbestimmung am Arbeitsplatz« im Vorfeld der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) 1972. Hauptprotagonisten waren Hans Matthöfer und Fritz Vilmar, beide damals in der Bildungsabteilung der Vorstandsverwaltung der IG Metall tätig. Sie veröffentlichten 1968 jeweils einen in Zielsetzung und Ausgestaltung ähnlichen Gesetzesentwurf zur Ergänzung des Betriebsverfassungsgesetzes. Beide Entwürfe plädierten dafür, im Rahmen der anstehenden Reform nicht nur die kollektiven Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats zu stärken, sondern auch die Individualrechte der Beschäftigten. Dies sollte Letzteren die Selbstrepräsentation ihrer Interessen erleichtern und »Mitbestimmung in erster Person« ermöglichen (Matthöfer 1968; Vilmar 1968).<sup>9</sup>

Der Vorschlag Matthöfers (1968) sah vor, in Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten Arbeitsgruppen zu bilden und Arbeitsgruppenbesprechungen durchzuführen. Sie sollten »der Mitwirkung der Arbeitnehmer in allen ihren Arbeitsplatz betreffenden Fragen« (S. 751 f.) dienen, insbesondere bei Einführung neuer Produktionsverfahren, Einrichtung neuer und Wechsel auf andere Arbeitsplätze, bei Änderung von Arbeitsplätzen und Arbeitsablauf, bei Arbeitsteilung und Arbeitszerlegung, bei Materialanlieferung sowie Verdienstabrechnung. Die Arbeitsgruppen sollten Gruppensprecher wählen. Deren Aufgabe sollte es sein, »in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat die Interessen der Arbeitsgruppe gegenüber dem unmittelbaren Vorgesetzten zu vertreten«. Wird keine Einigung erzielt, sollte die Angelegenheit zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber weiterverhandelt werden. Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats sollten unberührt bleiben (ebd.).

Sowohl Matthöfers als auch Vilmars Ansatz zur Mitbestimmung am Arbeitsplatz zielten auf mehr als nur die Einführung einer zusätzlichen Mitbestimmungsebene unterhalb des Betriebsrats – diese Sichtweise käme laut Vilmar (1971a, S. 15 f.) einer »völlig irreführenden Isolierung« gleich. Vielmehr müsse man »Mitbestimmung am Arbeitsplatz [...] im Zusammenhang einer Gesamtpolitik des

---

9 | Das Konzept »Mitbestimmung am Arbeitsplatz« wurde im Übrigen, wie Vilmar selbst darlegt, nicht von ihm oder Matthöfer entwickelt, sondern von engagierten Industriefarrern, die erstmals 1962 »Gruppenbesprechungen« und »Gruppensprecher« forderten (Symanoski/Vilmar 1963). Auch der DGB forderte bereits 1965 in seinem damaligen Aktionsprogramm »Mitbestimmung am Arbeitsplatz«. Das Konzept wurde jedoch danach nicht weiter präzisiert (Vilmar 1968, S. 474).

Selbstbewusst- und Aktivwerdens der Arbeitenden in den Betrieben verstehen«, die in einem »unauflöslichen Zusammenhang mit der übergeordneten, vom Betriebsrat durchzusetzenden Mitbestimmung in der Arbeitsorganisation« stehe. Mitbestimmung am Arbeitsplatz schaffe »nicht nur an und für sich notwendige Veto- und Eingriffsrechte, einen Gestaltungsbereich für jeden Arbeitenden in seinem unmittelbaren Umfeld, sondern bildet zugleich die konstituierende Voraussetzung für die Realisierung von betrieblicher Mitbestimmung durch den Betriebsrat in dem unter kapitalistischen Verhältnissen allerwichtigsten betrieblichen Bereich: innerhalb der Arbeitsorganisation«. Sie bedeute »einen qualitativen Sprung über die bisher mitbestimmten Randzonen hinaus« und stoße in den »zentralen Bereich der Produktionsbedingungen« vor. Mitbestimmung am Arbeitsplatz sei als »wesentliches Element einer basisdemokratischen betrieblichen Strategie« zu verstehen, die auf mindestens sechs Elementen beruhe (ebd., S. 14):

1. Verstärkung der Organisationen und Kompetenzen der gewerkschaftlichen Vertrauensleute und Vertrauenskörper
2. Bejahung des betrieblichen Streiks als Druckmittel kollektiver Gegenmacht
3. Durchsetzung der Mitbestimmung in der Arbeitsorganisation
4. Mitbestimmung am Arbeitsplatz als notwendige Beteiligung der Basis an der Mitbestimmung in der Arbeitsorganisation
5. Betriebsnahe Tarifpolitik als basisnahes Instrument der Formulierung und Absicherung betrieblicher Gewerkschaftspolitik
6. Betriebsnahe Bildungsarbeit, die von Vertrauensleuten durchgeführt wird, die als Bildungsobleute ausgebildet sind.«

Die beiden Gesetzesentwürfe lösten eine heftige Diskussion innerhalb der IG Metall aus sowie darüber hinaus. Grundsätzlich Befürwortenden standen Gegner einer Ausweitung der »Mitbestimmung nach unten« entgegen. Die einen betrachteten Mitbestimmung am Arbeitsplatz als wesentliches Element einer basisdemokratisch fundierten gewerkschaftlichen Betriebspolitik; die anderen fürchteten eine Schwächung der repräsentativen Mitbestimmungs- und auch der gewerkschaftlichen Vertretungsorgane durch Ausweitung der Individualrechte, Einführung von Gruppenbesprechungen und vor allem durch gewählte Gruppensprecher, die zu betriebsfriedlichem Verhalten verpflichtet wären und in Konkurrenz zu Vertrauensleuten treten könnten (Leminsky 1969; Lenk 1970; Preiss 1969; Schumann 1969; Vilmar 1971a, 1971b; zusammenfassend Stein/Reisacher 1980).

Auch auf dem 9. Gewerkschaftstag der IG Metall im September 1968 in München entbrannte eine – vom Vorstand der IG Metall nicht gewollte – kont-

reverse Diskussion. Sie mündete in eine umstrittene Kampfabstimmung: Reinhard Bulitz, erster IG-Metall-Bevollmächtigter für die Verwaltungsstelle Duisburg und späterer Bürgermeister der Stadt, kritisierte, dass »Veröffentlichungen dieser Art« – gemeint waren Vilmar (1968) und Matthöfer (1968) – geeignet seien »Verwirrung über die Mitbestimmungspolitik der IG Metall zu stiften« (zitiert nach Vilmar 1971a, S. 62). Auch laut Detlef Müller, Verwaltungsstelle Rheinhausen, ließe sich der Vorstoß »nur als Ablenkungsmanöver gegenüber der qualifizierten Mitbestimmung auffassen«, führe doch die Mitbestimmung in Entscheidungsorganen des Unternehmens »bei guter Handhabung zwangsläufig zur Mitbestimmung am Arbeitsplatz. Wir sollten uns deshalb dieser von immer mehr in den Vordergrund gestellten Verwässerung der Mitbestimmung klar und eindeutig distanzieren und eine dahingehende Diskussion entschieden ablehnen« (zitiert nach Vilmar 1971a, S. 64).

Das blieb nicht unwidersprochen. Als »völlig abwegig« bezeichnete Edgar Schmidt, erster Bevollmächtigter der Verwaltungsstelle Ludwigsburg, »dass die Forderung der Mitbestimmung am Arbeitsplatz von der aktuellen Forderung der qualifizierten Mitbestimmung in Großunternehmen« ablenke oder sie verwässere. Das eine sei »so wichtig wie das andere«. Die Erweiterung der Mitbestimmung müsse »bis an die Basis gehen«. Nur so könne ein »tragfähiger Unterbau« hergestellt werden (zitiert nach Vilmar 1971a, S. 67). In dieselbe Kerbe schlug Willi Hoss, Betriebsrat bei Daimler in Untertürkheim. Er hielt »dem Kollegen, der vorher gesprochen und gesagt hat, Mitbestimmung am Arbeitsplatz wäre nicht das Richtige, doch mal entgegen, dass er vielleicht an ein Band geht und dass er im Gruppenakkord arbeitet und dort einmal an Ort und Stelle prüft, ob die Mitbestimmung dort nicht nötig ist« (zitiert nach Vilmar 1971a, S. 66).

Edgar Schmidt brachte auf jenem Gewerkschaftstag einen Initiativantrag ein. Er sah vor, dass auf Antrag einer betrieblichen Arbeitsgruppe Gruppenbesprechungen durchgeführt werden können. Die Arbeitsgruppe sollte gewerkschaftliche Vertrauensleute als Sprecher wählen können, die mindestens eine Stunde pro Woche freizustellen sind. Die Vertrauensleute sollten das Recht haben, monatlich eine Vertrauensleutesitzung abzuhalten, und gegen Sanktionen des Arbeitgebers abgesichert sein. Das Initiativrecht der Beschäftigten zur Durchführung von Gruppenbesprechungen sollte so mit einer Stärkung der Vertrauensleute verbunden werden. Der Antrag wurde von der Antragskommission wegen angeblich »missverständlichen Formulierungen« zur Ablehnung empfohlen und laut Vilmar (1971a, S. 120), mit »einer umstrittenen Mehrheit« abgelehnt.

Otto Brenner, erster Vorsitzender der IG Metall, verfolgte die Diskussion um die Mitbestimmung am Arbeitsplatz »mit Sorge [...], nicht weil wir die Dis-

kussion über die Mitbestimmung des Arbeitnehmers nicht wollen oder lieben, sondern weil damit den Gegnern der Mitbestimmung zusätzliche Argumente in die Hände gespielt werden« (Protokoll der Beiratssitzung der IG Metall vom 10.12.1968, zitiert nach Vilmar 1971a, S. 74f.). Seine Kritik richtete sich insbesondere gegen Überlegungen, Arbeitsgruppen und deren Sprecher gesetzlich zu verankern:

»[Dadurch würden] auch Unorganisierte die Möglichkeit erhalten, sich eine besondere Legitimität als Arbeitsgruppensprecher oder als Arbeitsgruppe zu verschaffen. Das bedeutet, dass man Vertrauensleute in die dritte Position in einem Betrieb verdammten will. Wir können nicht daran interessiert sein, dass unsere Vertrauensleute – egal wie hier argumentiert wird – in die gesetzlichen Bestimmungen nach dem Betriebsverfassungsgesetz einbezogen werden. Gerade sie sollen handeln können, wenn der Betriebsrat aufgrund der einzuhaltenden Friedenspflicht im Betrieb nicht tätig werden kann [...]. Alle Vorschläge, die darauf hinauslaufen, sogenannte Arbeitsgruppen und Arbeitsgruppensprecher in das Betriebsverfassungsgesetz mit einzubeziehen, sind in der Konsequenz gegen die Gewerkschaft gerichtet.« (Zitiert nach Vilmar 1971a, S. 74f.)

Von der Hand zu weisen waren Brenners Befürchtungen nicht. Denn nachdem den Arbeitgebern eine Novellierung des BetrVG nicht mehr abwendbar erschien, warteten sie 1970 mit einem eigenen Vorschlag zur Mitbestimmung am Arbeitsplatz auf. Er sah ebenfalls eine Stärkung der Individualrechte der Arbeitnehmenden sowie gewählte Gruppensprecher vor, jedoch keine Stärkung der Rechte der kollektiven Interessenvertretung. Die Zielsetzung lag auf der Hand: Direkte Beschäftigtenbeteiligung und gewählte Gruppensprecher sollten gegen kollektive Mitbestimmung durch Betriebsräte und auch gegen Vertrauensleute in Stellung gebracht werden (Kaste 1981, S. 81 ff.).

Die Mitbestimmung am Arbeitsplatz war damit interessenpolitisch kontaminiert. Sie wurde vom Vorstand der IG Metall als gegen die Gewerkschaften gerichtet abgelehnt. Daran änderte auch die von Vilmar im Nachgang zum Gewerkschaftstag 1968 ausgearbeitete neue Fassung seines Gesetzesentwurfes nichts mehr, obwohl sie den am heftigsten kritisierten Punkt nicht mehr enthielt: die obligatorische Wahl von Gruppensprechern durch alle Beschäftigte. Die Publikation des Entwurfes wurde vom IG-Metall-Vorstand mit der Begründung untersagt, die Mitarbeitenden der Vorstandsverwaltung seien an die Beschlüsse des Vorstands bzw. des Gewerkschaftstags ebenso gebunden wie die Vorstandsmitglieder (Beschlussprotokoll der Sitzung des geschäftsführenden Vorstands vom 6.10.1969, zitiert nach Vilmar 1971a, S. 20).

Damit war die Entscheidung endgültig gefallen. Die Gesetzesvorschläge zur Mitbestimmung am Arbeitsplatz von Vilmar (1968) und Matthöfer (1968) wur-

den nicht weiterverfolgt, die Debatte für beendet erklärt, weiterer Diskussionsbedarf nicht gesehen. Vilmar und Matthöfer schieden Anfang der 1970er Jahre im Dissens aus der IG Metall aus.<sup>10</sup>

Beendet war die innergewerkschaftliche Diskussion um Mitbestimmung am Arbeitsplatz damit nicht. Sie rumorte weiter und verlagerte sich auf andere Bereiche wie z. B. Gruppenarbeit und Beteiligung im Rahmen von HdA-Projekten (Kapitel 4.2). Die heiklen Punkte blieben: die Grenzen des Selbstvertretungsrechts der Gruppen, die Rolle von Gruppensprechern, deren Zusammenspiel mit dem Betriebsrat und den gewerkschaftlichen Vertrauensleuten. Bemerkenswert an dem Debattenverlauf ist: Die Arbeitsgruppenbesprechungen und die dort zu verhandelnden Themen – nicht zuletzt Arbeitsorganisation bzw. Arbeitsgestaltung – spielten in der Kritik am Konzept der Mitbestimmung am Arbeitsplatz nur eine nebensächliche Rolle. Sie kaprizierte sich auf die Frage der Interessenrepräsentation – möglicherweise nicht zuletzt deshalb, weil tayloristische Arbeitsorganisation damals noch als alternativlos angesehen und die potenzielle Sprengkraft nicht gesehen wurde.

Als gewerkschaftliche Forderung findet sich Mitbestimmung am Arbeitsplatz erst mehr als zehn Jahre später wieder: in der »Konzeption zur Mitbestimmung am Arbeitsplatz des DGB« (1984) sowie in den Beschlüssen des Gewerkschaftstags der IG Metall von 1986. In der Entschließung 5 zur Mitbestimmung heißt es:

»In diesem Zusammenhang tritt die IG Metall auch für den Ausbau der Mitbestimmung am Arbeitsplatz ein [...]. Die Wahrnehmung solcher Rechte ist für den einzelnen Arbeitnehmer nur im Zusammenwirken mit den gewerkschaftlichen Vertrauenskörpern, den Betriebsräten sowie der IG Metall möglich [...]. Unternehmerische Sozialtechniken, die lediglich scheinbare Mitwirkung zugestehen, werden ebenso abgelehnt

---

**10** | In einer Bewertung des HdA-Programms durch das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut der Hans-Böckler-Stiftung (WSI), die einen Exkurs zur Mitbestimmung am Arbeitsplatz enthält, wird die Debatte im Rückblick als »akademische Diskussion« bezeichnet, die »nicht breit geführt worden« sei (Trautwein-Kalms/Gerlach 1980, S. 32). Die damit verbundenen Vorstellungen »der Demokratisierung und Bewusstseinsbildung durch Konfliktaustragung am Arbeitsplatz« hätten »einen recht idealistischen Charakter« gehabt und »die Notwendigkeit, zunächst die inhumanen Arbeitsplätze zu verändern (neben dem Abbau von Hierarchien und Zwängen), die ja das Bewusstsein der Arbeitnehmer entscheidend bestimmen, [...] kaum erkannt.« Zudem sei »durch die starke Konzentration auf die Ausweitung betrieblicher Mitbestimmung der Aspekt der notwendigen überbetrieblichen gewerkschaftlichen Organisation vernachlässigt« worden, ohne die »die betriebliche Interessenvertretung der Arbeitnehmer auf verlorenem Posten« stünde (ebd.).

## 2. Keine Arbeitsgestaltungspolitik in den 1950er und 1960er Jahren?

---

wie sogenannte »Arbeitsgruppensprecher«, die neben den Betriebsräten und den gewerkschaftlichen Vertrauensleuten installiert werden« (zitiert nach Roth/Kohl 1988, S. 369).

Anlass dafür, sich wieder mit der Mitbestimmung am Arbeitsplatz zu befassen, waren die zuletzt zitierten »unternehmerischen Sozialtechniken«, mit denen die Arbeitgeber ab den späten 1970er Jahren im Gefolge der ersten Japan-Euphorie aufwarteten. Ein wahres Füllhorn an unterschiedlichsten direkten Partizipationsangeboten wurde präsentiert, zu denen sich die betrieblichen Interessenvertretungen und die Gewerkschaften verhalten mussten: Qualitätszirkel, Lernstattkonzepte, Problemlösungsgruppen, Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) etc. Das »lernende«, »reflexive« »partizipative« Unternehmen wurde als neues Leitbild ausgerufen: In ihm sollte die Kreativität der lebendigen Arbeit anders gesehen und zur Optimierung des Produktionsprozesses genutzt werden.

Zunächst handelte es sich um vorsichtige Gehversuche in wenigen Unternehmen, doch diese Beteiligungskonzepte verbreiteten sich rasant. Bereits 1985 wurden Qualitätszirkel von Bungard (1999, S. 682) als »fernöstliche Wunderwaffe« charakterisiert und von 40 Prozent der umsatzstärksten Industrieunternehmen eingesetzt; 1990 waren es 50 Prozent und 1994 schließlich 56 Prozent. »Danach stagnierte ihre Verbreitung und ähnliche Konzepte, vor allem KVP-Gruppen, gewannen an Bedeutung.« (Schaper 2019, S. 442)

Die Haltung der Gewerkschaften gegenüber diesen Sozialtechniken der Arbeitgeber war und blieb skeptisch bis ablehnend: Sie würden ausschließlich auf Produktivitätserhöhung und Effektivierung setzen. Die (meist restriktive) Arbeitsorganisation bleibe in aller Regel unberührt. Qualitätszirkel würden lediglich an bestehende Strukturen »angeflanscht«, weshalb sie als »Scheinpartizipation« rundweg abgelehnt wurden (Roth/Kohl 1988, S. 369).

Erst Ende der 1980er Jahre wurde differenzierter argumentiert. Möglichkeiten, Produktionsintelligenz zu nutzen, wurden dann gesehen, wenn Themen und Zielsetzung der Beteiligung sich nicht (nur) auf Effizienzsteigerung richteten, sondern auch auf eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Zudem müssten die Beteiligungsrechte von Beschäftigten und Betriebsrat nicht gewährt, sondern garantiert und institutionalisiert werden. Mehr Selbstentfaltung der Beschäftigten erfordere zugleich eine Stärkung der Vertrauensleute und der repräsentativen Interessenvertretung durch den Betriebsrat. Und es gab zwischenzeitlich auch gute Beispiele, auf die man sich beziehen konnte: etwa die 1986 abgeschlossene Betriebsvereinbarung zu »VW-Zirkeln« (Hiller 1988) oder die Beteiligungsgruppen im Kaltwalzwerk der Hoesch AG (Lichte/Reppel 1988).

Zu Beginn der 1980er Jahre war die Diskussion allerdings noch eine wesentlich kritischere. Die Kritik wurde vorgetragen von Wolfgang Mazurek (1982), damals Mitarbeiter im HdA-Beratungsprojekt der IG Metall, auf deren Zentralen Arbeitstagung zur Bilanzierung der bis dahin laufenden HdA-geförderten Beteiligungsprojekte.<sup>11</sup> Qualitätszirkel, Lernstatt, Teamkonzepte, Informationszirkel und andere unternehmerische Beteiligungsformen von Beschäftigten, denen schon damals eine »starke Verbreitung« bescheinigt wurde, kritisierte er harsch als Konzepte zur »systematischen Ausbeutung des Ideenreichtums und des Humanisierungswillens der Arbeitnehmer« (ebd., S. 66 f.); sie würden der Profitmaximierung dienen, der Inkorporation der Beschäftigten in eine »Betriebsgemeinschaft« und nicht zuletzt der Unterminierung des Einflusses der Betriebsräte und der Gewerkschaften. Gebrandmarkt wird der »unverschämte Etikettenschwindel«, bei dem es um nichts anderes gehe als um »Humanisierung der Rationalisierung«, um »psychologische Rationalisierung« bzw. »kostenlose Rationalisierung« in Eigenregie (ebd.).

Zwar wurden gewisse betriebskulturelle und institutionelle Barrieren ausgemacht, die der Realisierung der Zielsetzungen der »Sozialtechnologien« in Deutschland im Wege stünden; dennoch wurde schon damals bezweifelt, ob eine bloße Ablehnung auf Dauer zu halten sein würde, zumal man laut Mazurek (1982, S. 73) zur Kenntnis nehmen müsse, »dass die Qualitätszirkel und ähnliche Konzepte in geschickter Weise den Grundbedürfnissen [nach Anerkennung, Identifikation, Persönlichkeit und Individualität] entgegenkommen«. Bereits zu Beginn der Debatte wurde deshalb eine gewerkschaftliche Antwort angemahnt, die über ein Veto hinausgeht. Denn: »Wenn wir immer nur Nein sagen ohne Gegenvorschläge, werden wir in dieser ideologischen Offensive die Verlierer sein. Wir müssen sagen, was wir wollen!« (Ebd., S. 74)

Als Maxime wurde formuliert: »Soweit Qualitätszirkel nicht verhindert werden können, ist deren Tätigkeit durch Betriebsvereinbarungen zu regeln und in unserem Sinne positiv zu gestalten« (ebd., S. 76). Orientierung böten insbesondere die von der IG Metall betreuten HdA-Projekte »Peiner Beteiligungs-

---

11 | Die Zentrale Arbeitstagung fand vom 9. bis 11.12.1982 in Klein-Asbach statt. Referenten waren: Gerhard Leminsky (Geschäftsführer der Hans-Böckler-Stiftung), Walter Girschner (Projektleiter HdA-Projekt, Montanwerke Walter, Tübingen), Herbert Kubicek (Professor für Angewandte Informatik, Universität Bremen), Wolfgang Mazurek (IG-Metall-Mitarbeiter im HdA-Beratungsprojekt, Vorstandverwaltung IG Metall), Werner Fricke (Projektleiter HdA-Projekt Peine Salzgitter, Friedrich-Ebert-Stiftung), Friedrich Weltz und Heinrich Bollinger (Projektleiter HdA-Projekt, Kraftfahrt-Bundesamt, Flensburg), Projektgruppe HdA-Projekt Montanwerke Walter (Universität Tübingen), Reinhard Kiel (Vorstandsverwaltung IG Metall, Abteilung Tarifpolitik).

modell«, »Tübinger Beteiligungsmodell« und »Textverarbeitung im Büro«, die auf der Zentralen Arbeitstagung präsentiert wurden. »Wir sollten prüfen, ob diese Ansätze die Interessen der Arbeitnehmer nicht besser erfüllen [...] und als unser Modell der anderen Seite offensiv entgegengehalten werden könnten« (ebd., S. 74). Kritisch aufgegriffen werden müsse auch »die einstige Diskussion vor 10 Jahren über Demokratie am Arbeitsplatz«, womit die Debatte um Mitbestimmung am Arbeitsplatz gemeint war – eine für die damalige Zeit durchaus mutige Forderung innerhalb der IG Metall.

### **3. Qualitative Tarifpolitik in den 1970er Jahren: Auf dem Weg zur Humanisierung der Arbeit via Tarifvertrag**

---

#### **3.1 Lohnrahmentarifvertrag II**

Für den Aufbruch der Gewerkschaften, die »Humanisierung der Arbeit« aus eigener Kraft anzugehen, steht ein Tarifvertrag in besonderer Weise: der Lohnrahmentarifvertrag II für das Tarifgebiet Nordwürttemberg-Nordbaden (LRTV II). Er wurde im Oktober 1973 nach vierjährigen Verhandlungen, einer gescheiterten Schlichtung und zehntägigem Streik durchgesetzt. Damit wurden laut Franz Steinkühler (1977), damals Bezirksleiter der IG Metall in Baden-Württemberg und Streikleiter, »alle Lügen gestraft, die in den Gewerkschaften nur reine Lohnkampfmaschinen sehen wollten und behaupteten, für andere Ziele als Tariflohnerhöhungen seien die Arbeitnehmer kaum zu gewinnen« (S. 24). Als »sozialhistorisches Datum« gilt der Tarifvertrag nicht nur wegen seiner materiellen Einzelregelungen, sondern vor allem, so Schauer (1993, S. 75), »weil mit ihm erstmals der politische Anspruch auf eine Arbeit erhoben wurde, in der die Arbeitnehmer ihre Würde und Persönlichkeit sollten herausbilden und entfalten können«. Humanisierung der Arbeit sollte aus eigener Kraft angegangen werden und dies mit dem Instrument, das traditionell im Zentrum gewerkschaftlicher Politik stand: der Tarifpolitik.

In den Mittelpunkt gewerkschaftlicher Politik rückte der Kampf um humane Arbeitsbedingungen und menschengerechte Arbeitsgestaltung in jener Zeit aus mehreren Gründen. Zum einen hatte sich die – von den Gewerkschaften allerdings am wenigsten gehegte – Erwartung, die Arbeitsbedingungen würden sich im Zuge des »technischen Fortschritts« quasi automatisch verbessern und die restriktiven Arbeitsformen überwunden werden, nicht erfüllt; ebenso wenig die einer generellen Höherqualifizierung oder Belastungsreduktion. Wie diverse wissenschaftliche Untersuchungen zeigten, verschwanden körperliche Belastungen im Zuge fortschreitender Mechanisierung und Automatisierung keineswegs. Repetitive Arbeitsformen blieben erhalten oder entstanden neu.

Eine generelle Höherqualifizierung der Beschäftigten blieb aus. Gerechnet werden musste vielmehr, so die Diagnose von Kern und Schumann in ihrer Studie »Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein« (1970), mit einer zunehmenden Polarisierung der Qualifikationsanforderungen, bei der es mehr Rationalisierungsverlierende als Gewinnende geben werde.

Zum anderen stieg durch ein höheres Bildungsniveau und zumindest partieller Befriedigung elementarer materieller Grundbedürfnisse zeitgleich das Anspruchsniveau der Beschäftigten gegenüber den Bedingungen, unter denen die Arbeit erbracht wurde. Dies schlug sich in direkten wie indirekten Protestformen nieder: in Arbeitsniederlegungen, hohen Fluktuations- und Krankenständen, nachlassender Arbeitsmotivation und sinkender Arbeitsqualität. Die Formel »Höherer Lohn gegen anhaltend schlechte Arbeitsbedingungen« bzw. »Monetarisierung des Arbeitsleids«, mit der die gewerkschaftliche Tarifpolitik der 1950er und 1960er Jahre (allerdings vereinfachend) charakterisiert wurde, war der neuen Situation nicht mehr angemessen, zumal der Spielraum für Lohn erhöhungen sank. Es hatte sich ein Konfliktpotenzial aufgebaut, das bis dahin nur punktuell genutzt worden war, etwa in der Ford-Aktion (Kapitel 2.2), oder sich spontan in der Welle »wilder« Septemberstreiks 1969 entlud (Schumann 1971; Bergmann 1979; Birke 2007). Dieses Potenzial sollte nun gezielt genutzt werden, zumal es einen zentralen Aspekt des tayloristisch-fordistischen Produktionsregimes berührte: die Teilung der Arbeit.

Unumstritten war der Schwenk zu bzw. die Erweiterung der Tarifpolitik um qualitative Fragen nicht, auch nicht in der IG Metall. Deren Vorstand, namentlich ihr damaliger Vorsitzender Eugen Loderer, war mehr als skeptisch, ebenso Willi Bleicher, Steinkühlers Vorgänger als Bezirksleiter in Baden-Württemberg. Bleicher warnte Steinkühler vor einem Streik: Die auf Teilgruppen (ältere Arbeitnehmer, Fließbandarbeiter, Leistungslöhner, Beschäftigte in Lärmbereichen) ausgerichteten Forderungen betrafen nicht alle Beschäftigten gleichermaßen, weshalb nur schwer Solidarität herzustellen sei. Loderer bestellte Steinkühler kurz vor der Urabstimmung zu einem Gespräch ein, forderte die Absage der geplanten Großdemonstration, welche die Urabstimmung einleiten sollte. »Loderer wollte die Urabstimmung nicht, er wollte den Streik nicht und er hat mir angedroht, wenn ich die Kundgebung nicht absage, müsste ich mit meiner Entlassung rechnen.« (Steinkühler 2013, S. 1)

Die Kundgebung fand im Oktober 1973 statt – und war ein voller Erfolg für Steinkühler. Er trat als erster Redner auf, die Zustimmung war überwältigend. Kampfbereitschaft war spürbar. Auch Loderer als zweiter Redner spürte die Aufbruchstimmung und musste einen Rückzieher machen. Erfolgreich verlief die Mobilisierung, so Steinkühler (zitiert nach Ohl 2016, S. G14), vor allem aus zwei Gründen:

»Das war einmal die Tatsache, dass der die Arbeitsbedingungen regelnde Manteltarifvertrag (MTV) praktisch seit 1948, also seit 25 Jahren, inhaltlich nicht verändert worden war, und zum anderen die von den Beschäftigten praktisch erfahrene rasche Veränderung der Arbeitswelt, insbesondere der Arbeitsbedingungen. Die Zeit war reif.«

Urabstimmung und Streik waren erfolgreich: Fünf Tage nach Streikbeginn wurde das Verhandlungsergebnis von beiden Seiten paraphiert, zehn Tage nach Streikbeginn wurde die Arbeit wieder aufgenommen (IG Metall 1977a, S. 155 ff.).<sup>1</sup> Der LRTV II war unter Dach und Fach – ein erster Durchbruch, weitere Schritte sollten folgen.

Der LRTV II beeinflusste die weitere innergewerkschaftliche Diskussion um die Schwerpunktsetzungen der Tarifpolitik maßgeblich. Fortan war nicht mehr umstritten, dass die Humanisierung der Arbeit, wie der damalige DGB-Vorsitzende Oskar Vetter (1974, S. 234) formulierte, »zu allererst [...] eine gewerkschaftspolitische Aufgabe und zwar eine Aufgabe der Tarifpolitik« ist. Vertrauen darin, dass der Staat bzw. die gerade anlaufende staatliche »Humanisierungspolitik« es schon richten oder sich im Zuge der Rationalisierung eine Humanisierung der Arbeit quasi im Selbstlauf ergeben werde, hatten die Gewerkschaften nicht. Entsprechende Erwartungen erhielten eine klare Abfuhr (Steinkühler 1974, S. 83; Vitt 1974, S. 146; Hensche 1974; Mayr 1974; Pöhler 1974).

Zwar betonte Vetter (1974, S. 236 f.), dass »auch der Staat in die Pflicht genommen ist, etwa als Gesetzgeber und Gewerbeaufsicht« das Seinige zu tun. Der Schwerpunkt der künftigen Arbeit müsse jedoch »auf dem Felde der Tarifpolitik und der Mitbestimmung liegen«. Im Kampf um bessere Arbeitsbedingungen könnten und würden sich die Gewerkschaften »das äußerste Mittel des Arbeitskampfes nicht nehmen lassen«. Der Tarifvertrag sei »nicht zuletzt deshalb das richtige Mittel, da er gleiche Arbeitsbedingungen in allen Betrieben sichert«. Zudem müsse verhindert werden, »dass verbesserte Arbeitsbedingungen infolge der Kostenbelastung durch Betriebsverlagerungen und Investitionsbeschränkungen unterlaufen werden«. Der kollektiven Mitbestimmung und der Betriebspolitik werde dabei »vornehmlich die Aufgabe zukommen, die tarifvertraglichen Erfolge umzusetzen in betriebliche Wirklichkeit« (ebd.). Vorrang wurde somit eindeutig der Tarifpolitik eingeräumt. Die betriebspolitische Ebene kam erst in deren Nachgang ins Spiel, wenn es um die Umsetzung und Anwendung von Tarifverträgen ging.

Welche Regelungen enthält nun der LRTV II? Was macht seine Besonderheit aus? Anders als oft dargestellt, gehörte die Abschaffung von Fließbandarbeit

---

1 | Nicht unerheblich für die Tarifrunde: Die Löhne und Gehälter waren schon vorab, ab 1.1.1973, um 8,5 Prozent erhöht worden. Die Auseinandersetzung um den LRTV II wurde somit unabhängig von der Lohnrunde dieses Jahres geführt.

(noch) nicht zu den Zielsetzungen. Sie galt nach vorherrschender Meinung auch der Industriesoziologen als »im Rahmen der bestehenden gesellschaftlichen Verhältnisse prinzipiell nicht aufhebbar« (Kern 1974, S. 32). Eine Einschätzung, die auch Steinkühler (1977) teilte: Was gefordert werde, sei vielmehr »im neuen Betriebsverfassungsgesetz bereits niedergelegt, wonach die Arbeitsplätze menschengerecht zu gestalten sind«. Diese Auflage des Gesetzgebers gelte es »in die Praxis umzusetzen« (S. 36). Der Tarifvertrag verpflichtete Arbeitgeber und Betriebsrat unter anderem dazu,

- alle Möglichkeiten der Aufgabenerweiterung und Aufgabenbereicherung auszuschöpfen,
- Mindesttaktzeiten von 1,5 Minuten nicht zu unterschreiten,
- bestehende Arbeitstakte grundsätzlich nicht zu verkürzen,
- Erholzeiten von fünf Minuten und Bedürfniszeiten von mindestens drei Minuten pro Stunde für Beschäftigte in Fließ-, Fließband- und Taktarbeit verbindlich zu machen.

Damit gelang, so Franz Steinkühler (1977, S. 37), erstmals ein »beachtlicher Eingriff in das bislang mitbestimmungsfreie Feld der Arbeitsorganisation«. Das Verbot der weiteren Aufteilung bestehender Takte sollte »ein Ansatz werden, den Prozess des weiteren Fortschreitens der Arbeitszerteilung zu stoppen, vielleicht sogar zu wenden«. Das Tor zur Arbeitsgestaltung war damit aufgestoßen.

Ein zentraler, meist weniger beachteter Teil des LRTV II widmet sich der Leistungsentlohnung. Hier wurde an eine tarifvertragliche Linie angeschlossen, die bis in die 1950er und 1960er Jahre zurückreicht (Kapitel 2.1). Die Datenermittlung im Leistungslohn wurde objektiviert und reklamationssicherer gemacht (Stichwort Reproduzierbarkeit), um unkontrollierten Leistungssteigerungen besser entgegenzutreten zu können. Zudem wurde die Höhe der Leistungslöhne kollektiv auf einem Niveau von 130 Prozent abgesichert; die Schadenshaftung der Arbeitnehmenden auf Fälle grober Fahrlässigkeit eingeschränkt; eine individuelle Beschäftigungssicherung für Beschäftigte ab 53 Jahren sowie eine dynamische Verdienstab-sicherung ab 54 Jahren vereinbart. Last not least wurden die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates erweitert: Ob Anzahl der Springer, Besetzung der Bänder bei Fließarbeit oder Bedingungen für Gruppenarbeit – sie alle waren fortan mit dem Betriebsrat zu regeln. Auch hierzu wurden im Betriebsverfassungsgesetz 1972 die Grundlagen gelegt.

Die Verpflichtung, die Bedingungen für Gruppenarbeit via Betriebsvereinbarung zu regeln, resultierte weniger aus einem sich damals schon empirisch abzeichnenden Boom »teilautonomer« Gruppenarbeit (dieser fand eher in der

Arbeitswissenschaft und auf Kongressen statt); vielmehr resultierte sie aus den durchaus reichhaltigen Erfahrungen mit dieser Form der Arbeitsgestaltung unter den herrschenden restriktiv-tayloristischen Bedingungen. Die Selbstorganisation der Gruppen ging nämlich meist auf Kosten der Gruppenmitglieder: Aufteilung der Aufträge, Einarbeitung neuer Kollegen, Materialbereitstellung, Konfliktklärung etc. – da entsprechende Zeiten in den Zeitvorgaben nicht vorgesehen waren, führte die Aufnahme nicht eingearbeiteter Kolleginnen und Kollegen in die Gruppe zu einem Verdienstausschlag der bisherigen Gruppenmitglieder (Steinkühler 1977). Die Skepsis gegenüber (teilautonomer) Gruppenarbeit, die in der IG Metall in den 1970er Jahren noch vorherrschte, dürfte nicht zuletzt diesen Erfahrungen geschuldet sein (Kapitel 4.2).

Ein Markstein war der LRTV II nicht nur hinsichtlich der materiell-inhaltlichen Regelungen, sondern auch aus einem anderen Grund: Er verkoppelte in neuer Weise Tarifpolitik und Betriebspolitik systematisch, indem nicht weniger als 30 Öffnungsklauseln eingebaut wurden. Zwar oblag es dem Betriebsrat schon zuvor, über die Einhaltung von Tarifverträgen zu wachen. Nun aber wurde ihm darüber hinaus – nicht auf Wunsch der Arbeitgeber, sondern der IG Metall – ein Gestaltungsauftrag erteilt. Er war aufgerufen, durch Betriebsvereinbarungen die Tarifvorgaben zu konkretisieren und den betrieblichen Bedingungen anzupassen, etwa in der Frage, wie Erholzeiten oder Springereinsatz gestaltet werden sollten. Die IG Metall beabsichtigte damit, die Wirksamkeit gewerkschaftlicher Betriebspolitik »in der Existenzmitte der Beschäftigten, am Arbeitsplatz unter Beweis zu stellen« (Steinkühler zitiert nach Ohl 2016, S. G15). Mit ihnen sollte eine tarifvertraglich gerahmte gewerkschaftliche Betriebspolitik in Gang gebracht werden, die über die Rolle einer »Tarifpolizei« hinausging und durchaus einen gestalterischen Anspruch hatte. »Tarifpolizei plus« könnte man das nennen<sup>2</sup> – oder in Steinkühlers Worten:

»Mit der Umsetzung des LRTV II mussten Betriebsräte und Vertrauensleute sich der Inhalte annehmen und Vereinbarungen schließen [...]. Teilweise bemühten sich diese Betriebsräte seit langem intensiv um zumutbare Arbeits- und Leistungsbedingungen. Die Rahmenbedingungen für die Vertrauensleute, um Fortschritte in diesem mit nur unzureichenden Mitbestimmungsrechten ausgestatteten Arbeitsfeld zu erzielen, wurden durch den Tarifvertrag erheblich verbessert. Betriebsräte und Vertrauensleute identifizieren sich stärker mit ihren Tarifverträgen, denn sie sind das Ergebnis konkreter Auseinandersetzungen; von ihrer inhaltlichen Umsetzung hängt die Qualität des Tarifvertrags ab. Ein guter Tarifabschluss kann im Betrieb auch zu einem schlechten Ergebnis führen und umgekehrt. Ohne dafür nötigenfalls betrieblich zu mobilisieren,

---

2 | Auch für die Ausgestaltung der gewerkschaftlichen Betriebspolitik gibt es Vorläufer in den 1960er Jahren, namentlich die Ford-Aktion (Kapitel 2.2).

ohne die Beschäftigten an der Umsetzung ihres Tarifvertrags zu beteiligen, gibt es in der Regel ein unbefriedigendes Ergebnis. Und das bleibt nicht geheim, es spricht sich herum. Entsprechend intensiv wurde gewerkschaftliche Schulung zum LRTV II betrieben.« (zitiert nach Ohl 2016, S. G15)

Bei den Öffnungsklauseln ging es nicht wie heute meist um eine Unterschreitung, sondern um eine Konkretisierung tariflicher Normen. Unumstritten war dies innerhalb der IG Metall nicht. Laut Steinkühler (2008, S. 84) befürchteten nicht wenige, »die IG Metall würde durch die Ausweitung betrieblicher Regulierungsfelder Tarifhoheit an Betriebsräte abgeben. Meine Position: Umso wichtiger ist es, dass Betriebsräte per Tarifvertrag Pflichten auferlegt bekommen, die er zu erfüllen hat. Diese Herangehensweise hat sich als richtig erwiesen – auch deshalb, weil auf diesem Weg die Kompetenzen betrieblicher Interessenvertretung gewachsen sind«.

Das Resultat überzeugte auch die Skeptiker: Die Öffnungsklauseln des LRTV II führten zu »einer deutlichen Aktivierung der betrieblichen Gewerkschaftsarbeit« (Steinkühler zitiert nach Ohl 2016, S. G15). Damit waren in einem ersten Anlauf Mindestbedingungen humaner Arbeit definiert, Maßstäbe gesetzt und eine Richtung gewiesen, in der es die Arbeitsgestaltung weiterzuentwickeln galt: Limitierung der Arbeitssteilung, ganzheitliche Aufgabenzuschnitte, demokratische Teilhabe und kollektive Mitbestimmung.<sup>3</sup>

## 3.2 Geplante Weiterentwicklung und gescheiterte Übertragung des tarifpolitischen Humanisierungsansatzes

Der LRTV II war ein Auftakt. Seine Verbreiterung und ein weiterer Ausbau sollten in der zweiten Hälfte der 1970er Jahre angegangen werden.<sup>4</sup> Unterschiedliche Überlegungen waren in der Diskussion: etwa der Ansatz, Mindestinhalte an die Qualität der Arbeit in den untersten Lohn- und Gehaltsgruppen zu fixieren,

---

3 | »Von einem integrierten strategischen Konzept einer innovativen Arbeitspolitik wird man gleichwohl nicht sprechen können«, so die Einschätzung von Hans Joachim Sperling (2008, S. 128 f.), einem der Evaluatoren dieses Tarifvertrags; wohl aber von einem »ambitionierten Reformansatz in der (auslaufenden) Hochphase des Taylorismus-Fordismus, der im Kern auf die Gestaltungsdimensionen taylorisierter Arbeit gerichtet war und mit dieser Intention auch Veränderungen auf der betriebspolitischen Ebene auslöste und bewirkt hat, vor allem in der Automobil- und Elektroindustrie, weniger im Maschinenbau mit einem anderen Rationalisierungsprofil«.

4 | Gewerkschaften anderer Branchen übernahmen zentrale Forderungen des LRTV II. Beispielsweise schloss die Gewerkschaft Holz und Kunststoff 1974 mehrere Tarifverträge ab, wobei sie wesentliche Elemente des LRTV II aufgriff (Peters 2003, S. 328).

um auf diese Weise einen qualitativen Sockel zu etablieren, auf dem eine betriebliche Arbeitsgestaltungspolitik aufsetzen konnte. »Will man den Trend zu inhaltsleerer Arbeit verändern, dann bietet sich als erste Lösung an, die unteren Tariflohn- und Gehaltsgruppen arbeitsmäßig mit Mindestinhalten zu versehen« (Birkwald 1974, S. 216).

In Baden-Württemberg gingen die Überlegungen in eine etwas andere Richtung. Sie waren geprägt von Befürchtungen massiver Dequalifizierung im Zuge fortschreitender Automatisierung. Dieser sollte mit einer Kombination aus defensivem und (neuem) offensivem Rationalisierungsschutz entgegengewirkt werden (Hildebrandt 1981b). Zum defensiven Rationalisierungsschutz gehörten die individuelle Absicherung der Entgelte (nicht nur für Ältere) bei Rationalisierungsmaßnahmen, der Kündigungsschutz sowie die Umschulung der Beschäftigten auf andere Arbeitsplätze im Unternehmen. Zum offensiven Rationalisierungsschutz zählte der kollektive Abgruppierungsschutz in Kombination mit den vom Arbeitgeber bezahlten »Qualifikations- bzw. Lernzeiten«. Damit sollte nicht nur das bisherige betriebliche Qualifikationsniveau abgesichert, sondern auch Lernen in der Arbeit für Beschäftigte attraktiv gemacht und die Arbeitgeber insgesamt veranlasst werden, eine High-Road-Strategie der Rationalisierung einzuschlagen (Eisenmann 2009; Hildebrandt 1978).

Pate standen dabei neben Absicherungs- nicht zuletzt auch industriepolitische Überlegungen. Einer auf die Absenkung von Arbeitskosten durch Dequalifizierung ausgerichteten Strategie der Arbeitgeber sollte eine Strategie entgegengestellt werden, die auf qualifizierte Arbeit und flexible Qualitätsgüterproduktion setzt.

»Massenproduktion trägt nicht zur Qualifizierung der Beschäftigten bei. Den Weg zu wählen, wäre ein Weg in die Irre. Wir müssen uns auf das besinnen, was bei uns in den zurückliegenden vierzig, fünfzig Jahren der Fall war: auf die Qualifikation der Beschäftigten, auf die Entwicklung von Produkten mit hohen Ansprüchen [...]. Wir werden in diesem Punkt vorangehen müssen. [...] Dazu gehört in erster Linie der Unterbau von qualifizierten Beschäftigten, die auch in der Lage sind, die Ideen, die oben entstehen, in die Praxis unten umzusetzen.« (Eisenmann 2009, S. 202)

Tarifpolitisch realisiert werden sollte der qualifikationssichernde und -erweiternde Weg durch die Einführung einer sogenannten »Sicherungskennzahl (SK)« und durch Lernzeiten für alle Beschäftigten. Durch die Sicherungskennzahl sollte der betriebliche Lohn- und Gehaltsgruppennschnitt nach unten abgesichert werden. Würde er unterschritten, sollte der festgestellte Durchschnitt entweder durch Einstellung von Arbeiterinnen und Arbeitern bzw. von Angestellten oder durch Höhergruppierungen wieder erreicht werden (Hildebrandt 1978, S. 13; Kern/Schauer 1978, S. 484):

»Wir haben die sogenannte SK-Kennzahl [Sicherungskennzahl] eingebracht. [...] Mit der SK-Kennzahl sollte die durchschnittliche Qualifikation im Betrieb berechnet werden können. Unsere Vorstellung war, dass kein Betrieb unter diese Zahl absinken, sondern darüber hinausgehen sollte. Wenn die Kennzahl abgesunken wäre, hätte der Arbeitgeber in irgendeiner Form bezahlen müssen – so unsere Vorstellung. 1977 haben wir uns mit dieser Vorstellung nicht durchsetzen können« (Eisenmann 2009, S. 201).

Ergänzend hierzu sollten vom Arbeitgeber bezahlte Lernzeiten eingeführt werden:

»Wir wollten die zur Qualifizierung notwendige Zeit aushandeln – die Arbeitgeber sollten die Lohnzahlungen dafür auf sich nehmen. Das war der Gegenstand unserer Vorgespräche. Unser Standpunkt war: Lernen ist Arbeit, Lernen muss bezahlt werden« (ebd.).

Beide Vorschläge wurden in die Gespräche mit den Arbeitgebern eingebracht. Das Lernzeitenkonzept war schnell vom Tisch, da die Arbeitgeber schon im Vorfeld ihren Widerstand signalisierten und die IG Metall eine Überfrachtung der Tarifrunde befürchtete.

Nach dreiwöchigem Streik (!) durchgesetzt wurde 1978 im Absicherungstarifvertrag für Nord-Württemberg-Nordbaden schließlich ein individueller Abgruppierungsschutz (»weiche Landung«), nicht jedoch ein kollektiver. Die jährliche Ermittlung der Sicherungskennzahl wurde aufgenommen und mit einem jährlichen Beratungsrecht für den Betriebsrat verbunden, jedoch nicht eine Höhergruppierung bzw. Neueinstellung von Beschäftigten bei ihrer Unterschreitung. Insgesamt lag der Absicherungstarifvertrag von 1978 damit »stärker auf der Linie des Ausbaus der Rationalisierungsschutzabkommen und der Rechte nach Betriebsverfassungsgesetz, weniger auf der Linie der ursprünglich angezielten Konzeption, mittels der Einwirkung auf die Lohnstruktur und Lohnbewertungskriterien auch auf den betrieblichen Rationalisierungsprozess und das Arbeitsbewertungssystem einzuwirken« (Hildebrandt 1978, S. 28).<sup>5</sup>

Ein dritter Anlauf wurde 1982 im Tarifgebiet Südwürttemberg/Hohenzollern und Südbaden genommen (ebenfalls Baden-Württemberg). Im April legte die IG Metall dem Arbeitgeberverband ihre Forderungen für einen Lohnrahmentarifvertrag für diese Tarifgebiete vor (Lohnrahmentarifvertrag Süd). Sie gingen deutlich über die Regelungen des LRTV II hinaus und galten als »um-

---

5 | Auch Kern/Schauer (1978) beschreiben die arbeitsgestalterischen Effekte der Sicherungskennzahl als eher indirekt. Sie dürfte »lediglich die Bedeutung haben, dass Umstellungen auf ein niedrigeres technisches Niveau durch den Einsatz billiger Arbeitskräfte erschwert wird« (S. 484).

fassendes Gesamtkonzept zur menschengerechten Arbeitsgestaltung« (Bispinck 1982, S. 562). Neben einer umfassenden Definition der Zielvorstellungen und Leitprinzipien – »Generalnormen«, die bei einer menschengerechten Gestaltung von Arbeit zugrunde zu legen seien – enthielt der Entwurf in seinem auf Gesundheitsschutz, Arbeitsgestaltung und Qualifizierung zielenden Teil detaillierte Regelungen: zu Fehlbeanspruchungen, Arbeitsinhalten, Fließ-, Fließband- und Taktarbeit, zu Gruppenarbeit, Mehrstellenarbeit, Erhol- und Bedürfniszeiten sowie zum Arbeits- und Gesundheitsschutz.

Zudem wurden für die Beschäftigten umfassende Vorschlags- und Reklamationsrechte hinsichtlich ihrer Arbeitsbedingungen gefordert, die »in der Tarifpolitik bisher keine Parallele« hatten (ebd., S. 568). Alle Beschäftigten sollten das Recht bekommen, dem Arbeitgeber oder dem Betriebsrat Vorschläge zur menschengerechten Gestaltung der Arbeit zu machen, die in angemessener Form zu prüfen, zu beantworten und nur begründet abzulehnen sind. Hinzu kam ein vorgeschriebenes Verfahren der Behandlung von Reklamationen. Auf diese Weise sollten die Arbeitnehmenden in die Lage versetzt werden, »selber aktiv zur Umsetzung des Tarifvertrags beizutragen« und »ihr Expertenwissen hinsichtlich der bestehenden gesundheitlichen und qualifikatorischen Risiken und Gefährdungen in ein institutionalisiertes Verfahren zur Überprüfung und Verbesserung der Arbeitsbedingungen einzubringen« (ebd.).

Grundsätzlich neu gestaltet werden sollten auch die Entlohnungsgrundsätze. Künftig sollte es nur noch zwei Entlohnungsgrundsätze geben: Entlohnung *mit* und Entlohnung *ohne* vorgegebene Leistung. Unter den Grundsatz »Leistungslohn« sollten fortan alle Arbeitnehmenden fallen, denen eine bestimmte Leistung direkt oder indirekt vorgegeben ist (also auch Beschäftigte, die bisher im Zeitlohn beschäftigt waren), denen jedoch eine bestimmte Leistung durch Arbeitsorganisation, Arbeitsablauf, Richtwerte oder auch durch Planzeiten abverlangt wurde. Auf diese Weise sollte der Unterminierung des auf Mengenleistung ausgerichteten Leistungsbegriffs entgegengewirkt und die Möglichkeiten der Betriebsräte verbessert werden, kontrollierend und begrenzend auf die Leistungsanforderungen einzuwirken. Damit wäre nicht nur eine leistungspolitische Lücke geschlossen, sondern zugleich der Spielraum für arbeitsorganisatorische Gestaltungsversuche – auch für Gruppenarbeit – erweitert worden, da ein Ausweichen auf den leistungspolitisch schwach regulierten Zeitlohn nicht mehr möglich gewesen wäre.

So spektakulär und von einer breiten Sympathiewelle getragen der Auftakt der neuen gewerkschaftlichen Humanisierungspolitik war, so schwierig erwies sich die Fortsetzung und Weiterentwicklung des mit dem LRTV II eingeschlagenen Weges. Seine Übertragung auf andere Tarifregionen der Metallindustrie

gelang nicht.<sup>6</sup> Teils wurden entsprechende Forderungen in anderen Tarifregionen nicht gestellt, teils lehnten die Arbeitgeber eine Übertragung pauschal ab.

Auch die betriebliche Umsetzung des LRTV II in Baden-Württemberg stieß auf erheblichen Widerstand. Erst im Herbst 1974, also eineinhalb Jahre nach seinem Abschluss, einigten sich der Verband der Metallindustrie Baden-Württemberg (VMI), Vorläufer von Südwestmetall, und die IG Metall auf eine »authentische Interpretation«. »Der sofort deutlich gemachte Widerstand von Gesamtmetall sowie die vielfältigen Versuche zum Unterlaufen des Vertrags in den Betrieben« waren »klare Anzeichen dafür, dass die nordwürttembergisch-nordbadischen »Humanisierungstarife« von den Arbeitgebern gewissermaßen als »Betriebsunfall« gewertet werden« (Kaste 1981, S. 147).<sup>7</sup> Auch eine auf den Umsetzungserfahrungen des LRTV II aufbauende Weiterentwicklung des Ansatzes, wie er im Tarifgebiet Südwürttemberg-Hohenzollern und Südbaden angegangen wurde, scheiterte. Der ausgearbeitete Vertragsentwurf wurde als Gesprächsgrundlage von den Arbeitgebern erst gar nicht akzeptiert (Bispinck 1982). Der LRTV II blieb damit bis heute ein Solitär in der tarifpolitischen Landschaft.

### **3.3 Tarifpolitischer Schwenk zur 35-Stunden-Woche und neue Rolle gewerkschaftlicher Betriebspolitik**

In der zweiten Hälfte der 1970er Jahre änderten sich die ökonomischen und gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen – und mit ihnen die tarifpolitischen Prioritäten. Schon der Ölschock im Jahr 1973 machte die Grenzen des Wachs-

---

6 | Teilelemente wurden in einigen Tarifbereichen und in Firmentarifverträgen übernommen, etwa im LODI-Haustarifvertrag der Volkswagen AG 1976 (LODI = Lohndifferenzierung), durch den die Eingruppierung und Entgelt differenzierung neu geregelt wurde. Er enthielt u. a. eine pauschale Erholzeit von 10 Minuten pro Schicht für Leistungslöhner (Peters 2003, S. 327; Hildebrandt 1981a).

7 | Angegriffen wurde der LRTV II in Baden-Württemberg immer wieder, zuletzt 2006, als Südwestmetall den Tarifvertrag mit der Begründung kündigte, »die nunmehr 33 Jahre alten Regelungen zur Arbeitsorganisation« seien »nicht mehr zeitgemäß« und würden »der Wirklichkeit heutiger Produktionssysteme nicht mehr gerecht«. Insbesondere »die undifferenzierte Favorisierung von längeren Takten sowie von Aufgabenerweiterung und -bereicherung« trügen »zur Verfestigung überholter Leitbilder der Arbeitsorganisation [bei], die heute ein wesentliches Hemmnis bei der Umsetzung wettbewerbsfähiger Formen der Arbeitsorganisation sind« (Südwestmetall 2006, S. 12). Die Kündigung des LRTV II stieß auf massiven Widerstand und konnte abgewiesen werden.

tums sichtbar. Die Arbeitslosigkeit stieg beständig und erreichte zum Ende des Jahrzehnts die Millionengrenze. Rationalisierungsschutz, Beschäftigungssicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen rückten in den Vordergrund und mit ihnen die Forderung nach einer tarifvertraglich durchzusetzenden Arbeitszeitverkürzung.

1977 nahm der 12. Gewerkschaftstag der IG Metall die Forderung nach der 35-Stunden-Woche mit knapper Mehrheit in die tarifpolitische Entschließung auf. 1978 wurde die Forderung nach Verkürzung der Wochenarbeitszeit auf 35 Stunden erstmals in der Stahlindustrie aufgegriffen. Nach langer, kontroverser Auseinandersetzung wurde 1982 die Diskussion durch die Festlegung des Vorstandes auf die vorrangige Durchsetzung der 35-Stunden-Woche in der Metallindustrie abgeschlossen (Ohl 2019). Damit waren die tarifpolitischen Weichen für die nächsten Jahre neu gestellt, was für die gewerkschaftliche Arbeitsgestaltungspolitik bedeutete: Bis auf Weiteres musste sie ohne tarifpolitische Rahmung auskommen. Zwangsläufig kam damit der gewerkschaftlichen Betriebspolitik eine neue und zunehmend wichtigere Rolle zu.

Darauf vorbereitet war die IG Metall nicht. Und die Aufwertung der Betriebspolitik entsprach auch nicht ihrem traditionellen Selbstverständnis. Als dominante Handlungs- und Gestaltungsarena war Betriebspolitik den deutschen Gewerkschaften und speziell der IG Metall jedenfalls nicht in die Wiege gelegt – im Gegenteil. Ihr Selbstverständnis basierte vielmehr darauf, die allgemeinen, nicht die beruflichen, nicht die statusbezogenen und auch nicht die betrieblichen (Klassen-)Interessen der Lohnabhängigen zu vertreten. Die dem angemessene Arena der Klassenauseinandersetzung bzw. der Gestaltung und Regelung der Arbeitsbedingungen war die Tarifpolitik auf Branchenebene, das hierzu auserkorene Instrument der Flächentarifvertrag. Dem Betrieb und der gewerkschaftlichen Betriebspolitik wurde zwar eine für die Handlungsfähigkeit der Gewerkschaft durchaus wichtige, jedoch strategisch nachgelagerte Rolle zugewiesen. Ihre zentrale Aufgabe bestand traditionell in der Mitgliedergewinnung, der Mobilisierung in Konfliktsituationen sowie – nicht weniger wichtig – in der Umsetzungskontrolle der Tarifverträge (»Tarifpolizei«). Für Letzteres haben Betriebsräte auch einen gesetzlichen Auftrag.

Einen eigenständigen Gestaltungsauftrag hatte die gewerkschaftliche Betriebspolitik hingegen nicht. In gewissen Grenzen hat eine Gestaltung gleichwohl stattgefunden und wurde auch strategisch eingesetzt, da vorbildliche betriebliche Regelungen vielfach Grundlage und Ausgangspunkt flächentariflicher Forderungen waren und sind. Dennoch lag der Gestaltungs- und Regulierungsauftrag damals in erster Linie bei der Tarifpolitik. Das begründete eine sich im Machtgefüge und in den Mentalitäten des gewerkschaftlichen Apparates und

dessen Akteuren niederschlagende Hierarchisierung: Vorrang hatte traditionell die Tarifpolitik, nicht die Betriebspolitik. Das prägte auch die Einstellung und das Handeln der hauptamtlichen Funktionäre in der Vorstandsverwaltung und im Vorstand.

Immer wieder genährt wurde das Misstrauen gegenüber Betriebspolitik aus mehreren Gründen, etwa historisch: Im Kaiserreich war das politische Handlungsfeld »Betrieb« besetzt durch die »gelben«, wirtschaftsfreundlichen Betriebsgewerkschaften mit ihren von Arbeitgebern gesponserten »Fabrik- und Werkvereinen«, die der Ideologie der »Betriebsgemeinschaft« huldigten, und sich als erklärte Gegner der »roten« Gewerkschaften inszenierten. Neben der »rechten« Variante gab es zudem eine »linke« Variante gewerkschaftlicher Betriebspolitik, vertreten durch »revolutionäre«, betriebsyndikalistisch orientierte Gewerkschaften bzw. Gruppierungen, deren Leitstern die Etablierung einer Arbeiterselbstverwaltung war (Sperling 2014, S. 487). Aus beidem ergab sich eine Distanz der dominant sozialdemokratischen, »roten« Gewerkschaften gegenüber betriebspolitischen Konzepten.

Hinzu kam in der Weimarer Republik der vergebliche Widerstand der Gewerkschaften gegen das 1920 in Kraft gesetzte Betriebsrätegesetz. Mit ihm wurde in den Betrieben ein formell gewerkschaftsunabhängig agierender Akteur installiert: der Betriebsrat. In §1 wurde er zur »Wahrnehmung der gemeinsamen wirtschaftlichen Interessen« sowie zur »Erfüllung der Betriebszwecke« verpflichtet ([www.zaar.uni-muenchen.de/download/doku/historische\\_gesetze/mo-nr\\_31\\_reichsgese.pdf](http://www.zaar.uni-muenchen.de/download/doku/historische_gesetze/mo-nr_31_reichsgese.pdf)). Die »Vergewerkschaftlichung der Betriebsräte« musste in den 1920er Jahren erst durch Inkorporationsstrategien und eigenständige gewerkschaftliche Institutionen wie Vertrauensleutkörper sichergestellt werden – was auch gelang (Brigl-Matthiaß 1926/2020), jedoch als Daueraufgabe bis heute bestehen blieb (Müller-Jentsch 2014; Artus et al. 2019).

Widerstand leisteten die Gewerkschaften aus genannten Gründen auch gegen die Verabschiedung des Betriebsverfassungsgesetzes 1952. Lange galten Betriebsräte aufgrund ihrer formellen Unabhängigkeit, die sie durchaus zu nutzen wussten, aus Gewerkschaftssicht als unsichere Kantonisten. Schmerzhaft deutlich wurde dies z. B. im sogenannten »Bayernstreik« 1954, als in einer ganzen Serie von Betrieben Betriebsräte mit ihren Arbeitgebern Sondervereinbarungen trafen, die schließlich zum Abbruch des Streiks führten (Kalbitz 2004; Schmidt 1995). Immerhin war durch das 1949 verabschiedete Tarifvertragsgesetz sowie durch den Tarifvorbehalt in §77 Abs. 3 BetrVG der Vorrang einer tariflichen Regelung der »Arbeitsentgelte und sonstige Arbeitsbedingungen« festgeschrieben. Dies unterstrich den herausgehobenen Status der Tarifpolitik und damit auch der tarifschließenden Parteien.

Auf Dauer geklärt war der Vorrang einer branchenbezogenen Tarifpolitik gegenüber einer betrieblichen Regulierung der Arbeitsbedingungen mit dem Tarifvertragsgesetz und dem Tarifvorbehalt im Betriebsverfassungsgesetz jedoch keineswegs. Immer wieder sahen sich die Gewerkschaften, allen voran die IG Metall, in den folgenden Jahrzehnten Versuchen der Arbeitgeber ausgesetzt, den Flächentarifvertrag zu unterminieren und eine Normsetzung der Arbeitsbedingungen auf betrieblicher Ebene zu etablieren. Es bestanden somit in den Gewerkschaften historisch gewachsene, tiefsitzende Vorbehalte gegen eine nicht durch Tarifverträge gerahmte bzw. angeleitete gewerkschaftliche Betriebspolitik.<sup>8</sup>

Auch organisationsstrukturell war die IG Metall auf die »betriebspolitische Wende«, die nun folgte, nicht gut vorbereitet. Die Zuständigkeiten für gewerkschaftliche Betriebspolitik waren, wie Schmitz (2020, S. 133) konstatiert, »durch

---

**8** | Die Skepsis gegenüber Betriebspolitik wurde in den folgenden Jahren durch von den Arbeitgebern aufgezwungene Öffnungsklauseln für Tarifverträge immer wieder bestärkt. Ein Vorspiel erfolgte 1984, als sich die IG Metall durch den sogenannten »Leber-Kompromiss« gezwungen sah, eine Öffnung des Flächentarifvertrags für betriebliche Regelungen zur Lage und Verteilung der Arbeitszeit zu akzeptieren (Bahnmüller 1985). Zwar handelte es sich in diesem Fall nicht um Öffnungsklauseln, durch die Tarifnormen unterschritten werden konnten. Vielmehr sollten auf betrieblicher Ebene und reguliert durch Betriebsvereinbarungen wertgleiche Alternativen zur Gestaltung der Arbeitszeit entwickelt werden, die der materiellen Norm, also der 38,5-Stunden-Woche entsprachen. Dennoch war die betriebliche Öffnung seitens der IG Metall nicht wirklich gewollt, vielmehr durch Kompromisszwang aufgenötigt. Auch das ließ manche in der IG Metall mit gehörigem Misstrauen auf jene Arbeitsgestalter blicken, die in einer eigenständigen und eigenwilligen gewerkschaftlichen Betriebspolitik, die sich in den 1980er Jahren erst zu entwickeln begann, mehr Chancen als Risiken sahen. Es folgte in den 1990er Jahren eine Welle wilder »Bündnisse für Arbeit«, die tarifliche Standards unterschritten und denen nur durch den Versuch einer gewerkschaftlich »kontrollierten« Dezentralisierung beizukommen war. Ihren Niederschlag fand diese kontrollierte Dezentralisierung im »Pforzheimer Abkommen« von 2004, das eine Unterschreitung geltender tariflicher Normen durch einzelne Betriebe unter definierten Bedingungen möglich machte (Bahnmüller/Bispinck 1995; Bispinck/Schulten 2003; Bahnmüller 2015 und 2017). Nolens volens wurde hierdurch eine systematische Aufwertung gewerkschaftlicher Betriebspolitik eingeläutet, die so nicht gewollt war. Tarifpolitik und Betriebspolitik mussten fortan »stärker als bisher zusammengedacht«, ihr Verhältnis neu justiert werden (Huber/Burkhard/Klebe 2005). Dies mündete weitere zehn Jahre später in die Forderung, die IG Metall »vom Betrieb aus neu zu denken« (Hofmann 2018). Gewollt war diese aufgenötigte Aufwertung der Betriebspolitik nicht. Dass aus der Not eine Tugend gemacht werden kann, sprich: sie Ansatzpunkte für eine gewerkschaftliche Erneuerung bietet, musste erst akzeptiert und gelernt werden.

Zersplitterung der Zuständigkeiten und einen Kompetenzwirrwarr geprägt«. In Teilbereichen zuständig sahen sich die Abteilung Jugend, Betriebspolitik und Mitbestimmung '76, die Abteilung Vertrauensleute und die Abteilung Bildung, der die Bildungsarbeit für Betriebsräte und Vertrauensleute oblag. Die Zuständigkeit für paritätische Mitbestimmung lag seit jeher beim 1. Vorsitzenden, die für paritätische Mitbestimmung in der Stahlindustrie bei einem anderen Vorstandsmitglied. Der Abteilung Tarifpolitik fiel nach dem sogenannten »Leber-Kompromiss«<sup>9</sup> zur Arbeitszeitverkürzung 1984 die Aufgabe zu, ein betriebliches Umsetzungskonzept zu erarbeiten und in die Betriebe zu bringen, um den nunmehr (ungewollt) erweiterten betrieblichen Gestaltungsspielraum in Bahnen zu lenken. Und zur zuständigen Instanz in Sachen Arbeitsgestaltung entwickelte sich Schritt für Schritt die Abteilung Automation. Sie übernahm Ende der 1970er Jahre die Begleitung und Beratung der laufenden staatlichen HdA-Projekte und anschließend im Rahmen des »HdA-Gestaltungsprojekts« der IG Metall das Aktionsprogramm »Arbeit und Technik«, mit dem die Entwicklung und Erprobung eines Gestaltungskonzepts für Arbeit und Technik vorangebracht werden sollte (Kapitel 5.2).

Die Bedingungen, unter denen es eine gewerkschaftliche Betriebspolitik bezüglich Arbeitsgestaltung zu entwickeln galt, waren somit alles andere als einfach. Einerseits war für die 1980er Jahre nicht zu erwarten, dass Arbeitsgestaltung zu einem Thema der Tarifpolitik werden würde – jedenfalls so lange nicht die 35-Stunden-Woche in trockene Tücher gebracht war. Andererseits gab es, gestützt auf numerische Technologien, einen neuen Rationalisierungsschub in den Betrieben und erste Anzeichen für einen neuen Rationalisierungsmodus: Er wies lebendiger Arbeit eine aufgewertete Rolle zu, nahm einen ganzheitlichen Zugriff auf die Arbeitskraft und wollte die Potenziale lebendiger Arbeit besser nutzen.<sup>10</sup> Zudem herrschte politischer Rückenwind: Dieser schlug sich neben der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes (1972), dem Arbeitssicherheitsgesetz (1973) und der Arbeitsstättenverordnung (1975) insbesondere in einem staatlichen Forschungsprogramm nieder: der »Humanisierung des Arbeitslebens (HdA)«.

---

9 | Benannt nach Georg Leber, dem ehemaligen Vorsitzenden der Gewerkschaft Bau, Stein, Erden sowie Schlichter im Tarifkonflikt der Metall- und Elektroindustrie im Jahr 1984.

10 | Auf den Punkt gebracht wurde dies einige Jahre später durch die in Gewerkschaftskreisen viel diskutierte Untersuchung von Kern/Schumann (1984) mit dem Titel »Ende der Arbeitsteilung?«.

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

---

### 4.1 Neues Aufgabenfeld und Herausforderung für die Gewerkschaften

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

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

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

## 4.2 Diskussion um teilautonome Gruppen im Vorfeld

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

---

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

### 4.3 Impulse und Konflikte in HdA-Projekten

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

Das gemeinsam mit den Arbeitern entwickelte Beteiligungsmodell hatte folgende Komponenten:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### 4.4 Zwischenfazit 1970er Jahre

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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



## 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 Preis, 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/Scholtysssek 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 die 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.

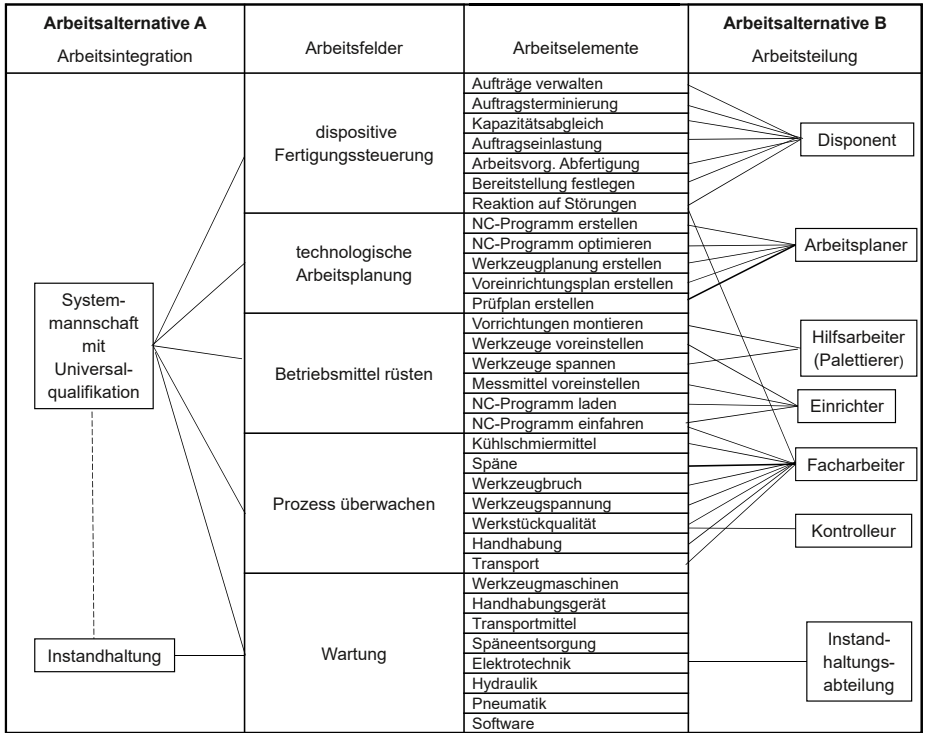
Die Diskussion im Betriebsrat und bei den Vertrauensleuten verlief durchaus nicht reibungslos. Viele hielten die Forderungen für »utopisch« und verwiesen auf das letztlich gescheiterte HdA-Projekt zu Gruppenarbeit in Salzgitter in den 1970er Jahren (Kapitel 4.3). Inzwischen hatte sich jedoch die Bewertung 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 Ausführungsaufgaben 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.

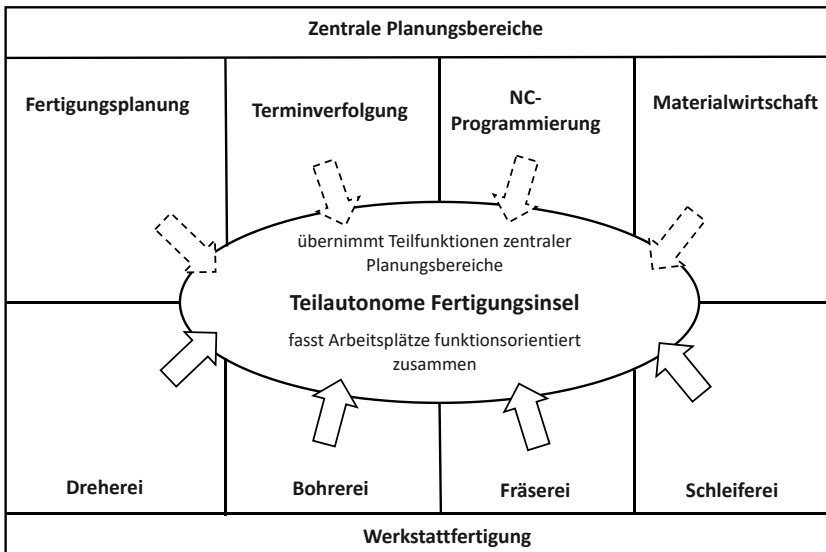
Die vollständige Umstellung auf Fertigungsinseln mit Gruppenarbeit bildete einen Schwerpunkt der betrieblichen Projekte im Rahmen des HdA-Gestaltungsprojekts der IG Metall. Sie wurde beispielsweise realisiert und beratend begleitet in der Pumpenherstellung bei Sulzer Weise in Bruchsal (Betriebsrat Sulzer 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.

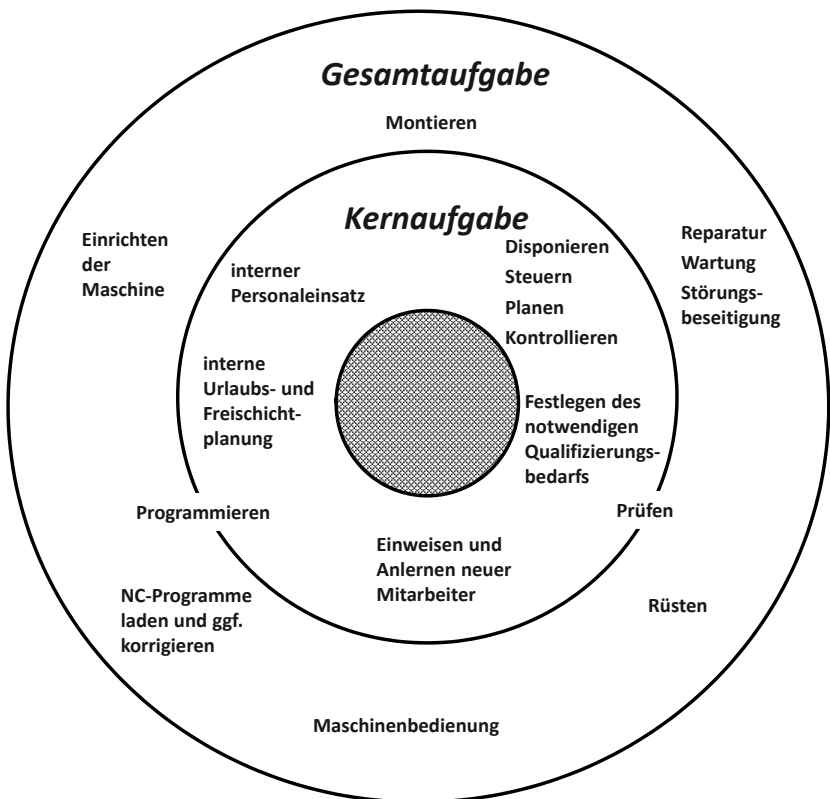
---

**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 Zeiteile 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 ökonomischen 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.



## 6. Von der Gestaltungsoffensive zur Rollback-Gegenwehr: Betriebsräte als Gestaltungsakteure in den 1990er Jahren

---

### 6.1 Lean-Production als neuer Treiber für Gruppenarbeit

Die arbeitspolitische Debatte der 1990er Jahre begann mit einem Paukenschlag: Im Jahr 1990 veröffentlichte eine Forschergruppe des Massachusetts Institute of Technology (MIT) eine Studie mit dem Titel »The Machine That Changed the World – The Story of Lean Production«. Das Buch, das wenig später auf Deutsch unter dem Titel »Die zweite Revolution in der Autoindustrie« erschien (Womack/Jones/Roos 1991), veränderte die Debatte nachhaltig. Und es hatte praktische Folgen.

Fünf Jahre lang hatten 54 Expertinnen und Experten in 15 Ländern unter Leitung des MIT die Herstellungsprozesse in der Autoindustrie untersucht. Dabei erhielten sie Einblick in alle namhaften Automobilkonzernen der Welt, darunter VW und Fiat, Volvo und Renault, General Motors und Ford, Honda und Toyota. Ergänzt wurden die Untersuchungen durch Besuche bei zahlreichen Zulieferbetrieben.

Die Ergebnisse der Untersuchung ließen aufhorchen (Tabelle 1). Sie umfassten zwei Teile: einen Benchmark zwischen den Automobilfabriken in den genannten Ländern und eine Erklärung für die gefundenen Unterschiede.

Der Benchmark zeigte gravierende Defizite der amerikanischen wie der europäischen Automobilhersteller im Vergleich zu den japanischen Wettbewerbern auf. Die Unterschiede basierten nicht auf einem technologischen Rückstand, sondern auf einer einseitigen Fixierung auf technische Lösungen und einer erheblichen Vernachlässigung von Fragen der Arbeitsorganisation sowie der Unternehmensorganisation und -steuerung. Die Defizite betrafen die Arbeitsproduktivität, die Produktqualität bzw. die Fehlerrate an Fahrzeugen, die Lagerhaltung sowie die Abwesenheitsrate. Durchweg schnitten die japanischen Produzenten erheblich besser ab als die amerikanischen und europäischen. Die Botschaft war klar: Ohne eine Abkehr vom bisherigen Weg steht die Zukunft der europäischen, vor allem der deutschen Hersteller auf dem Spiel.

*Tabelle 1: Fertigungsdaten japanischer, amerikanischer und europäischer Großserienhersteller von Automobilen in Montagewerken im Jahr 1989*

	Japanische Werke in Japan	Japanische Werke in Nordamerika	Amerikanische Werke in Nordamerika	Alle europäischen Werke
<b>Leistung</b>				
Produktivität (Std. je Auto)	17	21	25	36
<b>Qualität</b>				
Montagefehler je 100 Fahrzeuge	60	65	82	97
<b>Layout</b>				
Fläche (qm/Auto/Jahr)	0,5	0,8	0,7	0,7
Reparaturfläche (Anteil an der Montagefläche)	4 %	5 %	13 %	14 %
Lagerbestand (Tage für 8 ausgewählte Teile)	0,2	1,6	2,9	2,0
<b>Arbeitskräfte</b>				
Anteil Beschäftigte in Teams	69 %	71 %	17 %	0,6 %
Job Rotation (0 = keine, 4 = häufig)	3	3	1	2
Vorschläge pro Beschäftigten	61,6	1,4	0,4	0,4
Anzahl der Lohngruppen	12	9	67	15
Ausbildung neuer Produktionsarbeiter (in Stunden)	380	370	46	173
Abwesenheitsrate	5 %	5 %	12 %	12 %
<b>Automationsgrad (Anteil der Arbeitsgänge)</b>				
Schweißen	86 %	85 %	76 %	77 %
Lackieren	55 %	41 %	34 %	38 %
Montage	1,7 %	1,1 %	1,2 %	3,1 %

Quelle: eigene Darstellung nach Womack/Jones/Roos 1991, S. 97

Die Lösungsformel wurde gleich mitgeliefert. Sie lautete: Es gibt einen neuen »one best way«, der unabhängig vom Standort anwendbar ist und zum Erfolg führt: Lean Production, schlanke Produktion. Dazu gehören diese Komponenten (Jones 1990), deren Zusammenspiel als entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens galt:

- Teamarbeit und Kooperationsorientierung
- kontinuierliche Verbesserung (KVP) bzw. Kaizen
- Null-Puffer-Prinzip
- strikte Kundenorientierung
- effizienter Forschungs- und Entwicklungsprozess
- Unternehmenskultur, Konsensorientierung
- Zulieferintegration

Im Zentrum des Toyota-Produktionsmodells stehen das Team und die Zusammenarbeit aller Unternehmensbereiche zu einem optimalen Prozess. »Dynamische Arbeitsteams«, so Womack/Jones/Roos (1991, S. 104), seien das »Herz der schlanken Fabrik«. Teams müssten »zahlreiche Fähigkeiten erlernen«, um »alle Jobs ihrer Arbeitsgruppe« erledigen zu können, so dass jeder Arbeiter für jeden anderen einspringen könne. Zudem müssten sie sich weitere Fertigkeiten aneignen: einfache Maschinenreparaturen, Qualitätsprüfung sowie Reinigung und Materialbestellung. Ferner müssten sie »zum aktiven, ja vorausschauenden Denken ermuntert werden, so dass sie Lösungen finden können, bevor Probleme Ernst werden« (ebd.). Es müsse also in die Qualifikation der Beschäftigten investiert werden.

Die von den Autoren der MIT-Studie beschriebenen Vorteile waren enorm. Die Faustformel hieß: Von allem die Hälfte. Die Hälfte der Zeit für Forschung, Entwicklung, Konstruktion; die Hälfte der Zeit für die Montage des Produkts; die Hälfte der Durchlaufzeiten; die Hälfte an Fehlern, an Kosten für Lagerhaltung, an Flächenbedarf; und zu guter Letzt die Hälfte der Beschäftigten.

War damit nun endlich das gesuchte neue Leitbild gefunden, das als Managementkonzept überall verwendbar ist? Das Buch jedenfalls machte – vor allem in Deutschland – rasant Karriere (Heidenreich 1994, S. 64; Moldaschl 1994, S. 255 ff.). Es wurde zur Pflichtlektüre des Managements und das aus gutem Grund. Die seit Jahren anhaltende Produktivitätskrise, in der vor allem die Automobilindustrie, aber auch der Maschinen- und Werkzeugbau steckte, ließ sich mit dem bisherigen Kurs der Automatisierung bzw. Technisierung nicht bewältigen. Dieser Weg setzte auf eine bis ins Extrem getriebene Arbeitsteilung, auf strikte Hierarchien und umfassende Bürokratisierung – ohne nachhaltigen Erfolg. Wenige Monate vor dem Erscheinen der MIT-Studie legte die vom Bundesministerium für Forschung und Technologie (BMFT) eingesetzte CIM-Kommission ihren Abschlussbericht vor. Das Ergebnis war ernüchternd (Hoffmann 1992): Für eine erfolgreiche Vollautomatisierung und Computersteuerung einer (menschenleeren) Fabrik fand sich kein einziges Beispiel.

Die bisher favorisierte Strategie, auf Automatisierung zu setzen, ohne die bestehenden hierarchischen Strukturen zu hinterfragen und dabei die Arbeits- und Organisationsgestaltung zu vernachlässigen, erwies sich nachweislich als Sackgasse. Sogar führende Unternehmensvertreter räumten dies ein – reihenweise wurde Abbitte geleistet. Louis Hughes, seinerzeit Executive Vice President von General Motors in Europa, brachte seine Einsichten folgendermaßen auf den Punkt:

»Es gibt meiner Meinung nach vier Schwachstellen. Erstens: Die Unternehmen sind noch immer viel zu hierarchisch. Zweitens: Die Innovationskraft unserer Mitarbeiter wird nicht genutzt. Drittens: Wir lieben die Maschinen mehr als die Menschen. Die hohe Automatisierung hat nicht die Produktivität erhöht, das hat sich bei Opel, VW und Mercedes erwiesen. Viertens sind wir zu stolz, zu satt geworden. Wir haben Probleme, den Ernst der Lage zu erkennen.« (zitiert nach Bleicher 1993, S. 16)

Auch andere Topmanager waren sich hinsichtlich der genannten »Schwachstellen« einig, etwa der BMW-Vorstandsvorsitzende Bernd Pischetsrieder:

»Die MIT-Studie, die sich ja nicht nur mit Lean Production, sondern mit Lean Management insgesamt auch beschäftigt, deckt eindeutig diese Wunde auf: den bürokratischen Kapitalismus.« (zitiert nach HBS/IG Metall 1992, S. 64)

Ähnlich äußerte sich Mercedes-Benz-Vorstand Jürgen Hubbert:

»Überautomation, extreme Steuerungsaufwendungen für komplexe Anlagen und Prozesse, Arbeitsteilung bis zum Exzess, haben ihren beachtlichen Anteil zum hohen Niveau unserer Produktionskosten beigetragen. Auch wir hatten zu lernen, dass es eine eherne Reihenfolge einzuhalten gilt: erst die organisatorischen Fragen zu lösen und dann Instrumente zu implementieren. Und so setzt wirtschaftliche Automation [...] Denkprozesse voraus und nicht Maschinen.« (zitiert nach IG Metall Vorstand 1993b, S. 36)

Nicht nur diverse Spitzenmanager gestanden Fehler und Versäumnisse ein. Auch hochrangige Vertreter von Arbeitgeberverbänden schlugen neue Töne an – etwa Hans-Joachim Gottscholl, damals Präsident von Gesamtmetall. Auf dem Forum »Mensch Arbeit Technik« 1992 in Mannheim resümierte er die Verfehlungen in »10 Thesen von Gesamtmetall zu »Mensch Arbeit Technik«, in denen sich der notwendige Wandel widerspiegelte (zitiert nach IG Metall Vorstand 1993b, S. 37):

1. Wir müssen mehr als bisher unser Augenmerk darauf richten, anspruchsvolle Arbeitsaufgaben zu bilden und Arbeitsinhalt und Arbeitsorganisation motivationsfördernd zu gestalten.
2. Wir müssen in allen Unternehmensbereichen vermehrt in Gruppen und Teams arbeiten.

3. Wir müssen Kästchendenken verhindern und Abteilungsgoismen überwinden.
4. Wir müssen Technik mitarbeitergerecht einsetzen.
5. Die Qualifikation der Mitarbeiter muss erhalten und erhöht werden.
6. Die Qualität der Arbeit muss verbessert werden.
7. Die Arbeitszeiten müssen bedarfsgerecht und beweglich gestaltet werden.
8. Die Arbeitsentgelte müssen so gestaltet werden, dass sie Leistung und Zusammenarbeit fördern.
9. Die Mitarbeiter müssen beteiligt werden.
10. Die Mitarbeiter müssen unternehmerisch geführt werden.«

Die Reaktion der Gewerkschaften – allen voran der IG Metall – auf die MIT-Studie ließ nicht lang auf sich warten. Bereits kurz nach deren Erscheinen fanden in rascher Folge zahlreiche Tagungen und Kongresse auf nationaler und europäischer Ebene statt. Fast im Monatsrhythmus erschienen Publikationen der verschiedenen Abteilungen des IG-Metall-Vorstands, von Broschüren bis Büchern. Zentrale gewerkschaftliche Publikationsorgane wie die »WSI-Mitteilungen«, die Zeitschrift »Mitbestimmung«, die »Gewerkschaftlichen Monatshefte«, »Der Gewerkschafter« und die »Metallnachrichten« widmeten dem Thema Lean Production Schwerpunkthefte und Sonderausgaben.

Die Intensität der Auseinandersetzung war beeindruckend. Zugleich unterschied sich der Grundton deutlich von der Organisations- und Technikkritik, die den Anfang der 1980er Jahre prägte. »Nein sagen genügt nicht«, lautete nun die Devise. Nicht Fundamentalkritik, sondern ein differenziertes, kritisches Abklopfen des Konzepts auf seine brauchbaren und problematischen Seiten kennzeichnete den Diskurs (Müller-Jentsch 1992, S. 7). Durchaus folgerichtig, war doch auch der IG Metall und den Betriebsräten klar: Die Produktivitätsprobleme der Automobilindustrie und auch des Maschinenbaus waren enorm. Die Betriebsratsvorsitzenden von VW, Opel und BMW machten im Interview im »Gewerkschafter« (IG Metall 1991b, S. 8–13) deutlich: Ein Weiter-so konnte es nicht geben. Zu hoch waren die Risiken einer Marktberreinigung, bei der die deutschen bzw. europäischen Automobilkonzerne auf der Strecke bleiben könnten (IG Metall 1991b).

Doch nicht nur die Automobilbranche war betroffen – auch im Maschinenbau herrschte dringender Handlungsbedarf. Gemeinsam gaben das Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW), die IG Metall und der Verein Deutscher Werkzeugmaschinenfabriken (VDW) eine Studie in Auftrag, an der mehrere Wissenschaftler beteiligt waren. Sie kam zu dem Ergebnis: »Die (Leistungs-)Unterschiede sind eher noch dramatischer als im Automobilbau.« (HBS/IG Metall 1992, S. 166) Zum Auftakt einer gemeinsamen Tagung von

IG Metall und Hans-Böckler-Stiftung im Juni 1992 konstatierte deshalb Steinkühler (1992, S. 22):

»Die aktuelle Japan-Debatte ist notwendig, weil die japanische Herausforderung in der Tat hart ist, weil Wettbewerbsposition und Arbeitsplätze der europäischen Industrie erhalten werden müssen. Im Konkurrenzkampf der Industrieregionen hilft es nicht, Beruhigungspillen zu verteilen oder Träumen nachzuhängen. Es ist aber genauso perspektivlos, nur mit den Wölfen zu heulen und die Zähne anzufileien.«

Die gewerkschaftliche Kritik richtete sich unter anderem gegen die Vorstellung, das japanische Konzept lasse sich ohne Weiteres auf europäische, insbesondere deutsche Verhältnisse übertragen. Als wesentliche Unterschiede wurden das höhere Qualifikationsniveau der hiesigen Industriearbeiterschaft – mit einem großen Anteil an Facharbeitern im Gegensatz zum japanischen Training-on-the-Job-Prinzip – angeführt sowie die daraus resultierenden unterschiedlichen Ansprüche an die Arbeit: Hier dominierten »Berufsethos« und »Produzentenstolz«, dort ein eher pragmatisch geprägtes »Job-Bewusstsein«. Hinzu kam das japanische Wertesystem, stark auf Betriebsgemeinschaft und Loyalität ausgerichtet und somit nur bedingt kompatibel mit dem deutschen System industrieller Beziehungen, das durch das Spannungsverhältnis von Konflikt und Kooperation geprägt ist.

Im Zentrum der Kritik standen vor allem jene Schattenseiten des Lean-Konzeptes, die in der MIT-Studie kaum oder gar nicht thematisiert wurden: der hohe Grad an Standardisierung, die kurzzyklischen Arbeitstakte, die geringen Handlungsspielräume der Teams sowie die insgesamt hohe Arbeitsintensität. Kritisch hervorgehoben wurden außerdem die »Entsolidarisierung und Spaltung in olympiareife Stammbesellschaften, ausgesonderte Leistungsgeminderte und frei verfügbare Saison- und Zeitkräfte«, die »völlige Unterbelichtung von ökologischen Fragen« und nicht zuletzt die zu befürchtenden »beschäftigungspolitischen Kahlschläge« (Steinkühler 1992, S. 17 f.).

Bei aller Kritik wurden in der Lean Production allerdings auch Chancen erkannt, die es zu nutzen galt: etwa der Vorrang von Organisationsfragen gegenüber technischen Lösungen, die zentrale Bedeutung der Team- bzw. Gruppenarbeit, das Verständnis von Gruppenarbeit als Entwicklungs- und Lernprozess oder die Aufwertung fachübergreifender Qualifikationen. Positiv gewertet wurde zudem: die Integration direkter und indirekter Tätigkeiten in die Arbeitsteams; die Möglichkeit der Gruppen, ihre Arbeitsbedingungen mitzugestalten; die Dezentralisierung von Verantwortung, die reduzierte Arbeitsteilung zwischen Produktion, Qualitätswesen und Instandhaltung sowie insgesamt die Tendenz zu Enthierarchisierung und Entbürokratisierung.

rung der Unternehmen (IG Metall Vorstand 1992c; Roth 1992b; Steinkühler 1992).

Wie Risiken und Chancen gewichtet wurden, variierte. Teils sah man mehr Gefahren als Chancen, teils umgekehrt. Auch zwischen den Vorstandsabteilungen zeigten sich Unterschiede – allerdings weniger in der Bewertung des Konzepts als vielmehr in den daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen. Weitgehende Einigkeit bestand darüber, dass eine Eins-zu-eins-Übertragung des Toyota-Produktionsmodells weder möglich noch sinnvoll sei. Notwendig sei vielmehr »ein eigener Weg, der vor dem Hintergrund der spezifischen deutschen (europäischen) Voraussetzungen, der eigenen kulturellen Bedingungen und industriellen Beziehungen eine sozialverträgliche, intelligente Produktionsweise zum Ziel hat« (Roth 1992b, S. 45). Entsprechend formulierte Steinkühler (1992, S. 18) den Auftrag. Es gelte, »ein eigenes Leitbild demokratischer und sozialer Unternehmensreform« zu entwickeln – eines, das die Schattenseiten des japanischen Modells ausschließt und die positiven Seiten nutzt.

Übereinstimmung innerhalb der IG Metall herrschte auch über das verkürzte Verständnis von Lean Production in weiten Teilen des Managements. Oft galt es dort lediglich als ein ausschaltbares Rationalisierungskonzept, mit dem sich – unter Beibehaltung bisheriger betrieblicher Strukturen und Kulturen – kurzfristig Kosteneinsparungen und Produktivitätssteigerungen erzielen ließen (ebd., S. 19).

Konsens bestand darin, dass sowohl auf tariflicher als auch auf betrieblicher Ebene Vorkehrungen getroffen und Voraussetzungen geschaffen werden mussten: einerseits, um dem Konzept Lean Production die Giftzähne zu ziehen; andererseits, um die in vielen Unternehmen bereits realisierten positiven Beispiele qualifizierter Gruppenarbeit – oft initiiert und maßgeblich getragen von den Betriebsräten – nicht nur zu sichern, sondern weiter auszubauen. Zwar hatte die MIT-Studie die Schleusen für eine Neugestaltung der Arbeits- und Betriebsorganisation sowie für einen Wandel der Unternehmenskultur geöffnet; nun aber galt es, einen verbindlichen Rahmen zu schaffen – nicht zuletzt einen tariflichen, um diese Entwicklung in geordnete und gewünschte Bahnen zu lenken.

Der angestrebte tarifliche Rahmen trug einen Namen: »Tarifreform 2000«. Ein erster Diskussionsvorschlag wurde zeitgleich mit der Veröffentlichung der MIT-Studie vorgelegt (Kapitel 6.2). Auf der Lean-Production-Konferenz Mitte 1992 sah Steinkühler (1992, S. 18) die IG Metall vor die Aufgabe gestellt, die Zeit bis zur formellen Aufnahme der Gespräche mit dem Arbeitgeberverband zu nutzen, um offene Fragen zu klären. Klaus Zwickel, damals zweiter IG-Metall-Vorsitzender und zuständig für Tarifpolitik, präziserte diese Position (1992a, S. 217 ff.):

»Der Versuch, eine demokratische und soziale Unternehmensreform zu verwirklichen, wird die betriebliche und tarifliche Auseinandersetzung der nächsten Jahre bestimmen. [...] Mit dem Konzept ›Tarifreform 2000‹ haben wir Ziele und Realisierungsansätze für einen neuen tarifvertraglichen Rahmen der Erwerbsarbeit der Zukunft zur Diskussion gestellt. Die Veröffentlichung der MIT-Studie mit den dort genannten Zielen für die Gestaltung der Produktionsarbeit mit allen ihren Teilbereichen haben zentrale strategische Zielsetzungen bestätigt und bekräftigt. [...] Gerade für die Gestaltung der Gruppenarbeit sind [...] tarifliche Rahmenbedingungen erforderlich.«

Die Zeit drängte. In den Betrieben schien durch die MIT-Studie der Knoten geplatzt zu sein. Lean Production war nicht nur in aller Munde – das Konzept oder zumindest das, was das Management daraus machte, wurde in großem Stil in die Praxis umgesetzt. Vom plötzlichen »Boom der Gruppenarbeit in den deutschen Autofabriken« war zu lesen (Endres/Wehner 1993b, S. 4). »Die Unsicherheit und abwartende Skepsis hat sich«, so Roth (1992b, S. 12), »[...] seit Erscheinen der MIT-Studie und seit den ersten Schritten, Teamarbeit als Teil von ›Lean Production‹ flächendeckend einzuführen, schlagartig gewandelt.«

Die Dynamik der Entwicklung war beeindruckend. Gruppenarbeit erlebte einen spürbaren Boom (Kapitel 6.4). Was sich allerdings ebenfalls schon abzeichnete: Die von der IG Metall propagierte qualifizierte Gruppenarbeit, wie sie an einigen Standorten bereits erprobt worden war, bekam massive Konkurrenz durch Teamarbeit nach dem Rezeptbuch der MIT-Studie. Das »deutsche Modell« von Gruppenarbeit war bisher nur pilothaft in wenigen Automobilwerken umgesetzt, ausschließlich im Westen, meist in Klein- oder Sonderserien oder in der entkoppelten Vormontage. Beispiele dafür waren die Boxenmontage im Mercedes-Benz-Werk Bremen, die Arbeit in Boxen im Rohbau bei Audi, die Tür- und Cockpit-Montage bei Opel, Fertigungsinseln im Werkzeugbau bei Ford und VW.

Die nun anstehende Übertragung auf die Großserienmontage orientierte sich hingegen überwiegend an Gruppenarbeitslösungen nach japanischem Vorbild: kurze Taktzeiten, arbeitsteilige Abläufe, homogene leistungsstarke Beschäftigte (Roth 1992b, S. 13). Angesichts dieser durchaus heterogenen Ausgangslagen und betrieblichen Entwicklungen war es alles andere als einfach, eine einheitliche gewerkschaftliche Linie in Fragen der Arbeitsgestaltung und Gruppenarbeit zu etablieren (Kapitel 6.3.1). Die Hoffnungen ruhten darauf, diese Linie in der weiteren Ausarbeitung und vor allem in der Umsetzung der Tarifreform 2000 zu konkretisieren.

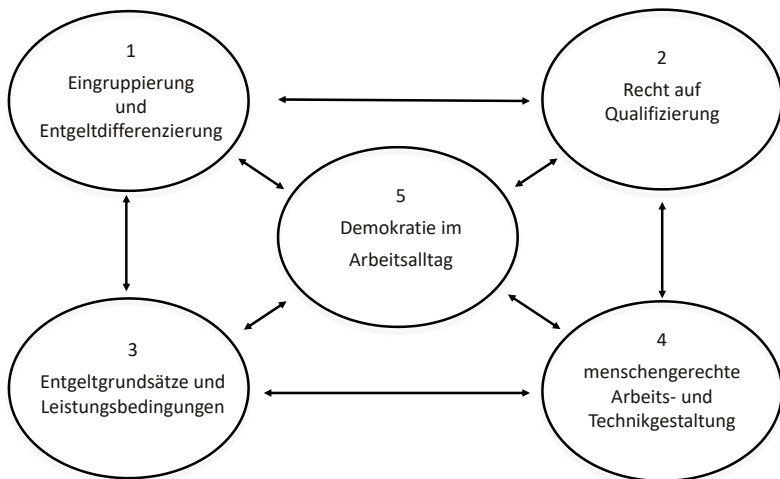
## 6.2 Tarifreform 2000: Ein neuer Rahmen für die Arbeitsgestaltung?

Im Frühjahr 1990 war es endlich so weit: Die Einführung der 35-Stunden-Woche war unter Dach und Fach. Damit war das tarifpolitische Kernziel der 1980er Jahre – zumindest für Westdeutschland – erreicht. Ein Stufenplan sah vor, die Arbeitszeitverkürzung bis 1995 vollständig umzusetzen. Damit eröffnete sich neuer tarifpolitischer Handlungsspielraum. Dieser sollte genutzt werden, um den Reformstau bei den überalterten Manteltarifverträgen aufzulösen und einen »Gestaltungsrahmen für die Industriearbeit der Zukunft« zu schaffen: die Tarifreform 2000. Mit ihr wollte die IG Metall »die Gestaltungschancen einer Abkehr vonayloristischer Arbeitsteilung und die Hinwendung zu qualifizierter und integrierter Arbeit nutzen, gleichzeitig aber auch einen tarifpolitischen Beitrag leisten, um die quantitativen und qualitativen Beschäftigungsrisiken einzugrenzen, die sich aus den neuen Unternehmenskonzepten und der neuen Phase des verschärften Qualitäts- und Produktivitätswettbewerbs ergeben« (Zwickel 1992b, S. 662).

Demokratische Arbeitsstrukturen und humane Arbeitsbedingungen stünden, so wurde proklamiert, keineswegs im Widerspruch zu höherer Effektivität und Produktivität; dies hätten die vielfältigen betrieblichen Erfahrungen der letzten Jahre bestätigt und nicht erst die breit geführte Debatte um Lean Production (ebd.). Das Gegenteil sei richtig. Allerdings, so die IG Metall bereits 1991: »Die neuen Möglichkeiten der Technik und der Arbeitsorganisation bieten Chancen für arbeitende Menschen. Aber sie zwingen sie keineswegs auf« (IG Metall 1991a, S. 8). Im Selbstlauf würden sie sich nicht ergeben. Dazu bedürfe es eines gestaltenden Rahmens, der mit der Tarifreform 2000 umrissen sei. Auf Grundlage dieses Diskussionsvorschlages werde »ein neuer Kompromiss zwischen größerer Humanität und größerer Produktivität der Industriearbeit« gesucht (Zwickel 1992b, S. 662). Die Tarifreform 2000 verstand sich in diesem Sinne auch als »entscheidender Beitrag zur Sicherung des Industriestandortes Deutschland im internationalen Wettbewerb«. Denn »nicht mit Lohndumping und Arbeitszeitverlängerung, sondern mit besseren Tarifverträgen sind Arbeitsqualität und Wettbewerbsfähigkeit zu sichern« (Zwickel 1993, S. 12). Damit rückte die schon seit den 1970er Jahren favorisierte High-Road-Strategie erneut in den Mittelpunkt – nun allerdings getragen von der sich verbreitenden Lean-Production-Welle in den Betrieben.

Im Rahmen der Reform wurden fünf Handlungs- und Gestaltungsfelder benannt: Eingruppierung und Entgeltdifferenzierung, Qualifizierung, Entgeltgrundsätze und Leistungsbedingungen, menschen- und umweltgerechte Arbeits- und Technikgestaltung sowie Demokratie im Arbeitsalltag (Abbildung 5).

Abbildung 5: Wichtige tarifpolitische Handlungsfelder der IG Metall in den 1990er Jahren im Rahmen der Tarifreform 2000



Quelle: eigene Darstellung nach IG Metall 1991a, S. 14

Dem Ausbau von Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechten als Schritt zu mehr Demokratie in der Arbeit wurde eine Scharnier- bzw. Schlüsselrolle zugeschrieben. Erklärtes Ziel war, »möglichst viele Aspekte der Entlohnungs- und Arbeitsbedingungen zu demokratisieren« (IG Metall 1991a, S. 62). Ausgebaut werden sollten die Beteiligungsrechte von Arbeitsgruppen, des Betriebsrats, der Vertrauensleute und der paritätischen Kommissionen. Neu war vor allem die Verbindung mit Gruppenrechten. Diese sollten gestärkt werden: zum einen, weil Beschäftigtenbeteiligung zu den Grundpfeilern neuer Produktionskonzepte bzw. von Lean Production gehört, die es in die gewünschte Richtung zu entwickeln galt; zum anderen, weil die schon seit Längerem praktizierten Beteiligungsangebote der Arbeitgeber in Form von Qualitätszirkeln oder Werkstattzirkeln »bei den Arbeitnehmern eine gewisse Akzeptanz finden« – eine konsequente Ablehnung sei deshalb »letztlich nicht sinnvoll« (ebd., S. 63). Erstmals wurde nun auch wieder auf das Konzept »Mitbestimmung am Arbeitsplatz« zurückgegriffen, bei dem die »demokratischen Beteiligungsmöglichkeiten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates nicht unterlaufen, sondern ergänzen« (ebd.).

Die Vorschläge zur Arbeits- und Technikgestaltung umfassten die tarifliche Festschreibung des Anspruchs auf eine menschengerechte Gestaltung von Arbeit und Technik. Dabei sollten die Grundsätze humaner Arbeitsgestaltung ebenso berücksichtigt werden wie die Regelung arbeitsinhaltlicher Mindestbe-

dingungen wie z. B. Mindesttaktzeiten, Erholzeiten, ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze. Diese sollten durch »soziale Pflichtenhefte« betrieblich weiter konkretisiert werden. Gruppen- oder Projektarbeit sollte in jedweder Form durch eine obligatorische Betriebsvereinbarung geregelt werden. Letztere sollte die Arbeitsorganisation, die interne Arbeitsteilung, die Einstufung, das Arbeitspensum, die Personalbemessung, Regelungen bei Über- und Unterbesetzung sowie Zeiten zur Besprechung interner Gruppenprobleme festlegen. Die Arbeitsinhalte für alle Gruppenmitglieder sollten ganzheitlich gestaltet werden, um durch entsprechende Qualifizierung jedes Gruppenmitglied in die Lage zu versetzen, möglichst alle Arbeitsaufgaben in der Gruppe übernehmen zu können.

Ein Recht auf Qualifizierung sollte für alle durchgesetzt werden. Entsprechende Qualifizierungs- und Beteiligungszeiten sollten realisiert werden. Qualifizierungszeit sollte als Arbeitszeit gelten und entsprechend vergütet werden. Wer sich qualifiziert hatte, sollte Anspruch auf höhere Eingruppierung haben.

Mit der Neuregelung der tariflichen Leistungs politik wurde eine »optimale Leistungsentfaltung durch vereinbarte und humane Arbeitsbedingungen« angestrebt (Zwickel 1992b, S. 663). Leistungspensen sollten überall dort vereinbart werden, »wo definierte Leistung, anhand welcher Kennzahlen auch immer, verlangt wird«. Bei Gruppen- und Projektarbeit sollte der Entgeltgrundsatz Leistungsentgelt obligatorisch gelten. Analog sollte bei Fließ-, Takt- oder Mehrstellenarbeit verfahren werden. »Die Personalbesetzung in einer Gruppe, in Projekten oder Abteilungen muss – unabhängig von konkreten Leistungsvorgaben – durch die Betroffenen beeinflusst und von Seiten des Betriebsrats mitbestimmt werden können« (ebd.). Schließlich sollten die Gestaltungsansprüche bei Gruppen- und Projektarbeit tarifvertraglich abgesichert werden. Eine konkrete Ausgestaltung blieb der weiteren Diskussion vorbehalten.

Arbeitsgestaltung war somit kein Randthema der Tarifreform 2000, sondern ihr Mittelpunkt. Das galt auch für die neu zu gestaltenden Systeme der Eingruppierung und Entgeltdifferenzierung, die zehn Jahre später den verbleibenden Kern der Tarifreform ausmachten und als Entgelt-Rahmenabkommen (ERA) in die Tarifgeschichte eingingen. Diese Systeme sollten nicht nur die bestehenden Ungleichbehandlungen von Arbeitern und Angestellten beseitigen und qualifizierte Arbeit aufwerten; sie sollten auch so gestaltet sein, dass sie Impulse geben zur Realisierung und Verbreitung humaner und ganzheitlicher Arbeit, nicht zuletzt von qualifizierter Gruppenarbeit.

Umstritten war: Wie ließ sich bei Betriebsräten und Beschäftigten das Interesse an »guter Arbeit« wecken bzw. stärken? Und wie war das neue und einheitliche Eingruppierungssystem zu gestalten, von dem Impulse einer ganzheitlichen Arbeitsgestaltung ausgehen sollten? Zwei unterschiedliche Ansätze standen zur Diskussion.

Der Ansatz der Tarifabteilung der IG Metall sah vor, das Niveau der Qualifikation der Beschäftigten zur Grundlage der Eingruppierung zu machen, sprich umzusteigen von einer anforderungsorientierten auf eine qualifikationsbasierte Entgeltendifferenzierung. Die Weichen dafür wurden bereits auf dem Gewerkschaftstag 1989 gestellt. In der tarifpolitischen Entschließung hieß es: »Die IG Metall fordert daher [...] die Eingruppierung des Arbeitnehmers auf der Grundlage seiner Qualifikation.« (IG Metall 1989a, S. 113) Dem lagen zwei Überlegungen zugrunde: ein Absicherungs- und ein Gestaltungsgedanke. Der Absicherungsaspekt: Eine qualifikationsbasierte Arbeitsbewertung sollte die Beschäftigten vor der Entwertung ihrer Arbeit durch rasante technologische Entwicklungen schützen, also Abgruppierungen verhindern. Der Gestaltungsaspekt: Da sich Qualifizierung direkt in Höhergruppierung niederschlägt, also »lohnt«, werde – so die Annahme – eine Gestaltungsdynamik angestoßen. Da die vorhandene Qualifikation, ob abgerufen oder nicht, bezahlt werden müsse, entstünde Druck bzw. Interesse: seitens der Beschäftigten, Qualifizierung anzubieten; seitens der Unternehmen, die Arbeitsorganisation so zu gestalten, dass die Qualifikationen auch tatsächlich abgerufen werden können.

Der Vorschlag stieß jedoch auf Widerspruch. Formuliert wurde dieser unter anderem von der Abteilung Automation, Technologie und HdA, die fast zeitgleich – allerdings nur IG-Metall-intern – ihre eigenen Vorschläge für eine Tarifreform vorlegte (Drinkuth 1991). Gegen eine auf der persönlichen Qualifikation basierende Eingruppierung wurden drei Argumente vorgebracht:

- Erstens: Die Einschätzung, es werde in der Breite zu einer Entwertung qualifizierter Arbeit kommen, sei falsch. Im Gegenteil: Es gebe »eine Tendenz zu höher qualifizierten Tätigkeiten im Arbeiter- wie im Angestelltenbereich« (ebd., S. 14).
- Zweitens: Die Annahme, »dass qualifizierte Beschäftigte für bessere Arbeit eintreten oder Unternehmer das von sich aus tun«, treffe nicht zu (ebd., S. 4). Auch würden Arbeitgeber, selbst wenn sie die Arbeitnehmenden über der abgeforderten Qualifikation bezahlen müssten, keineswegs automatisch deren Arbeitsbedingungen verbessern. Grundsätzlich »sollte deshalb die Qualifizierung der Gestaltung von Arbeit und Technik folgen« (ebd.). Arbeitsgestaltung müsse direkt durch erweiterte Beteiligungsrechte für Betriebsräte und Beschäftigte angegangen werden und nicht indirekt.
- Drittens: Gegen eine auf der persönlichen Qualifikation basierende Entlohnung spreche schließlich, dass dadurch die An- und Ungelernten – vor allem Frauen und ausländische Arbeitnehmende – benachteiligt würden. Zudem würde damit gegen den weithin akzeptierten Grundsatz »Gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit« verstoßen, was den bisherigen gewerkschaftlichen Grundsätzen widerspreche (ebd.).

Die weitere Diskussion und Entwicklung zeigten: Ein Wechsel vom Anforderungsbezug zum Qualifikationsbezug in der Arbeitsbewertung war in der IG Metall nicht mehrheitsfähig und erst recht nicht mit den Arbeitgebern verhandelbar. Diese lehnten eine qualifikationsbasierte Arbeitsbewertung rundweg ab und schlossen sogar das Maschinenbauunternehmen Vögele, das mit der IG Metall eine entsprechende Regelung getroffen hatte, aus dem Arbeitgeberverband aus. Aber auch ohne einen Wechsel in den Grundsätzen der Arbeitsbewertung war klar: Die Forderungen nach ganzheitlicher Arbeitsgestaltung, Qualifizierung und Demokratisierung würden auf erheblichen Widerstand der Arbeitgeber stoßen – nicht verwunderlich, sollte doch durch die Regelungen, wie es in den Diskussionsvorschlägen zur Tarifierform 2000 unmissverständlich heißt, »das Direktionsrecht der Unternehmer bei der Arbeitsorganisation ein Stück eingeschränkt werden« (IG Metall 1991a, S. 54).

Das bestätigte sich bald. Bereits früh positionierte sich Gesamtmetall mit der Broschüre »Tarifierform 2000 – Vorsicht Falle« insbesondere gegen Forderungen, die auf eine Ausweitung garantierter Beteiligungsrechte abzielten (Gesamtmetall 1992a). Zwar wurde noch bis Mitte der 1990er Jahre viel von der Beteiligung von Beschäftigten und Betriebsräten gesprochen,<sup>1</sup> doch gleichzeitig wurde »von einer Einführung neuer kollektiver und formalisierter Mitbestimmungsrechte« dringend abgeraten (Gesamtmetall 1995, S. 16). Genau diese Mitbestimmungsrechte sollten mit der Tarifierform 2000 aber verankert werden.

Weitgehende Einigkeit bestand über die Notwendigkeit, die aus der Hochphase des Taylorismus stammenden Manteltarifverträge zu reformieren – insbesondere deren Bestimmungen zu Eingruppierung und Leistungsentgelt, die den veränderten betrieblichen Gegebenheiten nicht mehr entsprachen. Zwar wurde die Abkehr von einer anforderungsbezogenen Eingruppierung und Entgelt differenzierung grundsätzlich abgelehnt, doch zeigte man sich – zumindest anfänglich – offen für Entgeltsysteme, die neue Formen der Arbeitsorganisation begünstigen. »Die Entgeltbestimmungen«, so formulierte es zu Verhand-

---

1 | Noch 1995 veröffentlicht Gesamtmetall eine Broschüre mit dem Titel »Den Wandel gemeinsam gestalten – Die Wettbewerbsfähigkeit sichern«. Darin wurde eine umfassende und frühzeitige Beteiligung von Beschäftigten und Betriebsrat nachdrücklich empfohlen: »Die Neugestaltung der Betriebs- und Arbeitsorganisation gelingt nur, wenn die Mitarbeiter auf allen Ebenen des Unternehmens mitziehen. Das wieder ist – wie die Praxis zeigt – am besten zu erreichen, wenn an der Entwicklung und Umsetzung von Konzepten neben den Spezialisten auch Mitarbeiter beteiligt werden, die in den neuen Strukturen arbeiten oder in sonstiger Weise von den Veränderungen betroffen werden.« (Gesamtmetall 1995, S. 12) Auch die »frühzeitige Einbeziehung des Betriebsrates in die organisatorische Umgestaltung« wird angeraten.

lungsbeginn Peter Wilfert (1995, S. 58), der damals für Tarifpolitik zuständige Geschäftsführer des Verbands der Metallindustrie Baden-Württemberg, müssten dem Trend hin zu »neuen flexiblen, dezentralen Formen der Arbeitsorganisation [...] mit Verlagerung indirekter Bereiche in dezentrale Strukturen und Gruppenarbeit« folgen und ihn fördern. Ausgangspunkt für die Suche nach neuen Wegen der Entgeltfindung müsse »die auch von der Motivationslehre gestützte Erkenntnis [sein], dass Entgelt nicht mehr allein, vielmehr weniger als je zuvor, zur Leistung motiviert«. Motivation entwickle sich »vor allem durch neue Formen der Arbeitsorganisation mit qualifizierten, selbständigen Tätigkeiten und der Personalführung«. Entgeltfindung habe »sich ergänzend dem anzupassen« (ebd.). Es gab demnach durchaus Anlass, auf einen angestrebten »neuen Kompromiss zwischen größerer Humanität und größerer Produktivität« zu setzen.

Alles andere als günstig waren die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, unter denen die Tarifreform auf den Weg gebracht wurde. Der durch die Wiedervereinigung angefachte wirtschaftliche Aufschwung brach in sich zusammen und mündete in einem sprunghaften Anstieg der Arbeitslosigkeit – sowohl in Ost- als auch in Westdeutschland. Im Jahr 1993 überschritt die Zahl der Arbeitslosen erstmals die 3-Millionen-Grenze. Die deutsche Wirtschaft befand sich in der tiefsten Krise seit 1945. Und die Aussichten waren – wie der Vorsitzende Zwickel zum Auftakt der tarifpolitischen IG-Metall-Konferenz 1993 konstatierte, auf der die bis dahin geführten bezirklichen Diskussionen zur Tarifreform 2000 zusammengefasst wurden – »düster«, weshalb es schwerfalle, »Reformperspektiven zu formulieren und Zukunftsentwürfe zu skizzieren« (Zwickel 1993, S. 7).

Auch organisationsintern gab es schon früh Anzeichen, dass es um den Diskussionsstand zum Thema Arbeitsgestaltung nicht zum Besten stand – trotz zahlreicher Vereinbarungen zu Gruppenarbeit, die zwischenzeitlich getroffen worden waren. Bestand innerhalb der IG Metall überhaupt genügend Rückhalt, um entsprechende tarifliche Forderungen durchzusetzen? Gab es ein erkennbares Interesse? War ein gewisser Handlungsdruck spürbar? Zweifel wurden laut. Gerhard Zambelli, damals Bezirksleiter in Baden-Württemberg, zeigte sich 1993 auf jener tarifpolitischen Konferenz, die sowohl den Auftakt des Projekts Tarifreform 2000 markierte als auch die organisationsinterne Diskussion bündeln sollte, darüber sichtlich verwundert:

»Als in jüngster Zeit die Diskussion über Gruppenarbeit (neu) aufkam, habe ich mit Überraschung festgestellt, wie viele Ängste in unseren Reihen hochkamen und wie viele Bedenken gegen diese neue Arbeitsform vorgebracht wurden. Gleichzeitig habe ich aber daran erinnert, dass wir seit mindestens zehn Jahren die Diskussion um Gruppenarbeit gefördert und vorangetrieben haben mit dem Ziel eines Humanisierungs-

instruments. Was ist passiert in den zehn Jahren, dass wir gar nicht mehr wissen, was wir früher eigentlich wollten und was wir lange Zeit favorisiert haben?» (Zitiert nach IG Metall Vorstand 1993a, S. 59)

Andere Diskussionsredner sahen in der gewerkschaftlichen Debatte zur Tarifreform 2000 ganz generell »den Punkt Arbeitsgestaltung« unterbelichtet. Was Rainer Salm, damals Projektsekretär Gruppenarbeit bei Daimler Rastatt, in seinem Diskussionsbeitrag »vor allem beunruhigt ist, dass in dem, was aus den Bezirken kommt, überall die Schwerpunktsetzung durchkommt: ›Wir reden jetzt erst einmal über das Entgelt, und Arbeitsgestaltung ist zunächst einmal nicht das Vordringliche«. Das müsse sich ändern. Vor allem müssten »die betriebspolitischen Voraussetzungen geschaffen werden, bevor wir tarifliche Regelungen treffen [...]. Sonst schießen wir uns ins Knie« (zitiert nach IG Metall Vorstand 1993a, S. 90). Andreas Drinkuth, Leiter der Abteilung Automation, sah dies ähnlich, machte jedoch keine weitergehenden Vorschläge, wie das Defizit zu beheben wäre (ebd., S. 66). Klaus Lang, damals Leiter der Tarifaufteilung, resümierte die Diskussion mit der Feststellung, »dass die Ansätze in der Tarifreform 2000 vielleicht zu spärlich sind«. Aber die bezirklichen Diskussionen seien »noch weit hinter diesen spärlichen Ansätzen zurück« (zitiert nach IG Metall Vorstand 1993a, S. 94). Es müsse deshalb darauf gedrängt werden, »dass die Frage der Arbeits- und Technikgestaltung, des Gesundheits- und Umweltschutzes stärker auch in den nächsten Jahren in den Mittelpunkt der tarifpolitischen Diskussion rückt«. Und Lang gibt zu bedenken, »ob sich nicht im nächsten Schritt eine Arbeitstagung mit Regelungsseckpunkten zur Gruppenarbeit, zu Prozessen kontinuierlicher Verbesserung beschäftigen sollte«. Dies könnte auch »ein konkreter Ansatz für – nicht immer anzutreffende – vorstands- und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit im Sinne neuer Projektstrukturen sein« (ebd.).

Doch dazu kam es nicht. Die Gespräche und Verhandlungen mit der Arbeitgeberseite wurden aufgenommen, ohne vorher die interne Debatte über entsprechende Tarifforderungen weiterzuführen bzw. zuzuspitzen. Die Diskussion dümpelte dahin. Damit war die nachrangige Behandlung des eigentlich zentralen Handlungsfeldes Arbeitsgestaltung in den anstehenden Verhandlungen vorprogrammiert

Zusätzlich verschärfte sich die Situation durch den zeitgleich eingeläuteten Frontalangriff der Arbeitgeber auf das bestehende System der Flächentarifverträge. 1993 kündigten die ostdeutschen Arbeitgeberverbände »außerordentlich« den Stufenplan zur Angleichung der Löhne und Gehälter an das Westniveau – ein Schritt, den die IG Metall als eindeutig rechtswidrig scharf kritisierte. Nach zweiwöchigem Arbeitskampf wurde die Kündigung zwar zurückgenommen,

aber die Tarifangleichung um zwei Jahre gestreckt. Zudem wurde eine Härtefallklausel vereinbart, die es unter bestimmten Bedingungen erlaubte, tarifliche Normen zu unterschreiten. Eine Übertragung auf die westdeutschen Tarifbezirke konnte zwar noch verhindert werden, doch der Druck, auch hier eine analoge Vereinbarung abzuschließen, wuchs (Bispinck 2020, S. 3).

Diese Konstellation, geprägt durch grundsätzliches Infragestellen der Architektur des Tarifsystems sowie durch massive Angriffe auf geltende Tarifnormen, hielt während des gesamten Jahrzehnts an. Sie beeinflusste maßgeblich auch den Verlauf der zu Beginn der 1990er Jahre aufgenommenen Verhandlungen zur Tarifreform 2000 in den verschiedenen Tarifbezirken.

Federführend in den regionalen Verhandlungsprozessen war der Bezirk Baden-Württemberg – und blieb es. Erste Sondierungsgespräche begannen dort bereits 1989 mit dem Ziel, spätestens bis Mitte der 1990er Jahre zu einem Abschluss zu kommen. Bekanntlich kam es anders: Es dauerte 14 Jahre, bis ERA, zu dem die Tarifreform 2000 schließlich mutiert war, im Jahr 2005 verabschiedet und mit seiner betrieblichen Umsetzung begonnen wurde. Der Weg dorthin war langwierig, mühsam, konfliktreich und mehrfach unterbrochen. In der Endphase des Verhandlungsprozesses hegten viele Beobachter erhebliche Zweifel, ob überhaupt noch mit einem erfolgreichen Abschluss zu rechnen sei (Bahnmüller 1998; Bahnmüller/Schmidt 2009).

Eine tarifvertragliche Festschreibung von Kriterien, Normen und Mindeststandards »humaner« oder »guter« Arbeit gelang nicht; ebenso wenig eine »Demokratisierung des Arbeitsalltags« durch eine Ausweitung der Mitbestimmungsrechte von Beschäftigten und Betriebsräten. Aufgegeben wurden die teils detailliert und differenziert ausgearbeiteten Forderungen zur Arbeitsgestaltung in den regionalen Verhandlungen jedoch lange nicht. Ein Beispiel: 1994 veröffentlichte die IG Metall Bezirksleitung Stuttgart eine Broschüre (Pro-Magazin Nr. 3), in der unter anderem vorläufige Ergebnisse und Konkretisierungen der Forderungen zur Gestaltung von Gruppenarbeit dargestellt wurden (IG Metall Bezirksleitung Stuttgart 1994a).

Doch schon diese noch vorläufigen Forderungen stießen auf den entschiedenen Widerstand des Verbands der Metallindustrie Baden-Württemberg (VMI) bzw. später Südwestmetall. Wie die IG Metall Bezirksleitung Stuttgart (1994b) festhalten musste, zeigten sie »keinerlei Bereitschaft, [...] Fragen der Arbeitsgestaltung und insbesondere eine Ausweitung der Mitbestimmung des Betriebsrates in einen Tarifvertrag aufzunehmen« (S. 13). Auch der Versuch, stärker auf Individualrechte der Beschäftigten anstelle kollektiver Betriebsratsrechte zu setzen, brachte keine Fortschritte. Im Frühjahr 1996 erklärte der Metall-Arbeit-

geberverband zur Überraschung der IG Metall die Gespräche, weil ergebnislos, für beendet (Bahnmüller 1998, S. 126 ff.).<sup>2</sup>

Nach monatelanger Unterbrechung wurden die Gespräche zwar wieder aufgenommen. Doch um wenigstens Teilfortschritte zu sichern, strich man jene Forderungen von der Agenda, die als nicht mehr verhandlungs- bzw. kompromissfähig galten – darunter das gesamte Forderungspaket zur Arbeitsgestaltung und Gruppenarbeit. Fortan konzentrierte man sich auf die Reform der Entgeltssysteme, um wenigstens bei der Bewertung von Arbeit, Leistung und Belastungen Fortschritte und auch einen Abschluss zu erzielen. Es dauerte weitere sieben Jahre, bis im Jahr 2003 ein erstes Ergebnis vorlag. Der Durchbruch gelang in Baden-Württemberg, andere Bezirke folgten (Huber/Schild 2004).

Wie sich zeigte, erfüllten sich die mittlerweile ohnehin gedämpften Hoffnungen nicht, über die Gestaltung der Arbeitsbewertungssysteme Impulse für eine ganzheitliche Arbeitsgestaltung oder die Förderung qualifizierter Gruppenarbeit zu setzen. Die durch ERA ausgelösten oder eng mit ihm verbundenen arbeitsorganisatorischen Veränderungen blieben selten und wenig wirksam (Bahnmüller/Schmid 2009, S. 280 ff.). ERA impliziert keine bevorzugte Richtung für die Arbeitsorganisation. Die betriebliche Umsetzung zeigte deutlich: Es gab keine erkennbaren Impulse hin zu ganzheitlichen Aufgabenzuschnitten. Auch die Verbreitung qualifizierter Gruppenarbeit wurde durch ERA weder gefördert noch behindert. Insgesamt entfaltete das Abkommen keine substanzielle unterstützende Wirkung für die betriebliche Umsetzung guter Arbeit.

Insofern erwies sich die bereits zu Beginn der Diskussion um die Tarifreform 2000 geäußerte Skepsis als berechtigt. Arbeitsgestaltung war und blieb eine primär betriebspolitische Aufgabe. Sie erfordert eine solide betriebliche Basis und ein aktives Engagement von Betriebsräten, Vertrauensleuten und Beschäftigten. Eine tarifpolitische Rahmung und Unterstützung wurde durch die Tarifreform 2000 nicht geschaffen. Sie fehlte bereits während des Lean-Production-Booms zu Beginn der 1990er Jahre – und sie fehlt bis heute. Deshalb waren die Betriebsräte

---

2 | Hintergrund waren die heftigen Turbulenzen, die der Streik und sein Tarifabschluss 1995 in Bayern in den Reihen von Gesamtmetall auslösten. Der Abschluss wird bis heute als »Katastrophe« und »Wendepunkt in der Geschichte des Verbandes« bewertet (Gesamtmetall 2015, S. 193 ff.). Von allen Seiten hagelte es Kritik, verbandsintern und -extern. Die Folgen: ausgeprägte Fluchtbewegungen aus den Metall-Arbeitgeberverbänden und die Geburtsstunde der Idee, OT-Verbände (= ohne Tarifbindung) zu gründen und gegebenenfalls die Arbeitgeberverbände allesamt aufzulösen. Das Beben war heftig, langanhaltend und es hatte Folgen für den Verhandlungsprozess um ERA in Baden-Württemberg. Über Monate hinweg vermied Südwestmetall alle Aktivitäten, die möglicherweise neue Unruhe in den Verband hätten bringen können.

und Vertrauensleute gefordert, auf Grundlage der bestehenden tariflichen bzw. betriebsverfassungsrechtlichen Regelungen eigenständig gestalterisch und koordinierend aktiv zu werden. Und das wurden sie, wie wir nachfolgend zeigen werden.

## 6.3 Gewerkschaftliche Koordinierungsansätze der Betriebspolitik

### 6.3.1 Der lange Weg zu gewerkschaftlichen Eckpunkten der Gruppenarbeit

Parallel zu den Diskussionen über Arbeitsgestaltung in einer Tarifreform 2000 kursierten bereits seit Mitte der 1980er Jahre Entwürfe für gewerkschaftliche Eckpunkte zur Gestaltung von Gruppenarbeit. Auf dem Gewerkschaftstag 1986 revidierte die IG Metall ihre ablehnende Haltung zu Gruppenarbeit (Kapitel 4.2). Sie beschloss, »tayloristischen Arbeitsformen mit ihren zerhackten, monotonen Einzeltätigkeiten« ein Konzept von Gruppenarbeit gegenüberzustellen, das »die Anreicherung von Arbeitsinhalten, den Abbau der Arbeitsteilung und hierarchischer Strukturen, die Erhöhung der Qualifikation der Arbeitnehmer und eine entsprechende Eingruppierung, Belastungsreduzierung durch Arbeitsplatzwechsel und höhere Stellenbesetzung« enthält (IG Metall 1986a, S. 218). In einem »Erläuterungsvermerk« zum Beschluss von 1986 heißt es 1989: »Es wurden Eckpunkte zur Gruppenarbeit entwickelt, die gegenwärtig in verschiedenen Pilotbereichen erprobt werden.« (IG Metall 1989a, S. 97)

Ein seit Mitte 1988 existierender Entwurf für Eckpunkte aus der Abteilung Automation/Technologie/HdA (IG Metall Vorstand 1988) wurde allerdings zunächst nicht breit veröffentlicht – auch nicht im von Siegfried Roth, Sekretär in der Abteilung Betriebsräte beim IG-Metall-Vorstand, herausgegebenen Sammelband »Perspektive Gruppenarbeit« (Roth/Kohl 1988), der viele Betriebsräte zu Gruppenarbeitsinitiativen ermutigte. Eine breitere und sichtbare Diskussion setzte erst ein, als in der Autoindustrie immer mehr Betriebsräte begannen, Pilotvereinbarungen zu Gruppenarbeit zu verhandeln. Es sollte jedoch drei weitere Jahre dauern, bis zunächst Ende 1991 der Automobilausschuss der IG Metall »Eckpunkte für qualifizierte Gruppenarbeit« verabschiedete (IG Metall Vorstand, 1991a). Grundlage der Beratungen war eine Synopse mit Vereinbarungsentwürfen von Betriebsräten aus sieben Automobilherstellern. Im Mai 1992 wurde das beschlossene Eckpunktepapier intern veröffentlicht als Teil der gemeinsamen Loseblattsammlung »Gestaltungshinweise und Regelungsvorschläge bei Gruppenarbeit« der Abteilungen Tarifpolitik und Betriebsräte/Betriebsverfassungsrecht/Mitbestimmungsgesetz '76 (IG Metall Vorstand 1992a). Durch ein Vorwort, unterzeichnet von den für Tarifpolitik (Klaus Zwickel) und Betriebsräte

(Horst Klaus) zuständigen Vorstandmitgliedern, erhielt die Sammlung einen verbindlicheren Charakter.

Roth (1992a) komprimierte die Eckpunkte für Seminarpräsentationen wie folgt:

## »10 Eckpunkte Gruppenarbeit der IG Metall

### 1. Selbstregulierung und Dezentralisierung

- Selbstorganisation der Arbeit (Planung, Disposition, Durchführung, Kontrolle im Rahmen des Arbeitsauftrages)
- Dezentralisierung (Abbau von Hierarchiestufen, Delegation von Verantwortung)
- Erweiterte Handlungsspielräume (Selbstständigkeit, Eigenverantwortlichkeit)

### 2. Gemeinsame Arbeitsaufgaben

- Arbeitswechsel als Qualifizierungsmöglichkeit, Belastungswechsel und Solidarprinzip
- Wechsel zwischen taktabhängigen und taktunabhängigen Arbeiten
- Anreicherung durch indirekte Tätigkeiten (z. B. Materialbereitstellung, Qualitätssicherung, Wartung, Programmierung, Elemente von Instandhaltung und Fertigungssteuerung)

### 3. Kompetenzen zur Selbstorganisation

- Entscheidungskompetenzen bezüglich eigener Arbeit (Arbeitsweise, Arbeitswechsel, Aufgabenverteilung, Kooperation, Qualifizierungsbedarf u. ä.)
- Selbstorganisation sozialer Prozesse (Gruppengespräche, Urlaubsplanung u. a.)
- Grenzen der Selbstorganisation (Gesetze, Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen, Richtlinien)

### 4. Humane Leistungsbedingungen

- Selbstverwirklichung statt Selbstausbeutung
- Vereinbarung erreichbarer und zumutbarer Leistungsziele (z. B. über Entlohnungsgrundsatz Prämie)
- Vereinbarung über Personalbesetzung und Arbeitspensum (Soll-Leistung; Berücksichtigung von Erholzeiten, persönliche Zeiten, Qualifizierungszeiten, Gruppengespräche)

### 5. Gleiche Entgeltchancen

- Chancengleichheit für höherwertige Arbeitsinhalte (Durchlässigkeit, Zugangsmöglichkeit über Qualifizierung)
- aber keine »Gleichmacherei« (Rücksichtnahme auf unterschiedliche Voraussetzungen und Interessen)
- Perspektive: Geringhaltung der Unterschiede

### **6. Gruppenarbeit als solidarische Arbeitsweise**

- Integration statt Ausgrenzung (ältere und behinderte Arbeitnehmer, Personengruppen mit schwächerer sozialer Stellung)
- Qualifizierungswege eröffnen (z. B. für angelernte Produktionsarbeiter)
- Freiwilligkeit als Prinzip

### **7. Förderung von Kompetenz und Qualifikation**

- Anspruch auf umfassende Qualifizierung (individuelle, gruppenbezogene, fachliche, soziale Qualifizierungsziele)
- Qualifizierung zur Selbstorganisation (Handlungskompetenz fördern: Team- und Kooperationsfähigkeit, Moderations- und Konfliktlösungsstechniken, selbständige Arbeitsplanung)

### **8. Gruppenarbeitsförderliche Technik und Organisation**

- Dezentrale Technikalternativen (orientiert am Prinzip der Selbstorganisation)
- Entkopplung von enger Taktbindung (z. B. Fließband als Transportmittel, Arbeit am stehenden Objekt, Ausweitung der Vormontage u. ä.)

### **9. Gruppengespräche und Gruppenvertretung**

- Gruppengespräche sind Arbeitsbesprechungen (Lösung fachlicher, organisatorischer und sozialer Fragen)
- Sozialverträgliche Gestaltung der Gruppengespräche (während der Arbeitszeit, Personalausgleich, freie Themenwahl, nicht während der Pausen)
- Demokratische Wahl der Gruppensprecher (Vertretung der Gruppen nach innen und außen, keine Weisungs- und Disziplinarbefugnisse)
- Beitrag zur Mitbestimmung am Arbeitsplatz (Voraussetzung: Information, Beteiligung, Qualifizierung durch gewerkschaftliche Interessenvertretung)

### **10. Beteiligung bei Gruppenarbeit**

- Beteiligung des Betriebsrats (Steuergremien auf Unternehmens- und Werks-ebene)
- Entscheidungen im Konsens
- Betroffene frühzeitig beteiligen.«

---

Die im Loseblattwerk enthaltenen zehn »Eckpunkte für qualifizierte Gruppenarbeit« (IG Metall Vorstand 1991a) wurden mit zwei Texten zur Kritik der Teamarbeit bei Lean Production kombiniert sowie mit zwei Versionen einer Musterbetriebsvereinbarung zu Gruppenarbeit aus der Abteilung Tarifpolitik (verbunden mit einer Materialsammlung zu Tarifregelungen zum Prämienlohn). Diese Mustervereinbarungen griffen zwar einige Gestaltungsformulierungen aus den Eckpunkten auf, waren aber vorrangig als Betriebsvereinbarungen zur Leistungsentlohnung und Personalbemessung bei Gruppenarbeit konzipiert.

Sie konzentrierten sich also auf jenen Teil der Eckpunkte, der betriebsverfassungsrechtlich erzwingbar ist. Das Vorwort kündigte an, die Sammlung aus Papieren verschiedener Vorstandsabteilungen werde »in Kürze« durch eine Handlungshilfe für Betriebsräte mit Praxisbeispielen und Vorgehensbeschreibungen ergänzt. Diese Broschüre ist allerdings nie erschienen. Der schwierige interne Abstimmungsprozess zwischen den Vorstandsabteilungen wurde schließlich von der nun anrollenden Welle von Betriebsvereinbarungen – auch über die Autoindustrie hinaus – überholt.

Aufschlussreiche Hinweise zur Entwicklung der gewerkschaftlichen Diskussion über die Gestaltung von Gruppenarbeit ergeben sich aus dem Vergleich der Eckpunkte von 1988 (EP 88) und 1991 (EP 91) sowie mit der Musterbetriebsvereinbarung von 1992.

Zwischen 1988 und 1992 hatten sich wesentliche Rahmenbedingungen der Diskussion geändert. Während 1988 noch die Rückbesinnung auf Humanisierungskonzepte der 1970er Jahre im Kontext technikkritischer Diskussionen und CIM-Projekte im Vordergrund stand, bildete 1992 die Lean-Debatte den zentralen Bezugsrahmen für die Umsetzung humanisierungsorientierter Ziele. Waren 1988 Gruppenarbeitsprojekte noch isolierte Experimente, so galten sie 1992 zunehmend als Vorläufer einer flächendeckenden Einführung. Innerhalb der IG Metall war Gruppenarbeit 1988 noch ein umstrittenes Teilprojekt im Rahmen des HdA-Gestaltungsprojekts – 1992 hingegen avancierte sie zu einem Kernelement der gewerkschaftlichen Arbeitsgestaltung im Rahmen der Tarifreform 2000. Auch die Funktion der Eckpunkte hatte sich gewandelt: Dienten sie 1988 noch als ergänzender Baustein zur Förderung betrieblicher Beteiligungsprozesse im Rahmen des »Zehn-Schritte-Programms« (IG Metall 1985), wurden die Eckpunkte von 1991 zur Grundlage für die Musterbetriebsvereinbarung von 1992. Sie fungierten dabei als praxisorientierte Checkliste für laufende Verhandlungen über Betriebsvereinbarungen. Wunschvorstellungen hatten dort keinen Platz mehr – vielmehr wurden die Inhalte von den beteiligten Betriebsräten kritisch auf ihre betriebliche Umsetzbarkeit hin überprüft. Diese veränderten Rahmenbedingungen schlugen sich unmittelbar in der Formulierung der Eckpunkte nieder.

So war in der Version von 1988 der erste Eckpunkt der »Gemeinsamen Arbeitsaufgabe« gewidmet. Er hob – in bewusster Abgrenzung zu den monotonen, taktgebundenen Einzelaufgaben des Taylorismus – die Möglichkeiten zur Qualifizierung und den Belastungswechsel innerhalb einer gemeinsamen Aufgabe hervor. In der Fassung von 1991 rückte hingegen der Eckpunkt »Selbstregulierung und Dezentralisierung« an erste Stelle. Damit wurde die Forderung nach »Dezentralisierung, Abbau von Hierarchiestufen und mehr Selbstverantwortung« bei

gleichzeitiger »Übertragung möglichst umfassender planerischer, dispositiver und kontrollierender Arbeitselemente von Arbeitsgruppen« deutlich in den Vordergrund gestellt. Ziel war es, das Modell einer teilautonomen Gruppenarbeit zu betonen – in bewusster Abgrenzung zu den stärker hierarchisch eingebundenen Teamkonzepten aus der japanischen Lean Production. In der Erläuterung (IG Metall Vorstand 1991b, S. 3) zu den Eckpunkten 1991 heißt es dazu:

»Diesen Punkt haben wir bewusst an die erste Stelle gesetzt, weil der Grundsatz der Selbstregulierung nur zu verwirklichen ist, wenn es tatsächlich auch zu einer Veränderung der Aufbauorganisation und Hierarchie im Sinne einer stärkeren Dezentralisierung und Verantwortungsdelegation nach unten kommt. Davon hängen unter anderem auch Möglichkeiten ab, die Handlungsspielräume für die Kollegen in den Gruppen zu erweitern.«

Der hohe Anspruch, Arbeitsgruppen als selbstregulierende Organisationseinheiten mit weitreichenden Entscheidungsbefugnissen zur Gestaltung ihrer eigenen Arbeit auszugestalten, kann als Weiterentwicklung der gewerkschaftlichen Mitbestimmungsdebatte am Arbeitsplatz verstanden werden. Wie schon die ursprüngliche Diskussion um Mitbestimmung war auch dieser Ansatz nicht unumstritten – insbesondere, weil befürchtet wurde, dass dadurch die Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte eingeschränkt werden könnten.

Die Musterbetriebsvereinbarung von 1992 verzichtet deshalb auf den Begriff *Selbstregulation*, sondern fordert stattdessen nur noch Entscheidungsrechte für die Gruppen im Rahmen von *Selbstorganisation* – beschränkt auf konkrete Gestaltungsbereiche wie Rotationswechsel, Lage und Durchführung der Gruppengespräche und Qualifizierungsplanung. Zudem betont die Vereinbarung die Verpflichtung des Arbeitgebers zur menschengerechten Arbeitsgestaltung. Sie vermeidet gezielt jede Formulierung, die einer Gruppenmitbestimmung am Arbeitsplatz gleichkäme und damit möglicherweise die Pflichten des Arbeitgebers oder die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats einschränken könnte.

Auch das ursprünglich formulierte Ziel einer gemeinsamen Arbeitsaufgabe, bei der Gruppenmitglieder regelmäßig zwischen unterschiedlichen Teilaufgaben – insbesondere zwischen taktabhängigen und taktunabhängigen Tätigkeiten – wechseln, erschien offenbar einigen Betriebsräten in der Eckpunkte-Arbeitsgruppe in ihren Betrieben schwer realisierbar. Es konnte daher nur aufrechterhalten werden, indem man sich darauf verständigte, »dass es von jedem Grundsatz auch Ausnahmen gibt«, heißt es in der Erläuterung zu Eckpunkten 1991 (IG Metall Vorstand 1991b, S. 4). Dort wird auch der in diesem Zusammenhang deutlich werdende Spagat zwischen langfristigen gewerkschaftlichen Zielsetzungen und deren kurzfristigen Umsetzbarkeit im Betrieb ausdrücklich benannt:

»Trotz allem dürfen wir uns mit unserem Gestaltungsanspruch nicht von vorneherein auf ein Niveau heutiger Machbarkeit [...] reduzieren. Auch wenn es über Jahre wahrscheinlich in einigen Bereichen schon ein Erfolg ist, wenn wir zu einem ›humanisierten Taylorismus‹ kommen, also zu Mitfahrgelegenheiten am Montageband oder zur Installation von Hängedrehförderern, was für die Kollegen bereits eine deutliche Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen bedeutet.«

Auch beim Thema Entgelt und Leistung zeigt sich eine aufschlussreiche Entwicklung. Die ursprüngliche Überschrift »Gleiches Entgelt« in den Eckpunkten von 1988 wurde in der Fassung von 1991 ersetzt durch »Gleiche Entgeltchancen«. Damit wurde das Ziel aus den EP 88, dass die Beschreibung einer gemeinsamen Gruppenaufgabe zu einem einheitlichen Entgelt für alle Gruppenmitglieder führen müsse, nicht aufgegeben, sondern konkretisiert: Im Zentrum stand nun die Forderung nach allgemein zugänglichen Qualifikationsmaßnahmen als Voraussetzung für gleichberechtigte Entgeltchancen. Die Leistungsbedingungen tauchten in den EP 88 nur als Unterpunkt innerhalb des Eckpunkts »Gruppenarbeit als solidarische Arbeitsweise« auf:

»Es sind Bedingungen sicherzustellen (zum Beispiel durch ausreichende Personalbesetzung und geeignete Qualifizierungsmaßnahmen), dass menschliche Zuwendung und Unterstützung in der Arbeitsgruppe möglich und gefördert wird und sich ein gutes Arbeitsklima entwickeln kann.« (IG Metall Vorstand 1988, S. 7)

In den EP 91 werden »Humane Leistungsbedingungen« zu einem eigenen Eckpunkt mit der Forderung nach einer mit dem Betriebsrat zu vereinbarenden Personalbesetzung. Die Musterbetriebsvereinbarung von 1992 trieb diese Entwicklung noch weiter voran. Tituliert als »Betriebsvereinbarung über Prämienentlohnung bei Gruppenarbeit« behandelt sie die Gestaltungskriterien für Gruppenarbeit lediglich im Vorspann – den eigentlichen Gegenstand bildet die Leistungsentlohnung. Diese auf Leistungs politik fokussierte Form der Betriebsvereinbarung fand in der betrieblichen Praxis jedoch kaum Anwendung. Die Welle der zu Beginn der 1990er Jahre abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen orientierte sich vielmehr an den Vorbildern aus der Autoindustrie. Diese übernahmen Formulierungen aus den Eckpunkten und lagerten das Thema Leistungs politik, sofern es überhaupt geregelt wurde, in separate Vereinbarungen aus.

Die größten Veränderungen betrafen die Themen Gruppengespräch und Gruppenvertretung. Die Gruppengespräche wurden in den EP 91 um zwei Aspekte erweitert, die gegenüber den Arbeitgebern besonders umstritten waren: Erstens sollten die Gruppen »frei in der Wahl der Themen und in der Wahl der Hinzuziehung gruppenexterner Personen« sein. Zweitens sollten Gruppen-

gespräche als Arbeitszeit behandelt werden, für die auch ein Personalausgleich einzuplanen sei.

Vollständig neu gefasst wurde das Thema Gruppenvertretung. Die EP 88 definierten die Rolle des Gruppensprechers als rotierende Funktion unter den Gruppenmitgliedern. Die EP 91 hingegen verknüpften die Sprecherfunktion mit einer demokratischen Wahl durch die Gruppe und grenzten sie klar von klassischen Vorarbeiterrollen ab. Gleichzeitig musste die Formulierung auf bereits etablierte betriebliche Realitäten und Vereinbarungen reagieren – etwa bei Ford in Köln, wo frühere Kolonnenführer als »Koordinatoren« der Gruppen eingesetzt wurden. Um dieser bereits bestehenden betrieblichen Praxis Rechnung zu tragen, wurde in den EP 91 formuliert:

»Gruppenvertretungen können unterschiedlich gestaltet werden. Wird eine Gruppenvertretung über Gruppensprecher angestrebt, so ist dieser durch die Gruppe zu wählen. Gruppensprecher [...] haben keine Weisungs- und Disziplinarbefugnisse.« (IG Metall Vorstand 1991a, S. 6)

Die Ausgestaltung der Gruppensprecherrolle war weiterhin von Interessenkonflikten geprägt und führte zu unterschiedlichen betrieblichen Regelungen. Viele Arbeitgeber strebten an, die bisherigen Vorarbeiter als Gruppensprecher einzusetzen. Dies sollte jedoch aus gewerkschaftlicher Sicht durch eine verpflichtende demokratische Wahl verhindert werden. Andererseits entstand durch eine Wahl eine Konkurrenz zu den ebenfalls gewählten gewerkschaftlichen Vertrauensleuten. Dieses Spannungsfeld musste durch klare Funktionsabgrenzung oder durch Personalunion aufgelöst werden. Die Erläuterung zu den EP 91 zitiert dazu einen Opel-Betriebsrat:

»Wenn wir unsere Vertrauensleute nicht zu Gruppensprechern machen können, dann machen wir die Gruppensprecher zu Vertrauensleuten.« (zitiert nach IG Metall Vorstand 1991b, S. 8)

Deshalb wird eine aktive Bearbeitung dieses Konfliktfeldes gefordert:

»Gruppengespräche und Gruppensprecher können als Element von Mitbestimmung am Arbeitsplatz eine Erweiterung der Interessenvertretung bedeuten. Entsprechende Maßnahmen der Interessenvertretung zur Information, Beteiligung und Qualifizierung der Betroffenen sind dafür jedoch unabdingbare Voraussetzungen.« (IG Metall Vorstand 1992a, S. 7)

Nach 1992 wurden die zehn Eckpunkte in der IG Metall nicht weiter überarbeitet, obwohl die Entwicklungen in den Betrieben durchaus Anlass zur Aktualisierung geboten hätten. In den folgenden Jahren erschien allerdings eine ganze

Flut von Handlungshilfen mit Gestaltungseckpunkten für Gruppenarbeit – teils aus anderen Gewerkschaften wie der IG Chemie-Papier-Keramik (1993), teils von gewerkschaftsnahen Beratungsunternehmen wie den regionalen Technologieberatungsstellen (TBS) des DGB (TBS NRW 1996) oder vom IMU-Institut München (Pfäfflin/Buchner 1999).

Einen vorläufigen Abschluss der gewerkschaftlichen Positionsentwicklung bildete die Broschüre »Gruppenarbeit, Analyse und Handlungsempfehlungen« der Hans-Böckler-Stiftung (Kamp 1999). Basierend auf der Analyse von 83 Betriebsvereinbarungen aus verschiedenen Industriebranchen – mehr als die Hälfte aus der Metall- und Elektroindustrie – wurde darin ein Gestaltungsraster entwickelt. Dieses greift die Themen der 10 Eckpunkte auf, benennt aber keine verbindlichen Mindestbedingungen mehr, sondern nur noch zu klärende bzw. zu regelnde Teilthemen.

### **6.3.2 Arbeitsgestaltung als Impuls für neue Formen koordinierter Betriebsratsarbeit und regionaler Bildungsarbeit**

Je wichtiger Gestaltungspolitik im Rahmen der Betriebsratsarbeit wurde, desto sichtbarer wurden die Schwächen der bisherigen Unterstützungs- und Koordinierungsformen gewerkschaftlicher Betriebspolitik: etwa Umfang und Inhalt der Betriebsberatung, die Kompetenz der Beratenden, die Art und Weise, wie die Beratung erfolgte.

Bis Ende der 1980er Jahre erfolgten Betreuung, Beratung und Koordinierung der Betriebsratsgremien im Wesentlichen durch Einzelbetreuung der Betriebe durch die örtlichen Hauptamtlichen. Sie wurde ergänzt durch die (zentrale) Bildungsarbeit, an der einzelne Betriebsratsmitglieder und Vertrauensleute teilnahmen. Inhaltlich war die Bildungsarbeit auf die Durchsetzung und Umsetzung von Branchentarifverträgen ausgerichtet.

Angestoßen auch durch das HdA-Gestaltungsprojekt der IG Metall zu Beginn der 1990er Jahre entstanden neue Formen der Qualifizierung, Beratung und Unterstützung: bezirkswerte Betriebsrätenetzwerke sowie dezentrale (gewerkschaftliche) Bildungsangebote durch neue gewerkschaftliche Bildungsanbieter wie z. B. Bildungsk Kooperationen (BiKos), die sich in Zusammenarbeit mit örtlichen Verwaltungsstellen neben den zentralen Gewerkschaftsschulen entwickelten und etablierten.

#### **Betriebsrätenetzwerke**

Wodurch zeichneten sich diese Netzwerke aus? Sie nahmen den gewerkschaftlichen Selbsthilfegedanken wieder auf, arbeiteten dezentral und traten nicht mit

dem Anspruch an, fertige Lösungen zu vermitteln. Vielmehr wurde versucht, gemeinsam und auf Augenhöhe Lösungen für die jeweils unterschiedlichen betrieblichen Problemstellungen zu entwickeln und, wenn möglich, Leitplanken zu installieren, innerhalb derer man sich bewegen sollte. Die Zusammenarbeit im Netzwerk sollte »die Kraftreserven freisetzen und die individuelle wie gemeinsame Kompetenz steigern« (Kaßebaum 2004, S. 94). Dazu bedurfte es einer Vertrauenskultur, die es erst zu entwickeln galt und die im Prozess der Zusammenarbeit wuchs. Entscheidend war nicht die Funktion der oder des Beteiligten, sondern ihre oder seine Fähigkeit und Bereitschaft, eine vertrauensvolle Beziehung aufzubauen

Zu den wichtigsten Funktionen von Betriebsrätenetzwerken gehören auch heute noch der methodisch angeleitete Erfahrungs- und Informationsaustausch sowie eine Weiterbildung, die auf die konkreten individuellen und betrieblichen Bedarfe ausgerichtet ist. Auf diese Weise sollten die Betriebsräte ihre Interessenvertretungsfunktion im Betrieb besser wahrnehmen und sich einen erweiterten Handlungsspielraum gegenüber den Geschäftsleitungen erarbeiten. Betriebsrätenetzwerke sollten einzelbetriebliche Beratung der Betriebsräte nicht ersetzen, sondern sinnvoll ergänzen. Kaßebaum (2000, S. 162), einer der Promotoren des Netzwerkgedankens, formuliert deren Arbeitsweise so:

»Im Netzwerk, das heißt in der Arbeit über den eigenen Betrieb und unter Umständen auch die eigene Verwaltungsstelle hinaus, wirkt vor allem die ›informelle‹, gegenseitige Unterstützung, hier ein Anruf, dort ein Fax, dort ein Gespräch ›am Rande‹. Dieses ›sich Kennen und Vertrauen‹ bildet den in der Regel unsichtbaren, fruchtbaren Nährboden für die Netzwerke. Hier bildet sich das wichtige Klima des ›gegenseitigen Gebens und Nehmens‹ heraus. Ohne diese Beziehungen, die auch als Vertrauensbeziehung zwischen Betriebsräten und Verwaltungsstelle zu entwickeln sind, gibt es kein Netzwerk.«

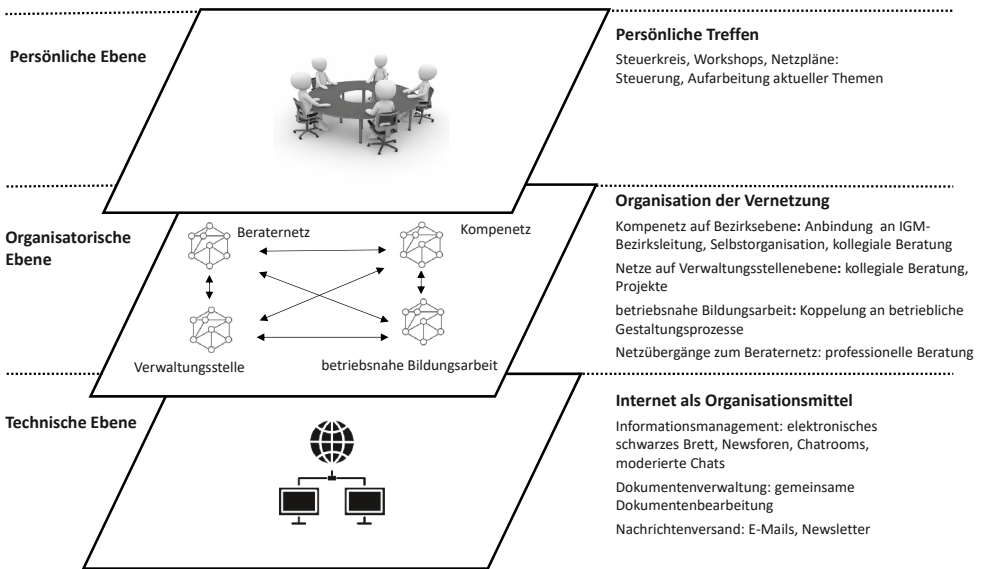
Neben den Betriebsräten waren auch Gewerkschaftssekretäre Teil der Netzwerke, doch deren Rolle änderte sich zu Moderatoren. Sie stellten Strukturen und Ressourcen für die Netzwerke zur Verfügung und hatten im Wesentlichen »Servicefunktion«. Diese war auch notwendig, da die beteiligten Betriebsräte die Arbeit im Netzwerk zusätzlich zu ihren täglichen Aufgaben im Betrieb leisten mussten.

Inhalte und Formen der Netzwerktreffen richteten sich nach den Interessen der Beteiligten. Ein Steuerkreis aus betrieblichen Vertreterinnen und Vertretern des Netzwerkes erarbeitete auf Grundlage von Teilnehmerbefragungen entsprechende Vorschläge. Fachliche Basis bildeten in erster Linie die von den Teilnehmenden eingebrachten Kompetenzen. Nur wenn diese nicht ausreichten, wurde externer Sachverstand hinzugezogen. Insofern dienten Betriebsrätenetzwerke

zugleich der gezielten Erschließung und Nutzung von Expertenwissen (Deiß/Heidling 2001).

Sowohl die Entscheidung zur Teilnahme an den Netzwerken als auch der zeitliche Umfang und die Form der Mitwirkung lagen im Ermessen der Beteiligten. Die Netzwerkarbeit war daher ein fortlaufender Prozess der Selbstkonstitution, der gemeinsamen Definition von Zielen und der Arbeitsweisen (HBS 2003). Das Betriebsrätenetzwerk »Kompenetz« in Nordrhein-Westfalen (Abbildung 6) entwickelte dafür das Bild des Marktplatzes, wo auf der persönlichen Ebene immer wieder das Geben und Nehmen neu austariert werden muss. Das Kompenetz ist hier exemplarisch als eine Form der Organisation der Netzwerke dargestellt. Die jeweilige Ausprägung der jeweiligen Netzwerke ergab sich durch die Teilnehmenden.

Abbildung 6: Ebenen der Vernetzung am Beispiel des Kompenetz NRW



Quelle: IG Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg 2002, S. 9; Abbildungen: Pixabay und Freepic

Die Betriebsrätenetzwerke, die sich ab Mitte der 1990er Jahre bildeten, lassen sich in drei Typen unterscheiden:

- *branchenbezogene Netzwerke*
  - an der Schnittstelle zwischen Herstellern und Zulieferern: z. B. Netzwerk Automobilzuliefer-Industrie Zwickau, Schienenfahrzeug-Zulieferindustrie Bautzen (Fischer/Grundmann 1998)
  - von Unternehmen derselben Branche und Verarbeitungsstufe: z. B. Maschinenbau-Netzwerk Baden-Württemberg, Landtechnik und Schienenverkehrstechnik (beide bundesweit)
  - in einer Region: z. B. Netzwerk Leipzig
- *strukturpolitisch orientierte regionale Netzwerke*: Ziel war die Entwicklung von Innovationen sowie von Diversifizierungs- und Reindustrialisierungsprozessen zur industriellen Standortentwicklung: z. B. Netzwerk Brandenburg, Stadtteil-Netzwerke Wuppertal und Krefeld (Drinkuth 2022, S. 69).
- *funktionsorientierte Netzwerke*: konzentriert auf die Gestaltung von Arbeit und Technik sowie die Einführung von Gruppenarbeit: z. B. das Kompetenzzentrum NRW und das »Interessenbezogene Netzwerk Technik- und Arbeitsgestaltung (INTAG)« in Baden-Württemberg

Im Folgenden werden ausgewählte Beispiele funktionsorientierter Netzwerke vorgestellt, die sich mit der Gestaltung von Arbeit und Technik befassen:

### **Die Anfänge: Gestaltungsnetzwerke in den IG-Metall-Bezirken Bayern und Hannover**

Das erste Betriebsrätenetzwerk mit dem Schwerpunkt Arbeitsgestaltung entstand 1991 in Bayern, unterstützt durch die Abteilung Automation beim Vorstand der IG Metall. Jeweils ein bis zwei Betriebsratsmitglieder aus 16 Betrieben sowie drei Bevollmächtigte trafen sich alle sechs bis acht Wochen reihum in den teilnehmenden Betrieben. Vor Ort wurden exemplarisch Fälle der (Arbeits-)Gestaltung vorgestellt und in Gesprächen mit den jeweiligen Geschäftsführungen diskutiert.

Im Bezirk Hannover wurden auf ähnlicher Basis sogenannte »Koordinatoren für Arbeit und Technik« eingeführt und ausgebildet. Sie befassten sich mit Technologieentwicklung und Arbeitsorganisation und vermittelten Arbeitstechniken für Moderation und Projektbegleitung.

### **Kompetenz Nordrhein-Westfalen**

Das Kompetenzzentrum entstand 1995 aus einem Workshop des bezirklichen Arbeitskreises »Arbeit und Technik«. Dort fand sich ein Initiativkreis zusammen, der die Gründung eines Betriebsrätenetzwerks betrieb. Ausgangspunkt war die Erkenntnis, dass die IG Metall nicht mehr in der Lage war, Betriebsräte im Einzelfall in ausreichendem Umfang zu unterstützen – weder qualitativ noch quan-

titativ. Ziel war es daher, die betriebliche Handlungsfähigkeit zu stärken und Veränderungsprozesse mitzugestalten. »Voneinander lernen und Erfahrungen austauschen« lautete das Motto (Habenicht/Elsholz 2004, S. 34).

Dem Kompetenznetzwerk gehörten 60 bis 80 Betriebsrätinnen und Betriebsräte an: aus der Metall- und Elektroindustrie, von Bergbau-Zulieferern und aus der Möbelindustrie. Als weitere Akteure beteiligten sich Gewerkschaftssekretäre aus unterschiedlichen Organisationsebenen sowie gewerkschaftsnahe Bildungs- und Beratungseinrichtungen. Zu Beginn wurde eine Weiterbildungsreihe konzipiert, bestehend aus acht dreitägigen Seminaren zu den Themen Gruppenarbeit und Entlohnung, Zielvereinbarungen und Projektmanagement. Danach standen die teilnehmenden Netzwerkbetriebsräte anderen Betriebsratsgremien als Ansprechpersonen zur Verfügung. Gegenseitige Beratung und Unterstützung prägten das Selbstverständnis des Netzwerks.

Die organisatorische Anbindung an den Bereich Bildung in der IG-Metall-Bezirksleitung NRW, die für das sozialpartnerschaftliche Projekt Landesmittel akquirierte, unterstrich die Bedeutung von Bildung und Kompetenzentwicklung in diesem Netzwerk. In den dort angebotenen Seminaren und Workshops hatten die Wissensimpulse externer Referentinnen und Referenten den gleichen Stellenwert wie die betrieblichen Erfahrungen der Teilnehmenden.

Ein- bis zweimal jährlich fanden Plenen zur Reflexion und Weiterentwicklung des Netzwerks statt. Dabei übernahmen sogenannte »Kümmerer«, aus dem Teilnehmerkreis gewonnene Verantwortliche, die Nachverfolgung einzelner Themenfelder. Die Plenen waren in der Regel mit Betriebsbesuchen verbunden, bei denen die jeweilige betriebliche Situation gemeinsam mit dem Betriebsrat und dem Management des besuchten Unternehmens diskutiert wurde.

Ein offener Steuerkreis aus 10 bis 15 Personen – Betriebsräte, Gewerkschaftssekretäre und Mitarbeitende von Bildungs- und Beratungseinrichtungen – koordinierte die Netzwerkaktivitäten. Er traf sich alle sechs bis acht Wochen, kümmerte sich um die Umsetzung der Vereinbarungen und Arbeitsaufträge aus den Plenen, betrieb die Öffentlichkeitsarbeit und führte strategische Debatten zur Weiterentwicklung der Netzwerkarbeit.

### **INTAG Baden-Württemberg**

Das »Interessenbezogene Netzwerk Technik- und Arbeitsgestaltung (INTAG)« entstand ab 1996 in Baden-Württemberg. Bereits zwischen 1994 und 1996 hatte die IG-Metall-Verwaltungsstelle Neckarsulm im Rahmen des gewerkschaftlichen Projekts »Humane Arbeitsorganisation« erste Erfahrungen gesammelt. Aus dieser Initiative und weiteren Verwaltungsstellen bildete sich ein fester Kern von 12 bis 15 Personen, bestehend aus Betriebsratsmitgliedern, Hauptamtlichen

und dem Bildungssekretär des Bezirks. Zur Planung von Qualifizierungen zu fachlichen, sozialen sowie methodischen Themen fanden halbjährliche Treffen statt. Im Laufe der Zeit bildete sich darüber hinaus eine dezentrale Struktur mit örtlichen INTAG-Gruppen in verschiedenen Verwaltungsstellen bzw. Bildungsregionen Baden-Württembergs. Gegen Ende der 1990er Jahre zählte das Netzwerk rund 70 aktive Teilnehmende.

Die IG-Metall-Bildungsstätte Lohr unterstützte die Qualifizierung der Netzwerkenden konzeptionell und personell. Neben Seminaren zu Gruppenarbeit, Entlohnung und SAP bot sie auch eine Ausbildung in Projektmanagement an. Da es in Baden-Württemberg für solche Maßnahmen weder Bildungsurlaub noch eine öffentliche Förderung gab, wurden die Qualifizierungsangebote über Schulungen nach §37 Abs. 6 und §37 Abs. 7 BetrVG finanziert.<sup>3</sup> Teilweise konnte zusätzlich auf das bezirkliche Bildungsbudget der IG Metall zurückgegriffen werden.

Betriebsräten, die selbst nicht Mitglieder des Netzwerks waren, aber Unterstützungsbedarf anmeldeten, wurden im Rahmen sogenannter »Einstiegsberatungen« betreut. Diese zielten auf eine erste Orientierung in der jeweiligen betrieblichen Problemlage, für eine weitergehende Prozessbegleitung fehlten den Netzwerkmitgliedern in der Regel die zeitlichen Ressourcen. Allerdings erteilten die Verwaltungsstellen – ähnlich wie im Beraternetzwerk des IG-Metall-Bezirks Küste<sup>4</sup> – Beratungsaufträge nur punktuell und zögerlich, da sie ungern Verantwortung an das Netzwerk abgaben (Prott 2001). Diese Zurückhaltung trug letztlich zur schrittweisen Erosion des Netzwerks bei.

Im Jahr 2001 wurden die Betriebsrätenetzwerke durch einen im Bezirk zuständigen Betreuungsekretär neu konzipiert. Die verbliebenen INTAG-Mitglieder wurden für das neu gegründete Netzwerk »Gute Arbeit in Gruppe und Team« gewonnen. Dieses organisierte in den Folgejahren Betriebsbesuche und Workshops zu Themen wie »Gruppenarbeit wohin?«, »Gruppenautonomie: Segen oder Fluch?«, »Flexible Arbeitszeiten in Absprache mit der Gruppe«, »Leistungsvereinbarung zwischen Gruppe und Vorgesetzten« sowie »ERA und Gruppenarbeit«. Aus diesen Aktivitäten entstand eine gewerkschaftliche Argumentationshilfe für Betriebsräte (IG Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg 2006).

---

**3** | § 37 BetrVG regelt den durch den Arbeitgeber bezahlten Qualifizierungsanspruch. Nach § 37 Abs. 6 BetrVG müssen die Seminare »Kenntnisse vermitteln, die für die Arbeit des Betriebsrats erforderlich sind« und nach § 37 Abs. 7 BetrVG von den obersten Arbeitsbehörden der Länder als »geeignet anerkannt« sein.

**4** | Hier wurden ehrenamtliche Referentinnen und Referenten zu bestimmten Themenfeldern ausgebildet, um sie in Form betrieblicher Inhouse-Schulungen für Betriebsräte für Beratungen einzusetzen.

### **Erfahrungen aus den Netzwerken**

Den Anstoß zur Gründung aller Netzwerke gaben erkennbare Defizite in der Betriebsbetreuung vor allem bei arbeits- und technologiepolitischen Fragestellungen. Zugleich zeigte sich, dass die bisherige Vermittlung dieses Wissens über zentrale Seminare nicht mehr zeitgemäß war. Das Konzept der vorsorglichen Qualifizierung, quasi »auf Vorrat«, griff nicht mehr: Es ging an den konkreten betrieblichen Problemstellungen vorbei, da es keinen Raum für die Entwicklung passgenauer betrieblicher Lösungen ließ. Auch die Beteiligung an den einschlägigen Arbeitskreisen in den Verwaltungsstellen nahm spürbar ab.

Im Jahr 1998 organisierte die Abteilung Bildung der IG Metall einen Erfahrungsaustausch aller bis dahin etablierten »Gestaltungsnetzwerke« in der Bildungsstätte Bad Orb. Grundsätzlich bestand Einvernehmen, dass die IG Metall eine tragfähige Beratungsinfrastruktur braucht, »die im äußersten Kreis aus Netzwerken besteht, die im Sinne der Selbsthilfe: »Betriebsräte beraten Betriebsräte« arbeiten« (IG Metall Vorstand 2000, S. 8). Die strukturellen Probleme in der Betriebsbetreuung sowie die quantitative und qualitative Überforderung waren offensichtlich. Den unter Handlungsdruck stehenden Betriebsräten sei es oft gleichgültig, von wem sie unterstützt würden, solange die Beratung nur zeitnah und kompetent erfolge. Angesichts dessen drohe die Gefahr, »dass sich Betriebsräte immer weiter von der IG Metall »abkoppeln«, indem sie die Hilfe externer Fachleute in Anspruch nehmen, die ihre Dienste auf einem expandierenden Markt von Beratung zur Organisationsentwicklung anbieten«. Diese Abkoppelung sei bereits »weit fortgeschritten« und ihr sollte durch Betriebsrätenetzwerke entgegengewirkt werden (Herzer/Kaßebaum 2000, S. 192).

Was die Zusammensetzung der teilnehmenden Betriebsräte betrifft, entstanden die von der IG Metall initiierten Netzwerke vor allem »im Bereich der kleinen und mittleren Betriebe aus dem klassischen Industriesegment, Zulieferern bzw. kleinen Finalproduzenten, Handwerk [...]« (Kaßebaum 2004, S. 103). In diesen Betrieben klafften der Handlungsdruck der Betriebsräte und die Betreuungskapazitäten der hauptamtlichen Gewerkschaftsvertreter besonders weit auseinander. Nur in Ausnahmefällen beteiligten sich auch Kolleginnen und Kollegen aus Großbetrieben an der Entstehung solcher Netzwerke.

Ob sich aus den Netzwerken, wie erhofft, selbsttragende Beratungsstrukturen von Betriebsräten entwickeln würden, blieb zunächst offen. Ursprünglich war vorgesehen, dass erfahrene Betriebsräte ihre Expertise an Kolleginnen und Kollegen weitergeben und dadurch die Hauptamtlichen entlasten. Um dies zu fördern wurde mit »Transnetz« eine digitale Plattform zur Vernetzung und zum Austausch zwischen Betriebsrätenetzwerken geschaffen. Die Praxis blieb aller-

dings hinter den Erwartungen zurück. Zwar zeigten sich erste Ansätze einer Selbstorganisation, eine fortlaufende Unterstützung durch Hauptamtliche schien jedoch weiterhin nötig (Herzer/Kaßebaum 2000).

Als Erfolgsfaktoren erwiesen sich das persönliche Engagement der Akteure, die ausgeprägte Netzwerkkultur sowie die enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Betriebsräten, hauptamtlichen Betriebsbetreuenden und Mitarbeitenden der jeweiligen Bildungsbereiche. Die Betriebsrätinnen und Betriebsräte verstanden die Netzwerke als Chance zur aktiven Beteiligung – als Ergänzung, nicht als Konkurrenz zu den bestehenden gewerkschaftlichen Arbeits- und Beratungsformen. Gleichwohl begegneten gewerkschaftliche Entscheidungsträger den netzwerkartigen Strukturen mit gewisser Skepsis: Die hierarchiarmer Beteiligungskultur der Netzwerke stand in einem Spannungsverhältnis zur traditionellen gewerkschaftlichen Gremienstruktur, die auf Wahlfunktionen und thematisch fokussierte Kampagnenlogik ausgerichtet ist. Schwierigkeiten traten insbesondere dann auf, wenn Betriebsrätenetzwerke eigenständige Positionen entwickelten, die von der Organisation nicht mitgetragen wurden.

Trotz dieser Herausforderungen wurde der eingeschlagene Weg weiterverfolgt, neue Betriebsrätenetzwerke initiiert – nicht nur im Organisationsbereich der IG Metall, sondern auch bei ver.di und der IG BCE (Gillen et al. 2005). Ab den 2010er Jahren etablierten sie sich schließlich als »dritte Säule« der Unterstützung von Betriebsräten, neben der Betreuung durch Hauptamtliche und der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit. Dabei entstanden Mischformen aus Arbeitskreisen und Netzwerken, die Elemente der Netzwerkkultur – etwa offenen Zugang, vertrauensvollen Erfahrungsaustausch und Praxispräsentationen – mit verbindlicher Struktur und aktiver Steuerung durch Hauptamtliche kombinierten; diese Formen prägen die Netzwerke noch heute. Die intensive Vernetzung der Teilnehmenden, wie sie für reine Netzwerke typisch ist, trat dabei ebenso in den Hintergrund wie die Selbstorganisation: Nur in wenigen Fällen wurden die Treffen von einem eigenständigen Steuerungskreis vorbereitet.

### **Reform und Reorganisation der Bildungsarbeit**

Eng verknüpft mit der Entstehung der Betriebsrätenetzwerke war die zunehmende Kritik an der etablierten gewerkschaftlichen Bildungsarbeit. Das in den 1970er Jahren entwickelte Konzept sah eine gestufte Qualifizierung vor: politische Grundlagenseminare, ergänzt durch thematisch zugeordnete und darauf aufbauende Fachseminare. Die Durchführung der regionalen Einführungsseminare (Funktionsträger I und Betriebsräte I, jeweils einwöchig) oblag der örtlichen Ebene, während die Bildungsstätten der IG Metall für die anschließenden

Grund- und Aufbau Seminare verantwortlich waren (Funktionsträger II und III sowie Betriebsräte II, jeweils zweiwöchig).

Bereits in den 1980er Jahren setzte eine Diskussion darüber ein, ob diese Form der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit noch zeitgemäß sei – eine Debatte, die sich in den 1990er Jahren noch verstärkte. »Heute gibt es jedoch eine Situation«, so konstatierte Dieter Budde (2000, S. 26), der damalige Leiter der IG-Metall-Abteilung Bildung, »wo wir alle wissen, dass traditionelle Formen überhaupt nicht mehr ausreichen, um differenzierte Arbeitnehmergruppen anzusprechen.« Die Bildungsarbeit reagierte zu schwerfällig auf neue Themen, ging zu wenig oder gar nicht auf neue Entwicklungen in den Betrieben ein und war zu stark auf Teilnehmende aus Großbetrieben und freigestellte Betriebsräte ausgerichtet (Beer/Wurl 2000; Budde 2002).

Vor diesem Hintergrund stand eine Neuausrichtung der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit an. Diese war von heftigen Debatten begleitet: Den »Erneuerern« wurde vorgeworfen, die Bildungsarbeit zu entpolitisieren und »alte gemeinsame Ziele« aufzugeben, wenn zweiwöchige Seminare in kürzere Angebote zu neuen Arbeitsmethoden, Handwerkszeug und Sachkompetenz umgewandelt würden (Budde 2002, S. 166).

Für Betriebsräte, die an den Gruppenarbeitsseminaren der IG Metall teilnahmen, stellte sich oft folgendes Problem: Zwar konnten sie dort grundlegende Kenntnisse – meist basierend auf den Eckpunkten (Kapitel 6.3.1) – erwerben; die betrieblichen Rahmenbedingungen boten jedoch häufig keine ausreichende Möglichkeit, diese Inhalte in der Praxis umzusetzen. Die Handlungsspielräume waren begrenzt, nicht zuletzt, weil die Kompromissbereitschaft der Arbeitgeber schwand. Hinzu kam, dass sich die Herausforderungen für Betriebsräte je nach Phase der Gruppenarbeit stark unterschieden: Während sich einige noch in der Einführungsphase befanden, hatten andere bereits mit einer Ausweitung oder gar mit einem Strategiewechsel hin zu restriktiveren Formen zu kämpfen. Besonders in letzterem Fall fehlten den Betriebsräten Schutzinstrumente gegenüber den Bedingungen »schlechter« Gruppenarbeit. Betriebsräte müssten »in die Lage versetzt werden, [...] die Frage der Interessenkonflikte in Zusammenhang mit Gruppenarbeit vor Ort in den Gruppen zu diskutieren und dort zu Lösungen zu kommen, die die Mitbestimmung nicht schwächen, sondern stärken«. Auch »die Umsetzung dieser Betriebsvereinbarungen in den und durch die Gruppen selbst« müsse stärker erfolgen, da »der Betriebsrat allein [...] hier völlig überfordert« sei (Salm 1998, S. 18 f.).

Aus dieser Situation entwickelten sich auf lokaler und regionaler Ebene Bildungsk Kooperationen (BiKos) und Bildungswerke der Verwaltungsstellen, um aktueller, praxisnäher und flexibler Seminare anzubieten zu Themen wie Arbeits- und

Technikgestaltung, Lean Production, kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Gruppenarbeit (und Entlohnung). Die Arbeit der BiKos beruhte hauptsächlich auf dem Engagement ehrenamtlicher interner Referentinnen und Referenten; nur für Spezialthemen wurden gewerkschaftsnahe Fachleute von außen zugezogen. Der Bedarf war auch deshalb hoch, weil bis Mitte der 1990er Jahre »Anfragen von Verwaltungsstellen auf die Durchführung ihrer regionalen Seminare in Kooperation mit den Bildungsstätten bis auf wenige Ausnahmen unter Hinweis auf die zentralen Seminare abgelehnt« wurden (Budde 2002, S. 167).

In Verwaltungsstellen, die in stärkerem Maße mit Gruppenarbeit konfrontiert waren, entstand somit die Notwendigkeit, eine eigenständige, betriebsbezogene und regionale Bildungsarbeit zu etablieren. Ein erster Erfahrungsaustausch hierzu fand im Herbst 1994 zwischen den Gruppenarbeitsreferentinnen und -referenten sowie den IG-Metall-Vorstandsabteilungen Betriebspolitik und Bildung statt. Er verdeutlichte: In den Verwaltungsstellen gab es »sehr vielfältige und unterschiedliche Ansätze« – ein Spiegelbild der Tatsache, dass die Einführung von Gruppenarbeit nicht nur von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich verlief, sondern auch Ausdruck verschiedener betriebspolitischer Strategien war (IG Metall Vorstand 1994).

Hinsichtlich der Deckung des Qualifizierungsbedarfs zeigte sich: Auf Ebene der Verwaltungsstellen, aber auch für Großbetriebe gab es bereits Schulungsmöglichkeiten, teils in Form mehrtägiger, modularartig aufgebauter Angebote. Besonders hohen Bedarf gab es allerdings bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), da auch dort in erheblichem Umfang mit Gruppenarbeit experimentiert wurde. Die Deckung dieses Bedarfs erwies sich als schwierig: Denn die Gruppenarbeitsseminare wurden meist von ehrenamtlichen betrieblichen Referierenden durchgeführt, die nicht darin geschult waren, selbstständig Seminare zu konzipieren, um auf die betrieblich sehr unterschiedlichen Situationen angemessen eingehen zu können. Eine kontinuierliche Unterstützung durch Hauptamtliche erfolgte nur punktuell. Entsprechend wurde eine gezielte Qualifizierung der ehrenamtlich Referierenden sowie eine intensivere Unterstützung durch die IG-Metall-Bildungsstätten eingefordert. Zudem empfahl man, externe Bildungsträger einzubeziehen und Beraterpools aufzubauen wie in den vorausgehend vorgestellten Modellen Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen.

Auch hinsichtlich der Seminarform wurde Weiterentwicklungsbedarf festgestellt. Denn dem prozesshaften Charakter der Einführung von Gruppenarbeit wurden punktuelle Schulungen nicht gerecht. Es sei notwendig, betriebsbezogene, prozessbegleitende Module anzubieten und örtliche Branchen- bzw. Konzernnetzwerke zu etablieren, um Erfahrungsaustausch und gegenseitige Beratung zu fördern (IG Metall Vorstand 1994).

Im Rahmen des Organisationsentwicklungsprojekts der IG Metall (Laufzeit 1993 bis 1998) initiierten die Vorstandsabteilungen Betriebspolitik und Bildung im Jahr 1995 gemeinsam verschiedene betriebspolitische Projekte. Im Bildungsbereich wurde 1997 das Projekt »Prozessbegleitung, Teamentwicklung und Supervision« mit dem Schwerpunkt »Bildung und Beratung« aufgesetzt. Dabei wurden nun verstärkt interne Prozessberatende für Projektarbeit ausgebildet. Ab 1999 boten alle IG-Metall-Bildungsstätten modulare Projektmanagement-Seminare für Betriebsräte an. Im Rahmen dieser Ausbildung setzten die Betriebsräte ihre eigenen betrieblichen Projekte um – begleitet durch pädagogische Mitarbeitende der Bildungsstätten. Aus Sicht der Abteilung Betriebspolitik der Vorstandsverwaltung zeigte sich, »dass sich ehrenamtliche Kolleginnen und Kollegen durch die neuen Bildungs- und Beratungsangebote ganz gut qualifizieren konnten« (Budde 2000, S. 30).

Die regionalen Bildungsk Kooperationen und -werke, die von regionalen IG-Metall-Bevollmächtigten gegründet wurden, zeichneten sich im weiteren Verlauf durch größere Aktualität und Flexibilität ihrer Seminarangebote aus. Heute existieren solche Strukturen in fast allen IG-Metall-Bezirken. Auch die zentralen Bildungsstätten öffneten sich zunehmend der regionalen Bildungsarbeit, insbesondere durch die Betreuung betrieblicher Projekte. Die Grundausbildung der betrieblichen Akteure wurde in thematische Module aufgeteilt. Mit den Zusammenschlüssen der IG Metall mit der IG Textil sowie der Gewerkschaft Holz und Kunststoff entwickelten die Bildungszentren zunehmend differenzierte Seminarprofile. Verwaltungsstellen mit Großbetrieben orientierten ihre betrieblichen Interessenvertretungen tendenziell stärker an den zentralen Bildungsstätten, während in den BiKos und regionalen Bildungswerken vor allem KMUs vertreten waren. In den zentralen Bildungsstätten findet man heute sogar spezielle Seminarreihen nur für die Interessenvertretungen von Großbetrieben, die spezifisch auf die Konzerne zugeschnitten sind. Zwischen diesen unterschiedlichen Akteuren der IG-Metall-Bildungsarbeit besteht – wenn auch meist unausgesprochen – eine latente Konkurrenz.

Heftig diskutiert wurde weiterhin über die Gestaltungsziele und Mindestanforderungen an Gruppenarbeit. Als ein Schlüsselproblem wurde schon früh das (ungeklärte) Verhältnis von Gruppensprechern und Vertrauensleuten identifiziert. Auch diesbezüglich wuchs der (regionalen) Bildungsarbeit eine klärende Funktion zu, da die gewerkschaftlichen Eckpunkte zur Gestaltung von Gruppenarbeit diese Frage offenließen. 1992 entwickelte Jörg Hofmann, damals Sekretär in der IG-Metall-Verwaltungsstelle Stuttgart, ein erstes Schulungskonzept für Gruppensprecher. Ziel war es, diese »in die gewerkschaftliche Vertretungspolitik einzubinden und sie mit gewerkschaftlichen Zielvorstellungen bekannt

zu machen« (IG Metall Verwaltungsstelle Stuttgart 1992a, S. 1). Dieser Ansatz folgte der Linie, wie sie in den Eckpunkten 1991 formuliert war, nämlich »sie als Vertrauensleute zu gewinnen, jedenfalls sie als verlässliche Sympathisanten gewerkschaftlicher Arbeit zu wissen« (Wentzel 1998, S. 16).

In Stuttgart ging man davon aus, dass die Umsetzung der Gruppenarbeit mit Konflikten verbunden sein würde. Deshalb wurde gefordert, die Gruppensprecher in die betriebliche Interessenvertretung einzubinden. Das Seminarkonzept einer anderen Verwaltungsstelle (IG Metall Verwaltungsstelle Gaggenau 1994, 1995a, 1995b) rückte das Spannungsverhältnis, in dem die Gruppenarbeit und die Gruppensprecher standen, durch provokante Thesen in den Mittelpunkt der Diskussion: Leistet Gruppenarbeit einen Beitrag zur Humanisierung der Arbeitsbedingungen oder dient sie eher als Rationalisierungsinstrument? Soll man Gruppenarbeit ablehnen oder verbessern? Sollen/wollen Gruppensprecher Vertrauensleute sein? Ist der Betriebsrat bei Gruppenarbeit überflüssig?

Insbesondere in Betrieben, in denen Standardisierung in Gruppenarbeitsprojekten eine Rolle spielte, war es für Gruppensprecher »wichtig und entlastend, die Ziele und Maßstäbe der Unternehmer von denen der Gewerkschaft bei der Gestaltung von Gruppenarbeit deutlich unterscheiden zu können, um dann über die Bedingungen der Vereinbarkeit und über auftretende Konflikte diskutieren zu können« (Salm 1996, S. 226). Immer deutlicher wurde auch: Die bisherige Position der IG Metall, dass Vertrauensleute idealerweise auch Gruppensprecher sein sollten, geriet faktisch unter Druck. Es fehlte ein klares Profil für die Aufgabe von Vertrauensleuten im Verhältnis zum Betriebsrat und zu den Gruppensprechern. Vertrauensleute hatten wenig Spielraum für eigene Initiativen und keine spezifischen Rechte. Ihre Funktion als »Meinungsbildner, die politisch [in zugespitzten Situationen] von höchster Relevanz sein kann, legt sie in Zeiten der Normalität auf einen informellen Part fest, der letztlich nicht einklagbar ist« (Frerichs/Pohl 2000, S. 167). Wie das Verhältnis zwischen Gruppensprecher und Vertrauensperson sich ausbalancierte, hing also wesentlich vom Betriebsrat ab.

Es dauerte immerhin bis zum Jahr 2000, bis die Abteilung Betriebspolitik Workshops zum Thema »Vertrauensleute und Gruppenarbeit« durchführte – ein Schritt, der auf der Bundesvertrauensleute-Konferenz großes Interesse fand. Grundlage dafür war eine Befragung des zentralen Vertrauensleute-Ausschusses in 43 Betrieben. Diese ergab: »Gruppensprecher [sind] in der Regel die Meinungsführer und nicht die Vertrauensleute. Dort wo Vertrauensleute auch Gruppensprecher sind, sind ihnen ihre Aufgaben als Vertrauensleute unklar. Sie geraten in einen Rollenkonflikt. Die IG Metall lässt sie in diesem Konflikt im Regen stehen.« (IG Metall 2001, S. 11)

Daraufhin wurden Ideen entwickelt, welche Aufgaben Vertrauensleute bei Gruppenarbeit übernehmen könnten: z. B. das »Erarbeiten und Durchsetzen von Schutzforderungen bei schlechter Gruppenarbeit« (IG Metall 2001, S. 13). Und man positionierte sich nun klarer zum Verhältnis Gruppensprecher und Vertrauensleute: Übernimmt der Gruppensprecher die Vorgesetztenrolle, könne diese Funktion nicht durch Vertrauensleute ausgeübt werden. Hat der Gruppensprecher eher die Sprecherrolle, könne es sinnvoll sein, sich als Vertrauensperson zur Wahl zu stellen (ebd., S. 15). Dabei sollten auch die neuen Mitbestimmungsrechte aus dem 2001 reformierten Betriebsverfassungsgesetz genutzt werden – insbesondere § 87 Abs. 1 Nr. 13 (Mitbestimmung bei der Gestaltung von Gruppenarbeit)<sup>5</sup>, § 28a (Übertragung von Aufgaben auf Arbeitsgruppen) und § 80 Abs. 2 (Interne Sachverständige). Praktische Folgen hatten diese Vorschläge aber ebenso viel oder so wenig wie die noch 1999 weiterentwickelten »gewerkschaftlichen Gestaltungsanforderungen bei Gruppenarbeit« (Roth 1999, S. 3), die sich zur Rolle der Gruppensprecher ausschweigen.

### 6.4 Betriebliche Entwicklungen in den 1990ern: Zwischen Aufbruch, Weiterentwicklung und Rollback

Die rasante Verbreitung der Gruppenarbeit in den 1990er Jahren basierte einerseits auf den Pilotprojekten der 1980er Jahre, unterschied sich andererseits grundlegend in ihren Rahmenbedingungen. Die MIT-Studie aus dem Jahr 1990 (Kapitel 6.1) sowie die Wirtschaftskrise 1992/93 hatten zwei zentrale Veränderungen bewirkt: Zum einen ging es nun nicht mehr nur um einzelne Experimente und Pilotprojekte in wenigen Betrieben, sondern um eine schnelle Einführung in der Fläche – nicht nur in der Automobilindustrie, sondern auch bei Zulieferern, im Maschinen- und Anlagenbau, in der Elektroindustrie sowie in Branchen außerhalb der Metall- und Elektroindustrie. Selbst Hausbanken forderten mittlerweile von Betrieben nun die Einführung von Gruppenarbeit. Zum anderen rückten die ursprünglichen, oft gewerkschaftlich vorangetriebenen und staatlich geförderten Humanisierungsprojekte in den Hintergrund. Stattdessen versprachen sich jetzt viele Unternehmen von Gruppenarbeit vor allem Kostensenkungen und Wettbewerbsvorteile. Auch bei den Betriebsräten gewann die

---

5 | § 87 Abs. 1 Nr. 13 BetrVG definiert: »Gruppenarbeit im Sinne dieser Vorschrift liegt vor, wenn im Rahmen des betrieblichen Arbeitsablaufs eine Gruppe von Arbeitnehmern eine ihr übertragene Gesamtaufgabe im Wesentlichen eigenverantwortlich erledigt.«

Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit angesichts der ernüchternden Ergebnisse der MIT-Studie deutlich an Gewicht, wenngleich sie weiterhin auf Produktivitätssteigerungen durch Humanisierung und Demokratisierung setzten.

Der gewerkschaftliche Rahmen dieser betrieblichen Dynamik war nun nicht mehr durch das Aktionsprogramm »Arbeit und Technik« oder die Beraterinnen und Berater des IG-Metall-HdA-Projekts geprägt. Stattdessen gewann die Forderung nach verbindlichen Gestaltungsregeln zunehmend an Bedeutung. Diese wurden zunächst im Rahmen der Tarifreform 2000 erhoben, nach deren Scheitern bzw. absehbar geringem Ertrag in Sachen Arbeitsgestaltung jedoch als Leitlinien für betriebliche bzw. betriebsrätliche Praxis weiterverfolgt – insbesondere zur Ausgestaltung von Gruppenarbeit unter veränderten Bedingungen. Die Sachlage wurde zusätzlich erschwert durch die Auflösung der IG-Metall-Abteilung Technik, Automation und Humanisierung im Jahr 1996 (Kapitel 5.2.3).

Trotz dieser allgemeinen Trends lassen sich die betrieblichen Entwicklungen weder eindeutig zeitlich zuordnen noch klar typisieren. Nicht überall ging die Initiative von den Betriebsräten auf das Management über. Nicht überall galt japanische Teamarbeit gegenüber teilautonomen Konzepten als überlegen. Und nicht überall erdrückte der Kostendruck und die sich ausbreitende Shareholder-Value-Orientierung die Humanisierungspotenziale der Gruppenarbeit, wie es manche zeitdiagnostische Analyse nahelegte (Schumann 1998). Im Gegenteil: Anfang der 2000er Jahre bilanzierten Arbeitgebervertreter rückblickend, viele Betriebsräte hätten in den 1980er und 1990er Jahren einen »deutschen Weg« der Gruppenarbeit durchgesetzt – einen Weg, der angeblich wegen zu viel Humanisierung und Demokratisierung zu Wettbewerbsnachteilen geführt habe und nun revidiert werden müsse (Kapitel 6.5).

Für den Einfluss der Betriebsräte auf die Formen der Gruppenarbeit sind folgende drei Entwicklungslinien erkennbar:

- Vielen gestaltungsaktiven Betriebsräten aus den Pilotprojekten der 1980er Jahre – ebenso wie weiteren, in den 1990ern hinzugekommenen – gelang es, im Windschatten der MIT-Diskussion über Betriebsvereinbarungen den besagten »deutschen Weg« der Gruppenarbeit durchzusetzen. Dieser zeichnete sich durch umfassende Arbeitsinhalte und große Handlungsspielräume sowie demokratische Beteiligungsformen aus, auch wenn dabei Kompromisse mit Elementen von Lean Production eingegangen werden mussten. Zunächst unterstützte sogar der Arbeitgeberverband Gesamtmetall (1992b) diese Entwicklung. In seiner 1992 erschienenen Broschüre empfahl er Gruppenarbeit in ihrer teilautonomen Form als »kleine, weitgehend eigenverantwortlich handelnde Einheiten« (S. 16) und insbesondere die Arbeit in Fertigungsinseln als »besonders erfolgreiche

Form der Gruppenarbeit« (S. 20). Der Einfluss der Betriebsräte auf die Umsetzung solcher Vereinbarungen war allerdings bei der flächendeckenden Einführung deutlich geringer als in den Pilotprojekten. Entsprechend groß war die Vielfalt der tatsächlich realisierten Gruppenarbeitsformen und entsprechend unterschiedlich die Erfahrungen der Beschäftigten damit.

- In vielen Betrieben wurde Gruppenarbeit auch ohne aktive Beteiligung von Betriebsräten bzw. ohne Betriebsvereinbarung eingeführt. Die Formenvielfalt war dabei nochmals deutlich größer. Häufig handelte es sich um »Gruppenarbeit als Etikettenschwindel«: Einzelarbeitsplätze wurden formal zusammengefasst, ohne dass sich die tatsächliche Tätigkeit der Beschäftigten wesentlich veränderte. Vielfach wurden auch japanische Gruppenarbeitsmodelle eins zu eins übernommen – ohne Anpassungen an den jeweiligen Betrieb.
- Im Verlauf der 1990er Jahre gerieten anspruchsvolle Gruppenarbeitsformen zunehmend unter Druck – je nach betriebsspezifischer Konstellation bereits zu Beginn oder erst gegen Ende des Jahrzehnts. Auch der Arbeitgeberverband änderte seine Strategie. Inwieweit die ursprünglichen Konzepte verteidigt werden konnten, hing stark von den Erfahrungen der Beschäftigten mit der tatsächlich realisierten Form der Gruppenarbeit ab, die teils deutlich von den offiziell vereinbarten Varianten abwich. Viele negative Veränderungen erfolgten ohne formale Änderung der Betriebsvereinbarung und ohne erkennbare Gegenwehr. Die Wahl der Gruppensprecher und selbst rudimentäre Formen der Selbstorganisation blieben allerdings bei den meisten Beschäftigten sehr beliebt. Viele Betriebsräte konnten diese Elemente lange als Bestandteile guter Arbeit verteidigen.

In der Autoindustrie lassen sich die drei genannten Entwicklungslinien trotz konzern- und werkspezifischer Unterschiede zeitlich klarer zuordnen:

- Die in den 1980ern begonnenen Schritte zur Abschaffung des Fließbandes und der Taktbindung im Rahmen von Gruppenarbeit wurden in den 1990ern schrittweise wieder zurückgenommen. Symbolhaft steht dafür die 1992 eingeführte Boxenfertigung bei Mercedes-Benz im Werk Rastatt, die ab 1997 wieder durch ein Fließband ersetzt wurde. Die durch Lean Production ausgelöste Verschiebung des Fokus von der Technik hin zur Arbeitsorganisation als primäres Rationalisierungsfeld ließ auch die Anforderung an eine »gruppenarbeitsförderliche Technik« in den Hintergrund treten.
- 1991/92 wurden bei allen Autokonzernen Betriebsvereinbarungen für groß angelegte Pilotprojekte abgeschlossen. Diese umfassten nun sämtliche Werke in Westdeutschland und ein Vielfaches der Beschäftigten im Vergleich zu den

Pilotprojekten der 1980er Jahre. Die Regelungen orientierten sich im Kern an gewerkschaftlichen Gestaltungseckpunkten. Bei ihrer Umsetzung kam es jedoch zu Konflikten mit den Betriebsräten, zu variierenden Realisierungsformen und entsprechend unterschiedlichen Erfahrungen der Beschäftigten.

- Ein Sonderfall war das Experimentierfeld Ostdeutschland: Dort entstanden neue Fabriken »auf der grünen Wiese«, etwa Opel Eisenach und VW Mosel. Die strategischen Entscheidungen fielen in den Konzernzentralen und entzogen sich dem Einfluss der ostdeutschen Betriebsräte. Aus deren Sicht waren die grundlegenden Fragen der Gestaltung von Technik und Arbeitsorganisation ohnehin eher Aufgabe der Betriebsleitung zur langfristigen Sicherung der Arbeitsplätze. Infolgedessen entstanden dort abweichend vom Konzerntrend Betriebsvereinbarungen zu Gruppenarbeit, die sich am japanischen Modell orientierten, nicht an gewerkschaftlichen Eckpunkten.
- Für die flächendeckende Einführung von Gruppenarbeit wurden 1993/94 in allen Autokonzernen Betriebsvereinbarungen abgeschlossen, die gegenüber den Pilotvereinbarungen aus gewerkschaftlicher Sicht teilweise einen Rückschritt bedeuteten – ein Rollback im Rollout. Besonders umkämpft war dabei die Rolle des Gruppensprechers, die sich in der Praxis zu einem zentralen Konfliktfeld mit unterschiedlichen betrieblichen Lösungen entwickelte.

### 6.4.1 Experimentierfeld Ost: Lean Pur auf der grünen Wiese?

Bis zu den ersten Betriebsratswahlen 1990 hatten sich in den Betrieben der DDR vorläufige Interessenvertretungsorgane gebildet. Der erste Staatsvertrag vom 18. Mai sah die Übertragung der Arbeitsrechtsordnung der Bundesrepublik auf die DDR vor. Am 1. Juli erfolgte nahezu vorbereitungs- und übergangslos die Einführung der Währungsunion. Ein dramatischer Prozess von Betriebsschließungen und Massenentlassungen setzte in der Folge ein; teilweise lag die Arbeitslosigkeit in Ostdeutschland bei über 20 Prozent.

Das Betriebsverfassungsgesetz trat ebenfalls zum 1.7.1990 für die DDR in Kraft. Neuwahlen zu den Betriebsräten wurden bis zum 31.6.1991 durchgeführt – unter erschwerten Bedingungen: Die Gewerkschaftsorganisation musste erst aufgebaut und gleichzeitig Widerstand gegen den massiven Beschäftigtenabbau sowie die Betriebsabwicklungen organisiert werden. Daher spielte das Thema Arbeitsorganisation in der betrieblichen Betreuung durch die Gewerkschaften keine Rolle. Schließlich mussten auch die (westdeutschen) Tarifverträge geschult und in den Betrieben umgesetzt werden. Die Gewerkschaften konzentrierten sich auf die Realisierung eines tarifpolitischen »Sofortprogramms«, das drei Komponenten beinhaltete (Bispinck 2020, S. 2):

- Regelungen zu Rationalisierungsschutz und Qualifizierung,
- Sicherung der Realeinkommen und erste Schritte zur Anpassung an das westliche Tarifniveau,
- Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit.

### **VW Mosel**

Das VW-Werk Mosel bei Zwickau wurde parallel zum Werk der Tochtergesellschaft Sociedad Española de Automóviles de Turismo (SEAT) im spanischen Martorell nahe Barcelona geplant. Beide Projekte entstanden am Reißbrett, orientiert an den Vorstellungen eines ehemaligen Nissan-Managers, der am Aufbau des Transplants<sup>6</sup> in Sunderland (England) beteiligt gewesen war. Das VW-Management verfolgte damit das Ziel, die japanische Lean-Philosophie an verschiedenen europäischen Standorten zu implementieren und zu erproben. Die neuen Werke in den neuen Bundesländern, in der Tschechoslowakei und in Spanien boten aufgrund ihrer anders entwickelten und im Umbruch befindlichen Arbeitsbeziehungen, der teils desolaten Arbeitsmarktlage und der niedrigen Lohnkosten geradewegs »Einfallstore für mitbestimmungsfreie Räume« (Schopf 1992, S. 88). Ideologisch wurden diese Werke auf der grünen Wiese gegenüber der jeweiligen Belegschaft als regionales Projekt präsentiert: in Martorell als das »katalonische«, in Mosel als das »sächsische Konzept«.

Das Werk Mosel wurde mit Presswerk, Karosseriebau, Lackierung und Endmontage ausgestattet. Die Standorte Dresden und Chemnitz fungierten als interne Zulieferer für Zylinderköpfe bzw. Motoren und wurden gemeinsam mit Mosel in die eigenständige Tochtergesellschaft VW Sachsen GmbH überführt – mit eigenen Strukturen und Tarifverträgen. Die sogenannte »Kernfertigung« sollte eine Fertigungstiefe von 30 Prozent erreichen (die Werke im Westen lagen bei 55 Prozent). Externe Dienstleister und Zulieferer wurden in einem regionalen Zulieferer-Park angesiedelt und über eine Online-Steuerung logistisch an das Werk Mosel angebunden: im Just-in-Time-Verfahren bei acht Arbeitsumfängen, im Just-in-Sequenz-Verfahren bei zwölf. Dieses Modell diente als Blaupause für die spätere Etablierung der Autohersteller-Zulieferer-Struktur nach japanischem Vorbild – ebenso in den westdeutschen VW-Werken.

Auch bei der technischen Ausstattung orientierte sich VW stark an den japanischen Vorbildern – selbst wenn das bedeutete, auf mögliche Automatisierungseffekte zu verzichten. Statt der flexibleren Boxenmontage wurden klas-

---

**6** | Bei einem Transplant handelt es sich um ein ausländisches Tochterunternehmen, das die wesentlichen Erfolgsmerkmale eines Konzepts im Mutterland in den Standort zu übertragen hat.

sische Fließbänder eingerichtet, sodass keine Entkopplung der Arbeitstakte möglich war.

Am 1.4.1991 lief im Werk Sachsenring Zwickau das letzte Fahrzeug der Marke Trabant vom Band. Von den einst 12.000 Beschäftigten blieben 300 bis 400 übrig. Die anderen wurden in der Sächsischen Aufbau- und Qualifizierungsgesellschaft (SAQ) aufgefangen. Die Sorge um den massiven Arbeitsplatzverlust wurde durch die Grundsteinlegung für das neue VW-Autowerk etwas gemildert. Dieses war am 26.9.1990 im heutigen Zwickauer Stadtteil Mosel offiziell gegründet worden (Vinke 2021, S. 155). Bereits im Frühjahr hatte man dort mit der Produktion der letzten Trabant-Variante begonnen – ausgestattet mit VW-Motoren und Karosserien, die weiterhin aus dem Sachsenring-Werk geliefert wurden. Ab Mai 1990 folgte die CKD-Fertigung (Completely Knocked Down)<sup>7</sup> des VW Polo und danach die Montage des Golf A2. Im Herbst 1992 startete schließlich die Fertigung des Golf A3. Für die 3.200 VW-Beschäftigten bedeutete dies gleich drei Modellwechsel innerhalb von zwei Jahren.

Die Aufbauorganisation sah eine vierstufige Hierarchie unterhalb der Werksleitung vor: Über den Teamführern, die jeweils zwei bis drei Teams leiteten, standen Supervisoren bzw. Gruppenleiter. Darüber folgten die Schichtleiter und schließlich die Cost-/Centerleiter. Für den VW-Konzern stellte dies eine extrem flache Hierarchie dar. »Wir nehmen damit Abschied von den traditionellen Strukturen und Organisationsformen«, so Gerd Heuß (1992, S. 79), Sprecher der Geschäftsführung der VW Sachsen GmbH.

Die Personalauswahl der Teams sowie die Benennung der Teamsprecher oblagen den Supervisoren/Gruppenleitenden. Darüber hinaus waren sie zuständig für die Optimierung der Fertigungsprozesse und des Materialflusses, für die Kontrolle von Abwesenheiten sowie für die Planung und Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen. Zudem trugen sie Budgetverantwortung. Das Management wollte damit den Führungskräften deutlich mehr Handlungsspielräume eröffnen. Auf ihre Rolle als »Coach« waren sie allerdings nicht vorbereitet, insbesondere im mittleren Management fehlten »die Prozessbegleiter, die soziales Veränderungswissen in das Unternehmen hineintragen [...], die engagierten Macht- und Fachpromotoren für diese Prozesse« (Schopf 1992, S. 90).

Dieter Riemann (1992, S. 35), Betriebsratsvorsitzender des VW-Standortes Mosel/Zwickau, beklagt denn auch:

---

7 | Fertigungskonzept, bei dem Produkte vollständig zerlegt exportiert und erst im Zielland montiert werden – häufig um Zölle zu sparen oder lokale Produktionsvorgaben zu erfüllen.

»Supervisoren (= Teamleiter) [...] werden einzig und allein vom Unternehmen ausgewählt und eingesetzt. Ob sie Akzeptanz haben oder nicht, spielt keine Rolle [...]. Leute aus den ehemaligen ›Leitungskollektiven‹ werden [...] eingekauft und eingesetzt. [...] Unser Ansatz, demokratischere Abläufe im Betrieb zu bekommen, wird mit solch einer Politik [...] schwieriger gemacht.«

Der Gesamtbetriebsrat kritisierte zudem die niedrige Fertigungstiefe, die sich am japanischen Lean-Konzept orientierte, und das damit verbundene Outsourcing. Er befürchtete die Erosion der Entwicklungskompetenz sowie den Verlust von Know-how. Um den Druck der strukturellen Veränderungen auf die gewerkschaftlichen Organisationsformen abzufedern, rückten Fragen der Arbeits- und Betriebsorganisation zunehmend in den Fokus der internationalen Gewerkschafts- und Betriebsratsarbeit bei VW. Gemeinsam mit den Interessenvertretungen von SEAT in Martorell und VW Sachsen wurden internationale Seminare zu diesem Thema durchgeführt, um den europäischen VW-Betriebsrat handlungsfähiger zu machen. Für den örtlichen Betriebsrat in Zwickau stand jedoch die Frage von Leistung und Entlohnung im Vordergrund (ebd., S. 113):

»VW hat in der Region in Sachsen versierte Automobilfacharbeiter vorgefunden. [...] Sie [wurden] eingestellt und so eingruppiert [...], als wären sie vorher Hofknecht gewesen. [...] Die Einbeziehung der Kreativität und des Know-how der Mitarbeiter, das ist unsere gemeinsame Vorgehensweise, aber wir sind nicht damit einverstanden, dass das zum Nulltarif geschieht.«

### **Opel Eisenach**

Bereits im März 1990 wurde eine Zusammenarbeit zwischen dem Automobilwerk Eisenach (AWE) und der Adam Opel AG vereinbart. Am 21.1.1991 verfügte die Treuhandanstalt die Einstellung der Produktion im AWE. Umgehend wurden 4.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Kurzarbeit-Null entlassen. Vier Tage später demonstrierte die Belegschaft – aufgerufen durch Betriebsrat und IG Metall – spontan für den Erhalt des Werks. Dies führte zur vollständigen Blockade der A4 an der Auffahrt Eisenach-West. Am 10.4.1991 rollte schließlich der letzte Wartburg vom Band. In den folgenden knapp zwei Jahren produzierten rund 200 Beschäftigte in einer ehemaligen AWE-Fertigungshalle nun das Modell Opel Vectra.

Am 7.2.1991 wurde der Grundstein für das neue Werk gelegt, in das Opel rund eine Milliarde D-Mark investierte. Im darauffolgenden Jahr startete die Serienproduktion der Modelle Astra und Corsa mit 1.900 Beschäftigten. General Motors (GM) hatte bereits 1984 gemeinsam mit Toyota das Werk im kalifornischen Fremont (USA) als Joint Venture mit Toyota betrieben unter dem Namen

New United Motor Manufacturing Incorporated (NUMMI). Es diente unter anderem den Autoren der MIT-Studie (Womack/Jones/Roos 1991 und Kapitel 6.1) als Berufsbeispiel. In der Opel Eisenach GmbH wurden in Schlüsselpositionen gezielt amerikanische Manager eingesetzt, die Erfahrung gesammelt hatten in den GM-Transplants NUMMI und CAMI (Canadian Automotive Manufacturing Inc., gegründet 1989 als Joint Venture mit Suzuki). Eisenach war von Anfang an als Übertragung des japanischen Teamarbeitsmodells auf deutsche Verhältnisse konzipiert und galt als »Schwesterwerk« von CAMI. Peter Enderle (1993, S. 161 f.), Fertigungsvorstand der Opel AG, betonte:

»Alle Automobil-Produktionsstätten, die derzeit außerhalb Japans nach neuen Produktionskonzepten arbeiten, sind japanische Transplants oder japanische Joint Ventures. Nur eine Ausnahme gibt es: Unser Werk in Eisenach, wo ja die Gruppenarbeit von Anfang an der Schlüssel zur schlanken Fertigung war. [...] Mit einem Vorurteil oder einer Fehleinschätzung, die man immer wieder hört, möchte ich hier gleich aufräumen: Gruppenarbeit ist nicht logischerweise das Gegenstück zur Fließbandarbeit.«

Opel Eisenach arbeitete mit stark standardisierten Prozessen, innerhalb derer die Teams ihre Aufgaben »selbstständig« in 110 Sekunden erledigten. Die Teams bestanden aus sechs bis acht Mitgliedern – etwa halb so viele wie in den anderen Opel-Werken. Die Beschäftigten sollten nicht nur innerhalb ihres Teams, sondern auch teamübergreifend in vor- und nachgelagerten Bereichen flexibel einsetzbar sein. Eine (mitbestimmungspflichtige) Versetzung sollte nur vorliegen, wenn der gesamte Bereich – etwa Rohbau, Lackiererei, Fertig-/Endmontage – gewechselt wurde.

Neben vielen Parallelen zum VW-Konzept in Mosel waren bei Opel in Eisenach in größerem Umfang arbeitsvorbereitende indirekte Tätigkeiten in die Aufgaben der Teams integriert: »Die Aufgaben der Gruppen umfassen neben der reinen Montagetätigkeit auch Qualitätssicherung, Instandhaltung und Materialbereitstellung« (Enderle 1992, S. 14). Die Teammitglieder hatten Anspruch auf eine fachliche und soziale Qualifizierung insbesondere im Rahmen des »Produktion System Trainings« sowie des »Problemlösungstrainings« (KVP). Die Wahl der Themen für die Gruppengespräche lag grundsätzlich in der Hand der Teams, allerdings konnten Vorgesetzte, Fachabteilungen und Betriebsrat weitere Themenvorschläge einbringen.

Jedes Gruppenmitglied war verpflichtet, auf die Einhaltung der Qualitätsstandards zu achten. Dazu waren entlang den Montagelinien nach japanischem Vorbild sogenannte »Andon-Boards« angebracht: An jeder Montagestation befanden sich gelbe und rote Zugleinen: Das Ziehen der gelben Leine signalisierte akustisch und optisch »Hilfe von Kollegen notwendig«. Die rote Leine stoppte das Band, bis das Problem behoben war.

Der Teamsprecher war für die Organisation des Teams zuständig und durfte an der Planung der Prozesse mitwirken. Dies umfasste unter anderem die Moderation von KVP-Gesprächen sowie – bei veränderten Abläufen – das Durchführen neuer Zeitstudien. Die überarbeiteten Standards wurden auf sogenannten »Standard-Arbeitsblättern« grafisch dargestellt und gut sichtbar ausgehängt. Der Teamsprecher trug zudem die Verantwortung für die Umsetzung des KVP: Er sollte die Teams zu Verbesserungsvorschlägen motivieren sowie Qualitätszirkel einberufen und leiten.

Nur die Teamsprecher verfügten über die notwendigen zeitlichen Freiräume, um alternative Arbeitsmethoden zu entwickeln und zu dokumentieren. »Letztlich dominiert der partiell freigestellte Teamsprecher diesen Innovationsprozess ›von unten‹; den unter hohem Produktionsdruck schaffenden ›normalen‹ Arbeitern fehlen zu einer adäquaten Beteiligung weitgehend die Zeit und die Kraft« (Mickler et al. 1996, S. 119).

Allerdings hatte der Teamsprecher keine Disziplinar- oder Weisungsbefugnis gegenüber den Teammitgliedern – seine Rolle bestand darin, das Team nach außen zu vertreten. Die Teamsprecher wurden von der Bereichsleitung bestimmt – auf Vorschlag des Teams, des Betriebsrats oder auf eigene Bewerbung. Voraussetzung für die Ernennung waren fachliche Qualifikation, die erfolgreiche Teilnahme an einem Führungsseminar sowie das Bestehen eines Assessmentcenters. Der disziplinarisch verantwortliche Vorgesetzte war der Bereichsingenieur, der in der Regel fünf Teams und ihre Sprecher betreute (IG Metall Vorstand 1992b).

Die breite Akzeptanz des Produktionskonzepts im Eisenacher Werk lässt sich durch mehrere Faktoren erklären: die Aussicht auf Beschäftigungssicherheit in einer bedrückenden Arbeitsmarktsituation, vergleichsweise gute Verdienstmöglichkeiten sowie die mangelnde Erfahrung mit alternativen Ansätzen zur Arbeitsgestaltung. Für viele Beschäftigte besaß dieses Produktionsmodell daher »den Status einer nicht weiter hinterfragten Normalität« (Mickler et al. 1996, S. 148).

Deutlich zeigt sich: Die neu übernommenen Werke in den östlichen Bundesländern dienten den Unternehmen als Experimentierfeld für neue Produktionskonzepte. Diese Werke wurden als eigenständige Konzerntöchter geführt – unter Anwendung der dortigen, erheblich schlechteren tariflichen Regelungen. »Auch bei Volkswagen zeichneten sich Veränderungen [...] durch eine vorher nicht dagewesene Radikalität aus« (Kuhlmann 2004, S. 222). Die dortigen Betriebsräte, meist noch neu im Amt und unerfahren in Fragen der Mitbestimmung, hatten diesen Entwicklungen nur begrenzt eigene Gestaltungsimpulse entgegenzusetzen.

### **6.4.2 Kontinuität der HdA-Traditionslinie und Mischformen mit Lean-Prinzipien**

#### **Opel Bochum: Frühe Europäisierung eines japanischen Modells**

Bereits 1987 präsentierte der Werkleiter des Opel-Werks in Bochum, einer Tochter von General Motors, die Studie »Neue Organisationsstrukturen in der Fertigung«. Parallel dazu initiierte er eine Arbeitsgruppe zur Neudefinition der Rolle der Meister. Diese empfahl die Einführung eines Fertigungsgruppen-Konzepts, das ab 1988 flächendeckend umgesetzt werden sollte. Der Bochumer Betriebsrat zeigte sich grundsätzlich aufgeschlossen gegenüber Gruppenarbeit, hatte er doch selbst schon 1984 deren Einführung gefordert. Dennoch lehnten sowohl der Betriebsrat als auch die IG Metall das amerikanische »Teamkonzept« nach dem Vorbild von NUMMI, dem Joint Venture von General Motors und Toyota, ab. Stattdessen erarbeiteten sie eigenständig ein Konzept mit zwölf Eckpunkten (Muster/Wannöffel 1989). Damit verhinderten sie »eine Betriebsratspolitik, die sich defensiv auf eine Abwehr unternehmerischer Initiativen beschränkte« (Minszen/Howaldt/Kopp 1991, S. 435).

Ein erster Pilotbetrieb wurde im Dezember 1988 in der Synchronring-Fertigung gestartet. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse bildeten die Grundlage für weitere Projekte sowie für die Gesamtbetriebsvereinbarung zur Gruppenarbeit, die im März 1991 für alle Werke abgeschlossen wurde.

In Bochum entstand ein hybrides Modell, das Elemente des japanischen Ansatzes mit HdA-Konzepten verband. Die bestehenden Arbeitsteams wurden in Gruppen von 8 bis 15 Personen überführt, inklusive leistungsgeminderter Beschäftigter. Die Gruppensprecher wurden gewählt, die Gruppen konnten sich wöchentlich während der Arbeitszeit treffen und frei gewählten Themen widmen. Für Schichtarbeitende an den Fließbändern wurde die Möglichkeit vereinbart, Gruppengespräche im Anschluss an die Schicht durchzuführen, vergütet als Überstunden. Der Arbeitsplatzwechsel erfolgte meist im Wochenturnus und organisiert durch die Gruppe selbst. Auch die Aufgabenverteilung sowie Regelungen zu Pausen und Urlaub lagen in der Verantwortung der Teams. Unterstützend wurde ein umfangreiches Qualifizierungsprogramm eingeführt: fünf Tage Schulung für Meister und Beschäftigte, mit der Option auf Höhergruppierung. Trotz dieser frühen Initiativen begannen erste Gruppenarbeitsprojekte in ausgewählten Abteilungen des Montage- und Presswerks erst Ende 1990. Bis Ende 1991 arbeiteten über 800 Beschäftigte in insgesamt 71 Gruppen – allein im Chassis-Werk 55 Gruppen mit rund 600 Personen. Laut Gesterkamp (1992, S. 24) entsprach dies zehn Prozent der Gesamtbelegschaft.

An den Fließbändern war zu diesem Zeitpunkt noch kein Gruppenarbeitsprojekt umgesetzt worden. In Bochum sollte die japanische Variante mit Fließfertigung und Taktbindung eingeführt werden. Die Einführungsphase war vor allem von der Auseinandersetzung um die Frage geprägt, ob Instandhaltungsaufgaben als sogenannte indirekte Tätigkeit in die Gruppen integriert werden sollten. Das Management wollte damit die Stillstandzeiten an den Bändern verkürzen. Die betroffenen Instandhalter hingegen befürchteten, dass eine solche Maßnahme zum Abbau von Arbeitsplätzen sowie zur Dequalifizierung ihrer Tätigkeit führen könnte.

Andererseits hatte Opel Bochum bereits in der Vergangenheit regelmäßig Facharbeiter direkt für die Produktion eingestellt und eigene Auszubildende übernommen. Viele von ihnen begrüßten die Aussicht, dass ihre Montearbeit durch zusätzliche technische Aufgaben fachlich aufgewertet werden könnte. Als Kompromiss setzte der Betriebsrat durch, dass die Produktionsgruppen kleinere Wartungs- und Instandhaltungsarbeiten übernehmen durften, während die Instandhaltung als eigenständige Organisationseinheit erhalten blieb. Diese sollte sich weiterhin auf die vorbeugende Instandhaltung und Reparaturen konzentrieren. Auch die Instandhalter sollten in Gruppen organisiert werden.

Schon in dieser frühen Phase verfolgten viele Betriebsräte eher ein Konzept des Job Enlargement, also eine Erweiterung des Aufgabenfelds, um gegebenenfalls Belastungen durch eine größere Aufgabenvielfalt zu reduzieren. Die Integration von Planungsfunktionen wurde hingegen weniger stark thematisiert – ein Einfallstor für »standardisierte« bzw. »geführte« Gruppenarbeit, bei der Planungs- und Koordinationsaufgaben zunehmend auf die Rolle des Gruppensprechers konzentriert und somit »personalisiert« wurden.

Ein zentraler Streitpunkt bei der Einführung von Gruppenarbeit war die Entlohnung. Das bestehende Akkordsystem erwies sich aufgrund unbeeinflussbarer Stillstands- und Wartezeiten zunehmend als ungeeignet. Dieses Problem wurde durch die Einführung des »Opel-Prämienlohns« gelöst, der als Standardprämie fungierte:

»Für die Gruppenarbeit entscheidend war vor allem die Festlegung der Eingruppierung nach überwiegend ausgeübten Tätigkeiten. Ziel der Unternehmensleitung [...] ist, durch Arbeitsplatzwechsel und entsprechende Qualifizierung ein Flexibilitätspotential aufzubauen. [...] Diese so entstehenden »überschüssigen« Qualifikationen wären aber [...] nach dem damaligen Lohnsystem [= 42 Lohngruppen!] nicht bezahlt worden.« (Minssen/Howaldt/Kopp 1991, S. 439)

Die zunächst gefundene Lösung war eine Reduzierung auf zehn Lohngruppen. Diese wurden nach den durch Qualifizierung erworbenen Kompetenzen

gestaltet. Aus Sorge einer unkontrollierten Lohnkostenentwicklung versuchte das Management daraufhin, die Qualifikationsmaßnahmen einzudämmen. Als Lösung wurde eine Qualifizierungsmatrix eingeführt, die zwischen Gruppen, Betriebsrat und Management abgestimmt wurde.

Der Betriebsrat war in allen Gruppenarbeitsgremien vertreten. Er brachte dabei nicht nur konkrete Lösungsvorschläge ein, sondern auch eigene konzeptionelle Ideen. Zu diesem Zweck etablierte die Interessenvertretung eine spezielle Gruppenarbeitskommission, die als zentrale Anlaufstelle für alle Gruppen fungierte. Seine Aufgabe verstand der Betriebsrat darin, die Erfahrungen, Ideen und Vorstellungen der Gruppenmitglieder zu bündeln und in verallgemeinerte Konzepte zu überführen. Dies setzte ein engmaschiges, systematisch aufgebautes Kommunikationsnetzwerk voraus. Auf dieser Grundlage – gestützt auf die praxisnahen Kenntnisse und Erfahrungen der Beschäftigten – konnte der Betriebsrat auf Augenhöhe mit dem Management verhandeln.

### **Mercedes Rastatt: Vom Aufbruch zum Rollback**

Bereits fünf Jahre nach seiner Eröffnung im Jahr 1992 wandelte sich das Rastatter Mercedes-Werk – ursprünglich ein Symbol des Aufbruchs hin zu anspruchsvoller Gruppenarbeit in der Automontage ([Kapitel 5.3.3](#)) – zum Sinnbild des Rückschritts dieser Arbeitsform. 1997 wurde die gesamte Montagehalle vollständig umgebaut: Die zuvor eingesetzte, gruppenarbeitsförderliche Technik wie Montageboxen und gepufferte Mitfahrbänder wurde entfernt und durch ein durchgehendes, ungepuffertes Fließband *ersetzt*. Auf diesem neuen Band wurden fortan täglich 800 Kompaktfahrzeuge der neu eingeführten A-Klasse produziert – im Vergleich zu zuvor rund 200 Mittelklassewagen der E-Klasse pro Tag. Diese Entwicklung machte deutlich, dass weder die getroffenen Regelungen zu »gruppenarbeitsförderlicher Technik« noch wissenschaftliche und gewerkschaftliche Thesen, wonach Gruppenarbeit und kurztaktige Fließbandfertigung nicht zusammenpassen, einen solchen Rollback verhindern konnten.

Dem Umbau vorausgegangen war ein konfliktreicher Prozess: Aufgrund des massiven Absatzeinbruchs 1992/93 hatte das Unternehmen die Existenz des Rastatter Montagewerks infrage gestellt. Erst Ende 1993 konnte der Standort durch eine Konzernbetriebsvereinbarung gesichert werden, in der alle Werke zugunsten von Rastatt auf übertarifliche Entgeltbestandteile verzichteten. Zusätzlich wurde eine spezielle Standortvereinbarung für Rastatt getroffen, die unter anderem die Einführung des Samstags als Regelarbeitstag beinhaltete. Anfang 1994 wurden dem Betriebsrat erstmals Rahmendaten für das geplante A-Klasse-Werk vorgestellt. Erfreulicherweise wurde die Aufstockung der Belegschaft von 1.500 auf 3.800 Mitarbeitende angekündigt, da die Karosserien künftig nicht mehr

aus Sindelfingen zugeliefert, sondern im eigenen Rohbau samt Lackierung vor Ort hergestellt werden sollten. Geplant war, dass alle Beschäftigten in Gruppenarbeit arbeiten würden.

Allerdings sollte die bisher als Vorbild gepriesene Rastatter Montagetechnik komplett abgeschafft werden. Die sogenannten »Boxen«, an denen ein Drittel der Montagekräfte am stehenden Fahrzeug arbeitete, sollten ersatzlos gestrichen werden. Statt den Anteil der Vormontage auf 30 Prozent zu erhöhen, sah die Planung eine drastische Reduzierung auf lediglich drei Prozent vor – mit dem Ziel, Handlungsspielräume und Belastungswechsel so weit wie möglich zu minimieren. Ein durchgehendes »Perlenketten-Fließband« mit einem Takt von 75 Sekunden sollte eine starre Produktreihenfolge garantieren und so die Just-in-Time-Anlieferung durch auf dem Werksgelände ansässige Zulieferer ermöglichen. Deren Beschäftigte sollten ebenfalls direkt an der Linie mitarbeiten. Die Monteure sollten künftig wieder mit dem Band mitlaufen, die bisherigen Mitfahrmöglichkeiten auf Plattformen entfallen. Die als ergonomisch vorbildlich geltenden Hänge-Dreh-Vorrichtungen für Karossen sollten abgeschafft werden – mit der Folge, dass Überkopfarbeit wieder erforderlich wurde. Ebenso war die Abschaffung der fertigungsnahen Qualifizierungsinselformen vorgesehen.

Diese Pläne stießen auf empörten Widerstand seitens des Betriebsrats und der Belegschaft. Nach einer Klausur im September 1994 wandte sich der Betriebsrat in seinem Flugblatt »Geplanter Rückschritt muss verhindert werden« an die Beschäftigten: »Diese Planungen ermöglichen keine Gruppenarbeit, die Humanisierung mit Wirtschaftlichkeit verbindet. Deshalb lehnt der Betriebsrat [...] das bisherige Planungskonzept rundweg ab.« (Fischer/Zinnert/Streeb 1996, S. 75)

Das Management war zunächst nicht bereit, über die Arbeitsorganisation zu verhandeln, bevor die technische Ausgestaltung der Linie festgelegt war. Es behauptete, Gruppenarbeit sei auch an kurztaktigen Fließbändern realisierbar. In den folgenden Verhandlungen – nachdem der Betriebsrat konkrete Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen aufgezeigt und das mangelnde Eingehen auf seine Alternativvorschläge kritisiert hatte – konnte er einige Verbesserungen erreichen:

- Die Zahl der Stationen mit Überkopfarbeit wurde von 18 auf 9 reduziert.
- Die Möglichkeit, bei der Montage auf Plattformen oder parallellaufenden Gummibändern mitzufahren, blieb erhalten.
- Zulieferer wurden in eine eigene Halle innerhalb des Werks verlegt; die Feinlogistik übernahmen laut Vereinbarung Mercedes-Beschäftigte.
- Die Lerninseln wurden wieder fertigungsnah geplant, ebenso wie Gruppenräume für je zwölf Beschäftigte.

- Die grundlegenden Bedingungen der Gruppenarbeit sollten weiterhin gelten – insbesondere das Element der Selbstorganisation. Auch wöchentliche Gruppengespräche von 30 Minuten bei abgeschaltetem Band während der Arbeitszeit wurde beibehalten. Die Gruppensprecher fungierten als Sprecher ihrer Gruppe und arbeiteten nicht als »Mädchen für alles« sämtliche indirekten Tätigkeiten ab.

Ab Mitte 1995 bildete das Fließband die Grundlage für weitere Diskussionen über verbleibende Gestaltungsspielräume in der Arbeitsorganisation. Das Management schlug für die Montage Gruppen mit jeweils acht Mitarbeitenden vor, die einen Bandabschnitt mit einem Arbeitsumfang von acht bis zehn Minuten bearbeiteten. Diese Abschnitte sollten in Stationen mit Zyklen von zwei bis drei Minuten (zwei Takte) zerlegt werden, zwischen denen die Mitarbeitenden rotieren. Zum Vergleich: In der bisherigen Boxenmontage erledigten vier bis fünf Beschäftigte gemeinsam Arbeitsumfänge von bis zu 90 Minuten. Indirekte Tätigkeiten – etwa Qualitätskontrollen, Nacharbeiten oder Ablösungen bei persönlichen Bedürfnissen – sollten jeweils für vier Gruppen gruppenübergreifend organisiert werden. Diese Aufgaben sollten entweder fest vergeben oder im Rotationsprinzip von maximal einem Drittel der Gruppenmitglieder übernommen werden.

Der Betriebsrat kritisierte das Konzept der Reduzierung von Montageumfängen und Taktzeiten als Widerspruch zur angestrebten Aufgabenerweiterung. Die (Komplett-)Standplatzmontage ohne feste Reihenfolge bewertete er weiterhin als »optimale Lösung«, da typengebundene Anlagen bei Auftragsschwankungen ein hohes Risiko darstellten. Die ursprünglich vorgesehene Aufgabenanreicherung durch die Integration indirekter Tätigkeiten und zeitweise Entlastung vom Bandtakt für alle Mitarbeitenden werde durch Spezialisierung für wenige ersetzt. Dies habe zur Folge, dass sich die Kluft zwischen abwechslungsreichen, besser bezahlten und monotonen, schlechter entlohnten Tätigkeiten weiter vertiefen würde.

Stattdessen schlug der Betriebsrat vor, die Gestaltung der Fertigungsumfänge den Arbeitsgruppen selbst zu überlassen – mit dem Ziel, sinnvolle, zusammenhängende und abgeschlossene Tätigkeitspakete zu ermöglichen. Gegebenenfalls könnten mehrere Gruppen die gleiche Arbeit an jedem x-ten Fahrzeug durchführen. Die Zykluszeiten sollten bei mindestens zehn Minuten pro Beschäftigtem liegen. Alle indirekten Tätigkeiten sollten vollständig in die Gruppen integriert oder zwischen den Gruppen aufgeteilt werden. Dabei sollten alle Beschäftigten die Möglichkeit erhalten, auch auf diese indirekten Stellen zu rotieren, geregelt durch die jeweilige Gruppe. Auf diese Weise könnten die Grup-

pen indirekt Einfluss auf die Personalkapazität nehmen. Voraussetzung sei eine umfassende Qualifizierung – entsprechend sollten in der Übergangsphase alle Beschäftigten für alle direkten und indirekten Tätigkeiten qualifiziert werden.

Aufgrund dieser divergierenden Positionen drohte der Planungsprozess zu stagnieren. In einer Betriebsversammlung im März 1996, die deutlich länger dauerte als bisherige Versammlungen, erhielt der Betriebsrat klare Rückendeckung aus der Belegschaft. Unter dem zunehmenden Zeitdruck ließ sich die Werksleitung auf eine Absprache mit dem Betriebsrat ein. Es wurde vereinbart, den Planungsprozess in einer gemeinsamen Planungsgruppe fortzuführen, bestehend aus Vertreterinnen und Vertretern der Montageleitung, des Personal- und Bildungsbereichs sowie des Betriebsrats – unter folgenden Bedingungen:

- keine zahlenmäßigen Beschränkungen für Beschäftigte in direkten und indirekten Tätigkeiten, Qualifizierung und Einsatz zusätzlicher Montagekräfte;
- Durchführung großer Arbeitsumfänge durch möglichst viele Beschäftigte zur Angleichung des Entlohnungsniveaus.

Die Folge: eine Mischung aus Kampf um Vorteile in neuen Strukturen und Kampf gegen Rückkehr zu alten Strukturen. Diese Erfahrung beschrieb der Rastatter Betriebsrat in einer Zwischenbilanz 1996:

»Unsere Erfahrungen der letzten vier Jahre zeigen, dass Gruppenarbeit aus sich selbst heraus noch nicht zu Vorteilen für die Arbeitnehmer führt. Alle Fortschritte, die erreicht wurden, mussten mühsam von den Beschäftigten mit dem Betriebsrat erarbeitet werden. Die Bedeutung des Betriebsrates ist dabei gegenüber traditionellen Arbeitsformen eher gestiegen als gesunken. Allerdings sind für den Betriebsrat die kontinuierliche Information und Einbeziehung der Beschäftigten unverzichtbarer geworden. Dreh- und Angelpunkt war die Regulierung der Leistungsbedingungen.« (Fischer/Zinnert/Streeb 1996, S. 80)

Auch in den kommenden Jahren zeigte sich: Fortschritte waren nie dauerhaft gesichert. Zugleich eröffneten sich trotz Rückschlägen immer wieder neue Gestaltungsspielräume. Permanent musste der Betriebsrat auf neue Technik, neue Produkte und neue unternehmerische Rationalisierungskonzepte reagieren.

So wurden etwa 1998/99 in jeder Gruppe eigene Leistungsbeauftragte eingeführt, die die ständig veränderten Leistungsvorgaben im Zuge der laufenden Reorganisation der Bandarbeit überwachten. Dadurch wurde die Mitsprache der Gruppen bei der Leistungsvorgabe erstmals konkret umgesetzt. Beim nächsten Modellwechsel zur zweiten Generation der A-Klasse im Jahr 2004 forderte der Betriebsrat – wie schon 1994 – erneut das »Rausrotieren vom Band für alle« und

kritisierte die zunehmende Spezialisierung der indirekten Tätigkeiten innerhalb der Gruppen. Nach einem erneut konfliktreichen Aushandlungsprozess – der Betriebsrat zeigte auf der Betriebsversammlung zur Empörung der Werksleitung die berühmte Montageszene aus Charlie Chaplins »Moderne Zeiten« – wurden Tätigkeiten für einen regelmäßigen »Arbeitsorganisationstag« festgeschrieben. Diese indirekten Aufgaben konnten im Wechsel von allen Gruppenmitgliedern übernommen werden. Auch die Rolle des Gruppensprechers blieb umkämpft und wurde mehrfach verändert – insbesondere in dem Maß, in dem sich Mercedes stärker am Toyota-Produktionssystem orientierte.

Das Beispiel Rastatt zeigt: Gestaltungspolitik geht weit über den Abschluss einer Betriebsvereinbarung hinaus. Über Jahrzehnte hinweg waren der Betriebsrat und die Belegschaft im Vergleich zu anderen Automobilwerken besonders sensibel in Gestaltungsfragen – und auch besonders aktiv, zunächst gewollt, später zunehmend gezwungenermaßen. Dabei beschränkte sich der Betriebsrat nie darauf, schlechte Arbeit zu kritisieren, sondern entwickelte immer wieder mobilisierbare und realisierbare Verbesserungsvorschläge. Grundlage dafür war sowohl das in der Pilotphase aufgebaute fachliche Wissen zur Arbeitsgestaltung als auch die in der »Kernmannschaft« verankerte Beteiligungskultur. Trotz vieler Enttäuschungen stand für den Betriebsrat ein »Ausstieg« aus der Arbeitspolitik nicht zur Debatte – denn keine Arbeitspolitik ist auch eine Form von Arbeitspolitik. Letztere wurde zudem nie isoliert betrieben, sondern war stets eingebunden in aktuelle betriebliche Auseinandersetzungen wie z. B. Arbeitszeitflexibilisierung, ERA-Einführung oder Standortsicherung. Auch wenn der Arbeitgeber das einst gemeinsame Leitbild einer deutschen Variante der Gruppenarbeit zunehmend aufgab und sich am Modell Toyota orientierte, blieb für den Betriebsrat die teilautonome Gruppenarbeit ein wichtiges Leitbild – und eine zentrale Bezugsebene für immer neue Gestaltungsforderungen.

### **ZF Friedrichshafen: Vom HdA-Projekt der 1970er Jahre zum Toyota-System der 2000er Jahre – ein rationalisierungskritischer Betriebsrat nutzt Gestaltungsspielräume**

Die Zahnradfabrik ZF Friedrichshafen AG ist ein weltweit tätiger Automobilzulieferer. Mehrheitseigentümer ist die Zeppelin-Stiftung, die von der Stadt Friedrichshafen seit 1947 treuhänderisch verwaltet wird. Das Unternehmen verfügt über langjährige Erfahrung mit Arbeitsgestaltungsprojekten, insbesondere im Bereich Gruppenarbeit. Diese Erfahrung beginnt mit einem staatlich geförderten Technikprojekt in den späten 1970er Jahren. Sie setzt sich über Projekte Anfang der 1990er Jahre fort, die durch die Lean-Diskussion angestoßen wurden, und reicht bis zur flächendeckenden Einführung von Gruppenarbeit im Rah-

men ganzheitlicher Produktionssysteme (GPS) Anfang der 2000er Jahre. Gleichzeitig steht ZF Friedrichshafen exemplarisch für einen Betriebsrat mit einer starken Mitbestimmungsposition vom Typ »Konfliktpartnerschaft«. Dieser brachte sich bereits in der Planungsphase aktiv in die Gruppenarbeitsprojekte ein und konnte dabei sowohl Rationalisierungsschutz und Leistungsbegrenzung als auch eigene Gestaltungsanforderungen zur Gruppenarbeit formulieren und durchsetzen.

Der Standort Friedrichshafen ist mit 8.500 Beschäftigten der weltweit größte Produktions- und Entwicklungsstandort des Unternehmens und zugleich Konzernzentrale. Die ZF Friedrichshafen AG befindet sich mehrheitlich im Besitz einer öffentlichen Stiftung und beschäftigt weltweit über 60.000 Mitarbeitende, davon rund zwei Drittel in Deutschland. Produziert werden Getriebe, Antriebsstränge und Lenkkomponenten für PKW, Nutzfahrzeuge, Schiffe, Hubschrauber und Züge.

Die Einführung der Gruppenarbeit lässt sich in drei Phasen gliedern. Diese erstrecken sich über mehr als 40 Jahre und fanden jeweils unter veränderten Rahmenbedingungen statt.

### **Phase 1: HdA-Projekt »Qualifizierte Gruppenarbeit bei flexibler Automatisierung«, 1975–1990**

Die erste Phase beginnt Mitte der 1970er Jahre. Nach einer zweijährigen Vorlaufphase starteten 1977 die Entwicklungsarbeiten für ein flexibles Fertigungssystem (FFS). 1982 wurden die ersten Werkzeugmaschinen installiert, 1983 startete der Probebetrieb. Im Herbst 1984 ging die Anlage in den regulären Betrieb über (Schultz-Wild 1986, S. 181). Aus produktionstechnischer Sicht zielte das Projekt auf die »Komplettbearbeitung« von Zahnrädern ab, indem alle Arbeitsgänge der sogenannten »Weichbearbeitung« – etwa Drehen, Räumen, Bohren, Wälzstoßen, Zahnverrunden – in einem Fertigungsprozess zusammengeführt wurden. Das zentrale Ziel bestand in einer drastischen Verkürzung der Durchlaufzeiten durch Bearbeitung in einer Fertigungseinheit statt in mehreren Werkstätten.

Ursprünglich handelte es sich um ein Technologieprojekt – und nicht um ein Humanisierungsprojekt zu Gruppenarbeit. Die öffentliche Förderung erfolgte im Rahmen eines Förderprogramms zur Weiterentwicklung der Fertigungstechnik. Arbeitsverbesserungen bezogen sich anfangs nur auf ergonomische Aspekte des Materialhandlings. Erst die starke Mitwirkung des Betriebsrats und der IG Metall führten dazu, dass bei der FFS-Einführung technische und personalwirtschaftliche Innovationen verbunden wurden. Hierzu notiert Schultz-Wild (1986, S. 185) in seinem Bericht zur sozialwissenschaftlichen Begleitforschung:

»Da das FFS als Pilotanlage bei Bewährung Modellcharakter für künftige Fertigungsstrukturen in der Metallverarbeitung haben sollte, galt den damit verknüpften arbeits-

politischen Fragen [...] die besondere Aufmerksamkeit der Interessenvertretung der Arbeitnehmer. Sowohl der örtliche Betriebsrat als auch zentrale Beratungsinstanzen der zuständigen Gewerkschaft IG Metall schalteten sich in das Projekt stärker ein, als dies bei »normalen« Innovationsvorhaben meist üblich ist.«

Zunächst konzentrierte sich der Betriebsrat auf die Themen Entlohnung – mit der Forderung nach einer Gruppenprämie anstelle des Einzelakkords sowie nach Höhergruppierungen – und Qualifizierung, wobei als Ausgangssituation eine Produktion mit angelernten Arbeitskräften bestand. Im Jahr 1980 wurde hierzu eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen, in der für alle Beschäftigten offene betriebliche Bildungsmaßnahmen vereinbart wurden mit dem Ziel, das neue Berufsbild des »Universalzerspanners« zu entwickeln und umzusetzen. Zudem wurde eine paritätische Kommission aus Betriebsrat und Geschäftsleitung eingerichtet, die neben der Qualifizierung auch maßgeblich die Arbeitsorganisation des FFS mitbestimmen und mitgestalten sollte. Unterstützend wurden zwei Arbeitsgruppen »Qualifizierung« sowie »Arbeitsstruktur und Organisation« gebildet. Darin konnten neben den verschiedenen betrieblichen Akteuren auch externe Fachleute wie Berater der IG Metall oder Begleitforschende mitwirken.

Nach langen Diskussionen wurde im FFS das Modell »Qualifizierte Gruppenarbeit« eingeführt. Dabei wurde die bisherige Arbeitsteilung zwischen Facharbeitskräften, Angelernten und Ungelernten zugunsten einer Systemmannschaft mit Universalqualifikation aufgegeben. Die Arbeitsteilung wurde gegenüber den traditionellen Strukturen in dreifacher Hinsicht reduziert:

- *hierarchische Arbeitsteilung*: Die bisher übliche Gliederung nach Weisungsbefugnissen und Anforderungsniveaus – etwa zwischen Werkshelfern, Maschinenbedienern, Springern, Einrichtern sowie Vorarbeitern bzw. Anlagenführern – wurde tendenziell aufgehoben.
- *fachliche Arbeitsteilung*: Die Spezialisierung auf bestimmte Bearbeitungsverfahren bzw. Maschinenarten (z. B. Drehen, Fräsen, Räumen) wurde zugunsten einer umfassenderen Qualifikation der Gruppenmitglieder aufgegeben.
- *funktionale Arbeitsteilung*: Die Trennung zwischen Fertigung im engeren Sinne und fertigungsnahen technischen Diensten – wie Arbeitsvorbereitung, Werkzeugvoreinstellung, Programmieren, Qualitätskontrolle – wurde deutlich reduziert.

Zentraler Bestandteil des Konzepts war schließlich, dass die anfallenden Aufgaben »als Ganzes von der Gruppe übernommen und dann, je nach aktueller Arbeitssituation, aufgeteilt« wurden (Schultz-Wild 1986, S. 192).

Das flexible Fertigungssystem bei ZF Friedrichshafen wurde in den 1980er Jahren zu einem viel zitierten Vorzeigeprojekt in der arbeitswissenschaftlichen und gewerkschaftlichen Gestaltungsdiskussion. Innerhalb des Unternehmens blieb es – wie viele geförderte Pilotprojekte jener Zeit – zunächst eine isolierte Insel, obwohl alle Beteiligten (Unternehmen, Begleitforschung, Betriebsrat, IG Metall) eine durchweg positive Bilanz zogen. Viele der damals beteiligten Beschäftigten schwärmten noch Jahrzehnte später von den Freiheiten der teilautonomen Arbeit.

### **Phase 2: Projekt »Neue Fertigungsstruktur«, 1991–1997**

Im Frühjahr 1991 informierte das Unternehmen den Betriebsrat über ein Großprojekt zur umfassenden Neugestaltung der Wellen- und Zahradfertigung. Geplant war eine Umstellung vom werkstatorientierten Prinzip – also der Anordnung nach ähnlichen Technologien – hin zum sogenannten Inselprinzip, bei dem ähnliche Teile in Fertigungsinseln vollständig bearbeitet werden. Ziel war dabei nicht nur das physische »Zusammenrücken von Maschinen« zu Fertigungsinseln, sondern – wie Erbacher (1992, S. 71) formulierte – eine grundlegende Umstrukturierung: »Das ganze Werk einschließlich Beschaffung von Lieferanten bis hin zu den Lieferabrufen der Kunden [soll] neu gestaltet werden.« Für die neu entstehenden Fertigungsinseln war die Einführung von Gruppenarbeit vorgesehen, ergänzt durch ein gruppenbezogenes Entgeltsystem und ein neues Arbeitszeitmodell mit flexibler Gestaltung innerhalb der Gruppe. Um die Auswirkungen auf »das Verhalten der Mitarbeiter in den neuen Strukturen zu beobachten« (ebd., S. 73), sollten zunächst drei Pilotinseln gebildet werden.

Der Betriebsrat reagierte zunächst auf das Projekt »Neue Fertigungsstruktur (NFS)« sehr skeptisch, insbesondere angesichts der zu erwartenden Rationalisierungseffekte und des potenziell steigenden Leistungsdrucks. Gleichzeitig erhob er den Anspruch, bereits in der Planungsphase nicht nur informiert, sondern auf Augenhöhe beteiligt zu werden. Um dies zu gewährleisten, wurde gemeinsam mit der Abteilung Automation beim Vorstand der IG Metall eine umfassende Qualifizierung für Betriebsräte und Vertrauensleute durchgeführt – darunter ein Besuch bei Volvo als Good-Practice-Beispiel. Als Voraussetzung für den Start der Pilotinseln stellte der Betriebsrat konkrete Forderungen für eine abzuschließende Regelungsabrede auf, die in Betriebsversammlungen kommuniziert und in einem Flugblatt in elf Eckpunkten formuliert wurden (HBS et al. 1992, S. 76). Darin forderte er unter anderem

- eine ausreichende Personalbesetzung,
- gemeinsam mit der Gruppe und dem Betriebsrat festgelegte Leistungsziele,

- die Integration älterer und leistungsgeminderter Beschäftigter,
- Raum und Zeit für regelmäßige Gruppengespräche,
- die Beteiligung der Beschäftigten an der Planung ihrer Arbeitsbedingungen,
- einen ausreichenden Arbeitsvorrat, um als Gruppe Schwankungen und Störungen selbst regulieren zu können,
- eine Aufgabenanreicherung, die die Arbeit abwechslungsreicher und interessanter macht und zu Höherqualifizierung führen kann.

Nach einem rund einjährigen Verhandlungsprozess wurde im Mai 1992 eine Regelungsabrede abgeschlossen. Diese enthielt neben weitreichenden Sicherungen zu Entgelt und Beschäftigung insbesondere drei zentrale Regelungen zur Gruppenarbeit:

- Die Personalbesetzung einer Insel muss mit dem Betriebsrat vereinbart werden; bei Unterschreitung ist die Produktionsmenge entsprechend zu reduzieren.
- Die Qualifizierung muss ein dreitägiges Seminar zu Moderationstechnik, sozialer Kompetenz und Konfliktlösung umfassen.
- Gruppengespräche finden während der Arbeitszeit statt mit einem wöchentlichen Zeitrahmen von einer Stunde.
- Die Versetzung in eine Insel mit Gruppenarbeit erfolgt ausschließlich auf freiwilliger Basis.

Eine eigenständige Betriebsvereinbarung zur Gruppenarbeit kam nach Ende der Pilotphase jedoch nicht zustande. Stattdessen wurde erst 1997 (!) eine Vereinbarung zum sogenannten »NFS-Prämienlohn« für die Arbeit in NFS-Inseln abgeschlossen. Diese enthält zwar einen Verweis auf die Einführung von Gruppenarbeit, regelt aber im Kern andere Aspekte: die Entkopplung von Lohn und individueller Leistung, Mitsprache bei der Personalbesetzung und zusätzliche betriebliche Zulagen. In den neu aufgeteilten Fertigungsbereichen wurde Gruppenarbeit in unterschiedlichen Formen eingeführt, jedoch nicht flächendeckend: In einigen Abteilungen, insbesondere in der Montage, wurde sie nicht realisiert.

### **Phase 3: Projekt »Formel ZF« – Ganzheitliches Produktionssystem, ab 2000**

Im Jahr 2000 wurde dem Betriebsrat erneut ein Großprojekt zur umfassenden Umstrukturierung vorgestellt – diesmal nicht nur der Fertigung, sondern der gesamten Fabrik. Das Vorhaben war mit einem massiven Investitionsprogramm für neue Technik in Fertigung und Montage verbunden. Orientiert an den Grundsätzen des Toyota-Produktionssystems sollte das bislang praktizierte Inselprinzip aufgegeben und durch einen durchgängigen Materialfluss in Takt

und Fluss entlang der gesamten Wertschöpfungskette ersetzt werden. Das neue Produktionssystem namens »Formel ZF« wurde in 16 Elementen beschrieben. Eines dieser Elemente war die Gruppenarbeit, die nun unter dem Begriff Teamarbeit firmierte. Weitere Elemente waren unter anderem Fließfertigung, Materialfluss im Takt und Materialfluss ohne Puffer.

Der Betriebsrat äußerte Bedenken: Er befürchtete den Abbau von Arbeitsplätzen und den Wegfall bisheriger Freiräume z. B. in der Gruppenarbeit und bei der Gleitzeitregelung – insbesondere durch die angestrebte »pufferlose Fertigung«. Zwar erklärte das Unternehmen die Absicht, den Betriebsrat aktiv einzubeziehen; doch dieser knüpfte seine Beteiligung an dem Projekt zunächst an umfangreiche Bedingungen. Dazu zählten etwa »sinnvolle Arbeitsinhalte«, »definierte Leistungsvorgaben und Leistungsobergrenzen«, das »individuelle Recht auf Qualifizierung« sowie der Erhalt und die Weiterentwicklung »positiver Elemente« der bisherigen Gruppenarbeit.

Nach zweijähriger Mobilisierung der Beschäftigten und intensiven Verhandlungen wurden schließlich in einer Betriebsvereinbarung sowohl Regelungen zur Absicherung gegen Personalabbau, Versetzungen und Abgruppierungen als auch erweiterte Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats festgeschrieben. Das Gremium erhielt ein zweistufiges Beteiligungsrecht mit Vetorechten: Im zentralen Projektsteuerkreis mussten alle Einzelprojekte zur Umsetzung der Formel ZF beraten und freigegeben werden. Jede Projektfreigabe wurde so zu einer Art Mini-Vereinbarung für den betroffenen Bereich. Innerhalb der freigegebenen Projekte waren Betriebsräte anschließend mit Vetorecht an den Umsetzungsschritten beteiligt. Diese Form der prozessbegleitenden Mitbestimmung galt bald innerhalb der IG Metall und darüber hinaus als beispielhaft.

Die Einführung und Regelung der Gruppenarbeit erwies sich als schwieriger und langwieriger Prozess – nicht zuletzt, weil der Betriebsrat und die Beschäftigten mit der bisher praktizierten unregelmäßigen Insel-Gruppenarbeit sehr unterschiedliche und teils negative Erfahrungen gemacht hatten. Innerhalb des Betriebsrats gab es auch kritische Stimmen gegenüber »illusionären« Forderungen, die angesichts der bisherigen Praxis und insbesondere im Zusammenspiel mit Fluss- und Taktprinzipien als nicht realisierbar angesehen wurden. Erst nachdem in den Formel-ZF-Projekten positive Erfahrungen mit der Beteiligung und Mitsprache gesammelt worden waren, formulierte der Betriebsrat konkrete Forderungen zur »Weiterentwicklung der Gruppenarbeit im Rahmen der Formel ZF«.

Im Jahr 2013 war es dann so weit: Die Betriebsvereinbarung zur »selbststeuernden Gruppenarbeit« wurde abgeschlossen – nach einer rund achtjährigen Pilotphase, in der seit 2005 schrittweise in zehn Bereichen Gruppenarbeit eingeführt worden war. Anders als viele andere Regelungen zur Gruppenarbeit

beschränkte sich diese Vereinbarung nicht nur auf allgemeine Gestaltungsziele. Vielmehr legte sie detaillierte Freigabeschritte für jedes neue Gruppenarbeitsprojekt fest, verbunden mit einer regelmäßig durchzuführenden Gruppenselbstbewertung. In einer eigens entwickelten und vereinbarten »Checkliste zur Bestimmung der Gruppenarbeitsfähigkeit« wurden unter anderem das Schulungskonzept und die Qualifizierungsmatrix abgefragt; ebenso die Matrix zur Aufgaben- und Kompetenzverteilung innerhalb der Gruppe sowie zwischen Gruppe, Gruppensprecher und Meister. Dabei berücksichtigt wurde die geplante »Übernahme zusätzlicher indirekter bzw. nicht wertschöpfender Aufgaben« durch die Gruppe. Trotz der Rahmenbedingungen von Taktfertigung und Flussprinzip konnten dabei zahlreiche Merkmale teilautonomer Gruppenarbeit verankert werden. Bei der Gestaltung der Gruppensprecherrolle kam es zu einem Kompromiss: Einerseits wurde ein anspruchsvolles Anforderungsprofil für die Kandidatur definiert und dem Meister ein Vetorecht eingeräumt. Andererseits blieb der Gruppensprecher weiterhin ein nicht freigestelltes Gruppenmitglied ohne Weisungsbefugnis. Ergänzend übernahm er »gruppenunterstützende, koordinierende Aufgaben«, für die jährlich eine »Funktionszulage« gezahlt wurde.

Im Rahmen des Investitionsprogramms wurde die Arbeit technisch und organisatorisch neu gestaltet. Trotz der Umstellung auf Fluss- und Taktprinzip gelang es dem Betriebsrat, zentrale Anforderungen an eine lernförderliche Arbeitsgestaltung – wie sie bereits in der Humanisierungszeit formuliert wurden – nicht nur zu bewahren, sondern erstmals als verbindliche Planungsgrundsätze durchzusetzen. Während die Geschäftsleitung ursprünglich japanische Montagekonzepte mit sehr kurzen Takten und hochgradiger Spezialisierung auf wenige Handgriffe einführen wollte, bestand der Betriebsrat auf Mindeststandards: eine Taktzeit von mindestens drei Minuten und mindestens 40 Minuten Arbeitsinhalt pro Beschäftigtem.

Als Kompromiss wurde in einer gemeinsamen Arbeitsgruppe unter Einbeziehung eines arbeitswissenschaftlichen Instituts ein Anforderungskatalog für humane Montagearbeit erarbeitet. Um die Einhaltung dieser Kriterien zu gewährleisten, wurden dem Betriebsrat in einer 2011 abgeschlossenen Betriebsvereinbarung zusätzliche Kontrollrechte zugesichert. So wurde etwa festgelegt, dass taktgebundene Montagearbeit mit nicht taktabhängigen Tätigkeiten wie Vorbereitung, Kontrolle oder Organisation kombiniert werden muss. Daraus folgend wurden Bereiche für Vormontage und Teilekommissionierung räumlich nahe bei den Montagebändern angeordnet, um eine Rotation der Beschäftigten über verschiedene Tätigkeiten zu ermöglichen. Kürzere Montagetakte waren nur dann zulässig, wenn durch Zusammenlegung mehrerer Takte ein persönlicher Arbeitszyklus von mindestens drei Minuten gewahrt blieb.

Unternehmen und Betriebsrat begaben sich damit auf den anspruchsvollen Weg, eine an den Prinzipien der Toyota-Produktion orientierte Fabrikorganisation zu verbinden mit dem Anspruch auf humane Arbeitsbedingungen. Um diese teils widersprüchliche Zielsetzung bewältigen zu können, wurden Regelungen getroffen, die allgemeine Kooperationsleitplanken mit konkret ausverhandelten Umsetzungsbedingungen verbanden – auch dort, wo Konflikte zu erwarten waren. Grundlage dieses Prozesses war die über Jahrzehnte gewachsene arbeitspolitische Kompetenz beider Seiten – eine Kompetenz, die sich parallel zur stufenweisen Einführung von Gruppenarbeit unter jeweils neuen Rahmenbedingungen entwickelte.

### **Mann + Hummel: Teilautonome Gruppenarbeit durch erweiterten KVP bei laufendem Arbeitsplatzabbau**

Das Fallbeispiel veranschaulicht, wie ein Betriebsrat versucht, die vom Unternehmen eingerichteten KVP-Gruppen unter dem Druck des anhaltenden Personalabbaus in Richtung teilautonomer Gruppenarbeit weiterzuentwickeln. Dies gelang allerdings nur punktuell in einzelnen Pilotprojekten. Insgesamt verbreiteten sich in den dezentralisierten Unternehmensbereichen zahlreiche, teils sehr unterschiedliche Varianten von Gruppenarbeit.

Mann + Hummel war bis zu Beginn der 1990er Jahre ein eher patriarchalisch geführter schwäbischer Mittelständler und anerkannter Zulieferer der deutschen Autoindustrie; sein Produktschwerpunkt lag auf Luft-, Öl- und Kraftstofffiltern. Daneben produzierte das Unternehmen Filter für die Industrie sowie für Förderanlagen. Im Jahr 1990 arbeiteten im Stammwerk und der Firmenzentrale in Ludwigsburg 3.552 Beschäftigte, bis Ende des Jahrzehnts sank die Zahl auf 1.794 (Mann + Hummel 2015, S. 213).

Zum Jahreswechsel 1989/90 gingen sowohl der langjährige Vorsitzende der Geschäftsführung als auch der ebenfalls langjährige Betriebsratsvorsitzende altersbedingt in den Ruhestand. Die Leitung der Geschäftsführung übernahm ein Manager, der zuvor in einem international tätigen deutschen Großkonzern sozialisiert war. Mit diesem Wechsel begannen nicht nur ein grundlegender Umbau der Organisation sowie der Zukauf von Werken in Niedriglohnländern, sondern auch ein tiefgreifender Kulturwandel, der das Mitbestimmungsklima nachhaltig veränderte. In der offiziellen Firmengeschichte (ebd., S. 149) heißt es dazu:

»Nachdem sich der organisatorische Aufbau ein halbes Jahrhundert lang eher organisch [...] entwickelt hatte, sollte nun eine planvolle Anpassung an die künftigen Herausforderungen erfolgen.«

»Planvolle Anpassung« bedeutete zum einen den Zukauf von Produktionsstandorten im In- und Ausland. Innerhalb eines Jahrzehnts strebte die Mann + Hummel-Gruppe eine weltweite Marktpräsenz an, um sich als führender Systemlieferant zu etablieren. Bereits zum Jahresende 1991 erfolgte die Übernahme des Werks Plasta Sonneberg in Thüringen (ehemals Teil des Kombinats Plaste und Elaste). Zukäufe und Werksgründungen in Mexiko (1992), Tschechien (1992), den USA (1997 und 1998) sowie in Großbritannien (1997) folgten. Das Motto lautete: Den Kunden folgen.

Die strategische Neuausrichtung des Unternehmens ging mit einer starken Dezentralisierung einher. Bereiche außerhalb des Automobilgeschäfts wurden in eigenständige Unternehmenseinheiten überführt. Der Geschäftsbereich Automobil wurde wiederum in Erstausrüstung und Aftermarket (Ersatzteilgeschäft) aufgeteilt. Allein im Stammwerk, wo die Erstausrüstung und die zentralen Unternehmensfunktionen angesiedelt waren, entstanden zwölf Profit- und Costcenter. Die Neugestaltung der Arbeitsorganisation wurde den jeweiligen Leitenden der Business Units überlassen – ein Umstand, der es den Betriebsräten zunehmend erschwerte, Einfluss auf die Arbeitspolitik zu nehmen.

Infolge der Umstrukturierungen sah sich das Stammwerk Ludwigsburg erstmals seit dem »Vereinigungsboom« 1990, der dem Standort den höchsten Beschäftigungsstand seiner Geschichte beschert hatte, mit konkreten Plänen zum Personalabbau konfrontiert. Im Jahr 1993 wurden 450 Arbeitsplätze abgebaut. In den Folgejahren kamen weitere Kürzungen hinzu: 1994 wurden 280 Stellen gestrichen, 1995 nochmals 300. Insgesamt wurde die Belegschaft bis zum Ende des Jahrzehnts nahezu halbiert.

Die Reorganisation betraf nicht nur die Unternehmensstruktur, sondern auch die Gestaltung der Arbeitsorganisation. Eine zentrale Maßnahme in diesem Zusammenhang war der Start einer umfassenden KVP-Kampagne im Jahr 1993 unter dem Titel »Zeitgemäß Erfolgreich Miteinander Arbeiten (ZEMA)«. Unter Anleitung einer Unternehmensberatung sollten die Beschäftigten in KVP-Zirkeln, sogenannten »ZEMA-Gruppen«, befähigt werden, sowohl Arbeitsplatzanalysen als auch Arbeitsablaufanalysen durchzuführen.

Die ZEMA-Gruppen wurden auf Basis der bisherigen Abteilungsstrukturen gebildet. Die Arbeitsablaufanalysen konzentrierten sich vor allem auf Bereiche, die nicht im Leistungslohn arbeiteten, da diese – im Gegensatz zu den Leistungslohnabteilungen – nicht regelmäßig durch REFA-Studien (Kapitel 2, Fußnote 4) evaluiert und rationalisiert wurden. Bis Mitte 1994 waren im Unternehmen rund 170 ZEMA-Gruppen aktiv, die sich mit der Optimierung von Arbeitsabläufen und der kontinuierlichen Verbesserung befassten. Eine formale Betriebsvereinbarung existierte bis zu diesem Zeitpunkt noch nicht.

Ein Grund dafür lag in der Ausrichtung der Arbeitsplatzanalysen in den Zeitlohnbereichen: Hier war die Verbesserung der Arbeitsbedingungen integraler Bestandteil des ZEMA-Konzepts. Dies bewog den Betriebsrat, auch angesichts der langjährigen, konsensorientierten Zusammenarbeit mögliche Rationalisierungseffekte in Kauf zu nehmen. Der lokale IG-Metall-Bevollmächtigte zeigte dafür wenig Verständnis. In einem Schreiben an die Vorsitzenden des Betriebsrats und der Vertrauensleute äußerte er sich überrascht darüber, »dass Gruppenarbeit bei Mann + Hummel so weit fortgeschritten« sei und forderte Verhandlungen über eine Betriebsvereinbarung. Als Vorlage verwies er auf die bereits erwähnte Muster-Betriebsvereinbarung der IG Metall ([Kapitel 6.3.1](#)).

Der Brief zeigte Wirkung. Die Leitungen der IG-Metall-Vertrauensleute machten sich die Forderung nach einer Rahmenbetriebsvereinbarung zu eigen. In der Folge nahmen auch freigestellte Betriebsräte an Schulungen der ZEMA-Gruppensprecher teil. Zudem gründete der Betriebsrat eine Arbeitsgruppe, welche die Ein- und Durchführung des KVP-Projekts begleiten sollte. Diese Gruppe besuchte unter anderem Betriebe in der Region, in denen bereits KVP-Regelungen vereinbart worden waren wie etwa bei Porsche und Bosch.

Zum Jahreswechsel 1993/94 begannen die Arbeitsablaufanalysen in den indirekten Bereichen der Produktionswerke mit entsprechenden KVP-Gruppen. Mitte 1994 sollte darüber hinaus in den Entwicklungsabteilungen Simultaneous Engineering eingeführt werden, um Teilabläufe zu beschleunigen. Einen Antrag der Geschäftsführung, im Stammwerk Ludwigsburg ZEMA-Gruppen außerhalb der Arbeitszeit durchzuführen, lehnte der Betriebsrat mit knapper Mehrheit ab. Gleichzeitig führte die im Frühjahr angekündigte weitere Reduktion von 280 Arbeitsplätzen dazu, dass viele ZEMA-Gruppen ihre Arbeit einstellten.

Im Herbst 1994 wurde auf den Betriebsversammlungen der vom Gesamtbetriebsrat vertretenen Werke ein »Betriebsvereinbarungsentwurf Gruppenarbeit« vorgestellt. Dieser war von den IG-Metall-Betriebsbetreuenden und den Vertrauenskörperleitungen gemeinsam erarbeitet worden und zielte darauf ab, die bestehenden ZEMA-Gruppen in Richtung teilautonomer Gruppenarbeit weiterzuentwickeln. Daraufhin nahm der Gesamtbetriebsrat Verhandlungen mit der Unternehmensleitung auf und einigte sich zunächst auf die Betriebsvereinbarung »Kündigungsausschluss im Zusammenhang mit ZEMA-Aktivitäten« – ein Abkommen zum Schutz vor Rationalisierungsfolgen.

Damit betrachtete die Mehrheit im Ludwigsburger Betriebsrat das Thema als abgeschlossen. Inzwischen hatte das Management der jeweiligen Profitcenter jedoch in einzelnen Bereichen – etwa im Werkzeugbau und in der Werkzeugreparatur – Pilotprojekte zur Gruppenarbeit gestartet. Für diese Projekte benannte der Betriebsrat jeweils zwei Gremiumsmitglieder als »Paten«. Diese

Weiterentwicklung der ZEMA-Gruppen zu Gruppenarbeitsprojekten war möglich, weil der Betriebsrat in den betroffenen Bereichen auf kooperationsbereite Fertigungsleitende als Bündnispartner zählen konnte.

Im Ergebnis führten diese Entwicklungen zu unterschiedlich ausgeprägten Gruppenarbeitsprojekten in den einzelnen Werken. Die Gründe dafür lagen nicht nur in der Dezentralisierung der Entscheidungskompetenzen und in den verschiedenen Rechtsformen der Standorte, sondern auch in den jeweils unterschiedlichen Produktportfolios – verbunden mit teils höheren, teils geringeren Gewinnmargen.

Das Stammwerk Ludwigsburg konzentrierte sich zunehmend auf die Herstellung von Luft-, Öl- und Kraftstofffiltern für die Erstausrüstung der Automobilhersteller. Als Tier-1-Zulieferer für komplette Systeme oder Baugruppen und Tier-2-Zulieferer für Einzelprodukte, der beides direkt an den Original Equipment Manufacturer (OEM), also den Hersteller des Endprodukts liefert, unterlag das Werk einem immer massiveren Kostendruck.

Im Gegensatz dazu erwirtschaftete das Zweigwerk Marklkofen eine deutlich höhere Marge. Hochautomatisiert fertigte es Filterelemente sowohl für die Erstausrüstung als auch für den Ersatzteilmarkt der Autowerkstätten. Eine ähnliche Ausgangslage bestand im Zweigwerk Speyer: Es war auf alle Produkte außerhalb des Automobilbereichs spezialisiert und erzielte ebenfalls hohe Margen.

Noch komplexer war die Situation im Werk Sonneberg in Thüringen. Wie die meisten der ehemals volkseigenen Betriebe, die nach der Wiedervereinigung von westdeutschen Unternehmen übernommen wurden, wurde auch Sonneberg als eigenständige Tochterfirma geführt. Dadurch war der dortige Betriebsrat nicht in die Diskussionen des Gesamtbetriebsrats über eine einheitliche Betriebsvereinbarung eingebunden. Erschwerend kam hinzu, dass das Werk zum Organisationsbereich der IG Chemie gehörte, was den Austausch zwischen den betrieblichen Interessenvertretungen zusätzlich beeinträchtigte.

Die Weiterentwicklung der KVP-Gruppen hin zu teilautonomer Gruppenarbeit im Werk Ludwigsburg gestaltete sich wie folgt: In der Werkzeugreparatur erhielten die dort beschäftigten Facharbeiter in beiden Schichtgruppen weitreichende Selbstverwaltungsbefugnisse. Auf der Grundlage ihrer Vorschläge wurde das Werkstatt-Layout umgestellt und wurden die Maschinen neu eingerichtet. Die Gruppe übernahm die Auftragsdisposition selbstständig und durfte Ersatzteile innerhalb eines festgelegten Budgets eigenverantwortlich bestellen. Die Gruppensprecher fungierten als Ansprechpartner der Produktionsabteilungen für Reparaturaufträge. Der Meister blieb formal und disziplinarisch zuständig, z. B. für die Genehmigung von Urlaubs- oder Freischichtanträgen. Gearbeitet wurde weiterhin im Zeitlohn, mit einer Eingruppierung, die dem Niveau

eines Technikers entsprach. Die Gruppe entwickelte sich zielstrebig in Richtung teilautonomer Gruppenarbeit.

In der Kunststoffteilefertigung und der Endmontage blieben die bestehenden Produktionsinseln mit Gruppenakkord als Leistungslohnmodell erhalten. Arbeitsplatzwechsel auf vergleichbarem Niveau wurden in eigener Regie durch die Schichtgruppen durchgeführt. Nur wenige indirekte Tätigkeiten wurden in die Gruppen integriert. Die Gruppensprecher moderierten die Gruppengespräche. In der Endmontage übernahm der Gruppensprecher zunehmend die Rolle eines Vorarbeiters.

Im Frühsommer 1995 wurde ein weiterer Interessenausgleich samt Sozialplan zum Abbau von 300 Arbeitsplätzen vereinbart. Hintergrund war die Teilschließung des Kunststofffilterwerks in Ludwigsburg. Damit endeten die Gruppenarbeitsprojekte an diesem Standort. Dessen bisheriger Werksleiter übernahm anschließend die Leitung des Werks in Sonneberg (Thüringen) und forcierte dort – ohne Beteiligung des Betriebsrats – die Retaylorisierung der Produktion, was faktisch die Rücknahme der Gruppenarbeit bedeutete.

Ein Teil der IG-Metall-Vertrauensleute sowie eine »ultralinke« Gruppe, deren Vertreter aufgrund des fortlaufenden Personalabbaus in den Betriebsrat gewählt wurden, forderten daraufhin die Auflösung aller Gruppenarbeitsprojekte und den Abbruch der Verhandlungen über eine entsprechende Betriebsvereinbarung. Doch insbesondere Gruppensprecher, die zugleich Vertrauensleute oder Betriebsräte waren, setzten sich für die Fortführung ein. Ihr Argument lautete: Insbesondere in der Produktion ermögliche Gruppenarbeit den Beschäftigten eine gewisse Autonomie, und eine entsprechende Qualifizierung eröffne ihnen die Chance auf Höhergruppierung.

Im Sommer 1995 wurde schließlich die Betriebsvereinbarung zur Gruppenarbeit in Ludwigsburg abgeschlossen. Damit erhielten die bereits laufenden Projekte eine verbindliche Grundlage. Die Vereinbarung regelte die Zusammensetzung und Qualifizierung der Gruppen, die Durchführung von Gruppengesprächen sowie die Wahl des Gruppensprechers. Im Betriebsrat berichteten die jeweils zuständigen Paten nun regelmäßig alle sechs bis acht Wochen über die Entwicklung in den Gruppen.

Im Frühjahr 1996 plante der Leiter des Profitcenter Ölfilter (Ludwigsburg) ein neues Produkt, dessen Herstellung mit dem vereinbarten Zielpreis gegenüber dem Autohersteller nicht wirtschaftlich erschien. Um den Auftrag dennoch zu erhalten, entwickelte er die Idee, sämtliche Arbeitsschritte – von der Rohteilbearbeitung bis zur versandfertigen Endmontage – in einer Gruppe zu bündeln. Dies setzte den Wechsel zwischen unterschiedlichen Arbeitsplätzen und die Integration indirekter Tätigkeiten voraus. In den Gruppengesprächen konnten

alle relevanten Themen offen behandelt werden. Da die Teilefertigung bisher im Zeitlohn und die Montage im Gruppenakkord erfolgte, musste zudem ein neues Prämienmodell entwickelt und vereinbart werden. Die Verhandlungen hierzu, bei denen der Betriebsrat kontinuierlich mit der betroffenen Gruppe Rücksprache hielt, zogen sich über 18 Monate hin.

Parallel dazu schloss der Betriebsrat des Aftermarket-Werks in Marklkofen eine eigene Betriebsvereinbarung zur Gruppenarbeit ab, die auf die Bedingungen der hochautomatisierten Massenfertigung zugeschnitten war. Diese Vereinbarung sah keine Mitsprache der Gruppen bei der Produktionsprogrammplanung und der Feindisposition vor.

Daraufhin beauftragte der Gesamtbetriebsrat eine werksübergreifende Konzeptgruppe, die eine Gesamtbetriebsvereinbarung zu Gruppenarbeit ausgearbeitet hatte, diese auch mit dem Personalleiter des Unternehmens zu verhandeln. Die Verhandlungen selbst waren ein Novum: Sämtliche ausdiskutierten Punkte wurden bereits während der Gespräche schriftlich festgehalten. Erst nachdem alle inhaltlichen Aspekte abgestimmt waren, wurde die Vereinbarung dem Unternehmensjuristen zur rechtlichen Prüfung vorgelegt und schließlich im Frühjahr 1998 mit dem Gesamtbetriebsrat beschlossen.

Die Betriebsvereinbarung galt für die Standorte Ludwigsburg und Speyer. Sie legte unter anderem die Aufgaben der Steuerkreise fest, ebenso die Anforderungen und Zuständigkeiten von Prozessbegleitenden und Gruppensprechern sowie deren Wahl. Auch die Rollen der Vorgesetzten und der Gruppen selbst wurden definiert. Den Gruppen wurde ein Dispositionsspielraum von einer Woche eingeräumt, innerhalb dessen sie eigenständig über interne Arbeitsplatzwechsel sowie über Zeitpunkt und Ablauf ihrer Gruppengespräche entscheiden konnten. Auch Freischichten und Urlaub bis zu einer Woche konnte die Gruppe selbst regeln. Ein wesentlicher Bestandteil der Gesamtbetriebsvereinbarung war die Einigung im zentralen Steuerkreis auf einen fünfstufigen Einführungsprozess, der die einzelnen operativen Entwicklungsschritte der Gruppenarbeit transparent und überprüfbar machte.

Die Qualifizierungspläne der Gruppenmitglieder umfassten neben fachlichen Inhalten auch Teamtrainings. Arbeitsrechtliche Themen wurden vom Betriebsrat vermittelt. Dabei ging es unter anderem um die Grenzen der Gruppenrechte, die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats sowie um grundlegende Bestimmungen der Tarifverträge.

Mit der Einführung des Entlohnungssystems »Prämie« musste auf Initiative des Betriebsrats auch die Abrechnungssoftware neu gestaltet werden. Es gelang dem Gremium, den Bereich Zeitwirtschaft dafür zu gewinnen, die erforderliche Softwarelösung zu entwickeln und zu programmieren. Ein umfangreiches Qua-

lizierungsprogramm – insbesondere für die unterste Führungsebene und teils auch für die Gruppensprecher – sorgte dafür, dass die korrekte Dateneingabe sichergestellt war. Dies schuf die Voraussetzung dafür, Gruppenleistungen transparent abzurechnen und für die Gruppen nachvollziehbar zu machen.

Auch in den Folgejahren setzte sich der Arbeitsplatzabbau in Ludwigsburg fort: 1999 und im Frühjahr 2000 wurden weitere Interessenausgleiche und Sozialpläne abgeschlossen, die hauptsächlich die Produktion und produktionsnahe Bürobereiche betrafen. Das führte zu der sonderbaren Situation, dass sich Beschäftigte in Gruppenarbeit »sicherer« fühlten, gerade weil sie dank ihrer Zusatzqualifikationen in der Sozialauswahl weniger leicht mit anderen Beschäftigten vergleichbar waren. Erst im Jahr 2005 konnte im Rahmen der ERA-Einführung ein Ergänzungsstarifvertrag zwischen der IG Metall und der Geschäftsführung von Mann + Hummel den weiteren Personalabbau in Ludwigsburg für einige Jahre stoppen.

Mann + Hummel ist somit ein Beispiel dafür, wie ein Betriebsrat unter anhaltendem Beschäftigungsabbau das vom Unternehmen zur Effizienzsteigerung eingeführte KVP-Projekt (ZEMA) nutzte, um Gruppenarbeit zunächst in Pilotprojekten einzuführen und Teilautonomie sukzessive auszubauen. Damit war die Erfahrung der Beschäftigten verbunden, eher Subjekte denn »Produktionsmittel« zu sein. Dies stärkte die Position der Betriebsräte in der internen Auseinandersetzung mit einer starken rationalisierungskritischen Minderheit innerhalb der Interessenvertretung. Auf dieser Grundlage konnten Regelungen durchgesetzt werden, die sowohl den Beschäftigten durch Höhergruppierungen und größere Handlungsspielräume zugutekamen als auch dem Unternehmen wirtschaftlich nutzten. Zugleich zeigt das Beispiel: Aufgrund variierender Rahmenbedingungen wie z. B. Produktionstechnik oder Margendifferenzen hat sich zwischen den Werken eine Vielzahl unterschiedlicher Ausprägungen von Gruppenarbeit herausgebildet. Schließlich belegt es auch, dass es im Management weiterhin Bündnispartner gab, mit denen produktive Allianzen – sogenannte »Produktivitätskoalitionen« – geschlossen werden konnten.

### **6.4.3 Empirische Befunde zu Verbreitung und Qualität von Gruppenarbeit Ende der 1990er Jahre**

#### **Verbreitung und Dynamik von Gruppenarbeit**

Sich einen verlässlichen Überblick über die Verbreitung von Gruppenarbeit in Deutschland am Ende der 1990er zu verschaffen, ist mit einigen Schwierigkeiten verbunden. Angaben zur Verbreitung von Gruppenarbeitskonzepten finden sich nur verstreut. Zudem sind die Daten oft nicht vergleichbar und weisen – je nach

dem, wie Gruppenarbeit definiert wird – erhebliche Unterschiede auf. Gleichwohl lässt sich daraus die Dynamik der Entwicklung ablesen.

Das Institut Arbeit und Technik (IAT) registriert sieben Prozent flächendeckende Gruppenarbeit für das Jahr 1994, das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (ISI) sechs Prozent für das Jahr 1995 (Kinkel/Wengel 1997). Die Studie von Bungard/Antoni/Lehnert (1993, S. 100), durchgeführt bei den 100 umsatzgrößten bundesdeutschen Industrieunternehmen, ergab eine Einführungsquote für teilautonome Gruppenarbeit bezogen auf die Betriebe von etwa 30 Prozent – eine Steigerung um ca. 10 Prozent gegenüber ihren Daten, die sie 1989/90 erhoben hatten. Nach einer Untersuchung von Dreher et al. (1995) haben bis Mitte der 1990er Jahre 15 Prozent aller deutschen Betriebe Gruppenarbeit eingeführt. In der Investitionsgüterindustrie verdoppelte sich der Anteil der Firmen, die zumindest in Teilbereichen teilautonome Gruppenarbeit implementierten, von 32 Prozent im Jahr 1995 auf 64 Prozent im Jahr 1999 (Kinkel/Wengel 1997; Wengel/Lay 2001). Einer weiteren Erhebung des Fraunhofer ISI zufolge wurde zwischen 1994 und 1998 in etwa 22 Prozent der deutschen Betriebe Gruppenarbeit eingeführt (Lay 2006, S. 35).

Kuhn-Friedrich und Kamp (1996) ermittelten in ihrer Betriebsrätebefragung eine Einführungsquote in Produktionsunternehmen von 28 Prozent. Weitere 34 Prozent beschäftigten sich zu diesem Zeitpunkt mit der Einführung von Gruppenarbeit oder planten sie, hauptsächlich in der Montage (63 Prozent) und in indirekten Bereichen (46 Prozent). In Dienstleistungsunternehmen lagen die Quoten deutlich höher: In 51 Prozent der Betriebe gab es bereits Gruppenarbeit, in weiteren 21 Prozent wurde deren Einführung diskutiert oder geplant. Ihre Etablierung stieg mit der Betriebsgröße: Großbetriebe mit über 1.000 Beschäftigten wendeten zu fast 90 Prozent Gruppenarbeit in irgendeiner Form an (ebd.).

Den Branchenvergleich hinsichtlich der Verbreitung von Gruppenarbeit führte die Autoindustrie an: Mit knapp 70 Prozent lag sie vor dem Maschinenbau (66 Prozent), während in den anderen Industriebranchen diese Arbeitsform in ca. der Hälfte der Betriebe eingeführt war (ebd.). Dem Arbeitgeberverband Chemie (BAVC 1995, S. 6) zufolge galt dies für 28 Prozent der Betriebe in seiner Branche, weitere 22 Prozent planten Gruppenarbeit einzuführen oder führten sie damals aktuell ein.

Für den Maschinenbau liegt mit dem sogenannten NIFA-Panel (Neue Informationstechnologien und flexible Arbeitssysteme) die umfangreichste und fundierteste Längsschnittuntersuchung vor (Widmaier 2000).<sup>8</sup> Die Branche hatte

---

**8** | Im Rahmen des 1989 gestarteten NIFA-Panels wurde in acht jährlichen Erhebungen die Verbreitung computergestützter Fertigungstechniken sowie neuer Formen

traditionell relativ hohe Anteile an Gruppenarbeit. Auch hier war die Dynamik beeindruckend: Der Anteil der Betriebe, die diese Arbeitsform in der Fertigung eingeführt hatten, stieg von 29 Prozent im Jahr 1992 auf etwa 47 Prozent im Jahr 1998; Betriebe mit über 500 Beschäftigten verzeichneten im gleichen Zeitraum einen Anstieg von 60 Prozent auf 75 Prozent (ebd., S. 197; Saurwein 1993, 1996). Weitere Studien gehen von einem Zuwachs von 32 Prozent im Jahr 1995 auf 64 Prozent im Jahr 1999 aus (Kinkel/Wengel 1997; Wengel/Lay 2001).

Insbesondere zu Beginn der 1990er Jahre setzte in deutschen Maschinenbaubetrieben eine Dezentralisierungswelle mit Aufgabenverlagerung in die Werkstatt ein, die erst zum Ende des Jahrzehnts abebbte. Insgesamt verlagerte rund ein Viertel der Betriebe im Zeitraum 1992 bis 1997 mehr Aufgaben in die Werkstatt. Der Trend im Maschinenbau ging in Richtung selbststeuerungsfähiger organisatorischer Einheiten (Widmaier 2000, S. 198 f.). Das NIFA-Panel stellte »deutlich steigende Realisierungsquoten im Zeitverlauf« fest (ebd., S. 204), bezogen auf Arbeitsgruppen mit einer selbststeuerungsfähigen Größe von 3 bis 15 Mitarbeitenden, einer konstanten Gruppenzusammensetzung sowie der Übernahme indirekt produktiver Aufgaben (z. B. Programmierung, Qualitätssicherung, Instandhaltung) und dispositiver Funktionen (z. B. Planung, Koordination, Kontrolle).

Richtet man den Blick nicht auf den Anteil der Betriebe, die Gruppenarbeit einführten, sondern auf die Beschäftigten, die in dieser Organisationsform arbeiteten, liegen die Quoten deutlich niedriger. Kleinschmidt und Pekruhl (1994) kamen in ihrer branchenübergreifenden standardisierten Befragung zu dem Ergebnis, dass im Jahr 1993/1994 lediglich sieben Prozent aller Beschäftigten in teilautonomer Gruppenarbeit beschäftigt waren. Bei Berücksichtigung zusätzlicher Informationen zum Grad der Dezentralisierung von Entscheidungen blieb allerdings allenfalls noch ein Prozent der Beschäftigten übrig, für die das Konzept teilautonomer Gruppenarbeit zutrif. In ihrer Replikationsstudie stellten Nordhause-Janz und Pekruhl (2000, S. 43) fest, dass im Jahr 1998 mittlerweile zwölf Prozent aller Beschäftigten in teilautonomen Gruppen arbeiteten. Ein deutlicher Anstieg war auch in der Automobilindustrie zu verzeichnen. Nach Schätzungen von Roth (1996, S. 62 f.) arbeiteten 1990 lediglich vier Prozent der Arbeitnehmenden dieser Branche in Gruppenarbeit, 1994 waren es hingegen schon 22 Prozent – eine Steigerung um mehr als das Fünffache.

Bei allen Unterschieden in der Definition von Gruppenarbeit nach Branchen und Betriebsgrößen kann als übereinstimmendes Ergebnis festgehalten werden:

---

der Arbeitsorganisation, wie z. B. der Gruppenarbeit, und weiterer Elemente aus der Lean-Production-Philosophie im deutschen Maschinenbau untersucht.

Bis Mitte der 1990er Jahre gab es eine starke und stetige Zunahme von Gruppenarbeit, danach flachte die Dynamik etwas ab (Kinkel/Wengel 1997, S. 7).

Weitgehend abgeschlossen war die Einführung von Gruppenarbeit laut Lengfeld/Liebig (2002) damit nicht. Eine weitere branchenübergreifende Befragung – allerdings beschränkt auf das verarbeitende Gewerbe – wurde jedoch erst wieder 2009 durch das Fraunhofer ISI durchgeführt (Lay/Jung Erceg/Schat 2011, S. 23 f.): 1.484 Betriebe waren daran beteiligt, 60 Prozent davon verfügten nun über Gruppenarbeit (ohne nähere Definition); begrenzt auf die Größe von 3 bis 15 Mitglieder, also auf eine selbststeuerungsfähige Gruppengröße, sinkt der Anteil auf 54 Prozent. Berücksichtigt man zusätzlich dispositive und qualitätssichernde Aufgaben, die in ihren Tätigkeitsbereich fallen, dann beträgt die Quote immerhin noch 46 Prozent der befragten Betriebe. Schließlich bleiben noch 23 Prozent, bei denen alle Gruppenmitglieder darüber hinaus für alle Arbeitsaufgaben qualifiziert sind (ebd.).

### **Ausdifferenzierung und Polarisierung**

In welche Richtung entwickelte sich die Gruppenarbeit? Das wichtigste Ergebnis diverser Betriebsfallstudien des Soziologischen Forschungsinstituts Göttingen (SOFI) Mitte der 1990er Jahre in verschiedenen Industriebranchen lautete: »[Nach] der Phase des Experimentierens mit vielfältigen Gestaltungsformen bis etwa Mitte der 90er Jahre« bildete sich »eine deutliche Polarisierung in den Leitvorstellungen über Gruppenarbeit« aus – und zwar in eine eher »strukturkonservative« Richtung einerseits und eine »strukturinnovative« andererseits (Gerst et al. 1995, S. 41; Kuhlmann 1996).

Was kennzeichnet die beiden Pole? In der strukturkonservativen Ausprägung von Gruppenarbeit werde insbesondere am Prinzip festgehalten, »dass sich hohe Leistungsgrade nur über eine Routinisierung und Standardisierung der Arbeit erreichen lassen« (Gerst et al. 1995, S. 42). Bei der Arbeitsgestaltung orientiere man sich »nach wie vor an kurzzyklischen, taktgebundenen Tätigkeiten«. Aufgabenerweiterung bleibe »auf begrenzte Rotation beschränkt«. Eine Integration indirekter Funktionen finde nur in sehr beschränktem Umfang statt. Der Tätigkeitszuschnitt sei also unverändert »repetitiv und standardisiert« und damit ohne Erweiterung der Qualifikation und Entschärfung des Monotonieproblems.

Gewählte Gruppensprecher, die die Funktion von Moderatoren übernehmen und die Interessen der Gruppe bündeln, seien in strukturkonservativen Gruppenarbeitsvarianten nicht vorgesehen (wovon es allerdings Ausnahmen gab). »Wenn mit Gruppensprechern vergleichbare neue Arbeitsrollen entstehen, liegt ihre Hauptaufgabe in der Sicherung und Optimierung des Produktionsergebnis-

ses« (ebd.). De facto fungierten sie als Quasi-Vorgesetzte, und Gruppengespräche hätten den Charakter von Informationsveranstaltungen. Im Ergebnis bedeute dies: »Tayloristische Rationalisierung wird zwar modifiziert, aber nicht transformiert oder gar überwunden.« Entsprechend bliebe »auch der Erfolg in puncto verbesserter Wirtschaftlichkeit höchst beschränkt« (Schumann 2004, S. 19).

Der Gegentypus strukturinnovativer Gruppenarbeit ist laut Gerst et al. (1995, S. 44) gekennzeichnet durch einen erweiterten Spielraum für »subjektbestimmtes Verhalten«:

»Aufgabenzuschnitte sowie Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Gruppen werden erweitert. Ausdrücklich einbezogen werden hierbei auch indirekte und planerische Funktionen, zumal sie in besonderer Weise geeignet sind, Freiheitsspielräume in der Arbeit zu erhöhen und qualifizierende Effekte auszulösen.«

Im Mittelpunkt stehe das Ziel der Selbstorganisation (ebd.):

»Den Gruppen werden Möglichkeiten gegeben, das betriebliche Geschehen zu beeinflussen und sie werden hierfür auch mit entsprechenden Ressourcen ausgestattet: Gruppensprecher werden gewählt und Ernst gemacht wird in strukturinnovativen Konzepten mit dem Versuch, die Produktionsgruppen selbst in die Optimierung der betrieblichen Abläufe einzubeziehen.«

Auch hinsichtlich der Findung von Leistungskompromissen werde auf die direkte Beteiligung der Produktionsgruppen gesetzt.

Die reale Ausgestaltung der Gruppensprecherrolle war – unabhängig von der Regelung in der Betriebsvereinbarung – der zentrale Einflussfaktor für die Entwicklungsrichtung der Gruppenarbeit. Ob die Rolle eher zum Sprecher oder eher zum Vorgesetzten tendierte, wurde beeinflusst durch Umfang und Verteilung von Tätigkeiten, die unregelmäßig auftraten (Sonderaufgaben, indirekte Tätigkeiten). Ob die Sprecher gewählt wurden oder nicht, war nicht unwichtig, aber nicht ausschließlich entscheidend. Genauso wichtig war der Handlungsspielraum der Gruppe: Fließband- oder entkoppelte Arbeit (Salm 1996). Auch die Persönlichkeiten in der Gruppe, der Gruppensprecher und der Meister beeinflussten die konkrete Ausgestaltung der Gruppensprecherrolle. Schließlich bestimmte auch der reale Handlungsspielraum der bzw. des Vorgesetzten mit, ob die Gruppenarbeit sich eher strukturinnovativ entwickeln konnte (Kuhlmann 2006a, 2006b).

Wo fanden sich Schwerpunkte strukturkonservativer Gruppenarbeit und wo strukturinnovativer? Erstere wurde vor allem in der Autoindustrie ausgemacht, die laut Bahn Müller (1996, S. 18f.) den »gestaltungspolitischen Rückwärtsgang eingelegt« habe und zu »klassischen Formen stark repetitiver und taktgebunde-

ner Bandarbeit« zurückkehre. Dies wurde als Trend zur Retaylorisierung (vor allem in der Montage) interpretiert: »Dort, wo Gruppenarbeit in relevantem Umfang bestand, sind eindeutige Trends hin zu Re-Taylorisierung festzustellen.« (Roth 1999, S. 3) Ausgehend von den anfangs die Debatte prägenden Autoherstellern, wurde dies als allgemeines Rollback in der Arbeitspolitik auch von den Gewerkschaften interpretiert – unabhängig von den unterschiedlichen betrieblichen Konstellationen. Ob Retaylorisierung als Trendbeschreibung zutrifft, blieb strittig. So konstatierte die Forschergruppe des SOFI (Kuhlmann/Sperling/Balzert 2004, S. 37): »Auch wenn die Bezeichnung ›Retaylorisierung‹ für die Montagebereiche insbesondere in der Automobilindustrie [...] partiell zutreffend« sei, handle es sich selbst in besonders weitreichenden Fällen nur selten um eine vollständige Rückkehr zu Strukturen früherer Jahre. Zudem fänden sich nicht nur strukturkonservative Varianten, sondern auch weiterhin strukturinnovative Formen von Gruppenarbeit.

Letztere fanden sich in der gesamten metallverarbeitenden Industrie, in der chemischen Industrie sowie im Maschinenbau. Und sie wurden dort nicht zurück-, sondern ausgebaut (vgl. Kuhlmann/Sperling/Balzert 2004; Kuhlmann 2004); hier ging der Trend in Richtung strukturinnovativer Gruppenarbeit. Das galt vor allem für den Maschinenbau. Das dort praktizierte Gruppenarbeitsmodell tendierte mehrheitlich in Richtung teilautonomer Gruppenarbeit, wenn auch mit Einschränkungen hinsichtlich der homogenen Qualifizierung, des Arbeitsplatzwechsels und der Führungskultur (Widmaier 2000, S. 205).

Unterschiedliche Ausprägungen und Formen von Gruppenarbeit fanden sich primär im Produktionsbereich – aber nicht nur dort. Delegation von Verantwortung und Kompetenzen sowie Selbstregulation von Arbeitsgruppen gab es auch im administrativen Bereich. Dies zeigt z. B. die Einrichtung von Verwaltungsinseln bzw. Kundenteams zur Auftragsabwicklung (Duwe/Becker-Töpfer 1988; Ganter 1993; Brater/Büchle 1993). In diesen Bereichen wurde eher von Teamarbeit statt Gruppenarbeit gesprochen. Die Verwirklichung von Teamarbeit in größerem Umfang erfolgte dort erst nach der Jahrtausendwende, das heißt: nach der Umsetzung entsprechender datentechnischer Vernetzung (Seibold/Mugler 2021a+b).

Wie sich die beiden Muster »innovativ« versus »strukturkonservativ« verteilen und welche Gründe hierfür maßgeblich waren, blieb bis zum Beginn der Nullerjahre »kaum erforscht« (Kuhlmann/Sperling/Balzert 2004, S. 397). Insgesamt legten die Forschungen des SOFI nahe, »dass die Verbreitung innovativer arbeitspolitischer Konzepte zwar erheblich zugenommen hat, [diese] sich aber nach wie vor in einer Minderheitsposition befinden« (ebd.).

Andere Untersuchungen meldeten Zweifel an der Aussagekraft gesteigerter Verbreitungsgrade von Gruppenarbeit an. So stellten zwei gegen Ende der 1990er

Jahre durchgeführte branchenübergreifende Befragungen von jeweils ca. 3.000 Produktionsbeschäftigten einen hohen Anteil an zusammengefasster Einzelarbeit fest, die unter der Überschrift Gruppenarbeit firmierte (Nordhause-Janz/Pekruhl 2000; Pekruhl 2001). Ein Drittel derer, die in einer Art Gruppenarbeit tätig waren, hatten weder Besprechungen zu ihrer Arbeit oder zu Problemlösungen noch wechselnde Tätigkeiten oder kooperierten mit anderen Beschäftigten. Den größten Zuwachs hatte demnach die »einflusslose Gruppenarbeit« (Pekruhl 2001, S. 144), die auf Flexibilität und Werker-Selbstkontrolle fixiert war.

Welchen Einfluss die Betriebsräte auf die Formung und Musterbildung hatten, wie stark sie die unternehmerischen Konzepte modifizierten bzw. wie stark sie sich überhaupt einbrachten, wurde kaum untersucht. In qualitativen Betriebsfallstudien wurde gelegentlich – meist in Fußnoten – auf die Rolle der Betriebsräte oder der Gewerkschaften verwiesen. Als eigenständige Akteure in einem Kapitel, das ihre Rolle beschreibt, tauchen sie nicht auf. Sofern sie Erwähnung finden, wird einerseits auf ihre Wichtigkeit für die Akzeptanz der arbeitspolitischen Maßnahmen hingewiesen. Andererseits (und meist im selben Atemzug) wird konstatiert, die betriebliche Interessenvertretung hätte »die Gestaltungsherausforderung bislang kaum angenommen« (Moldaschl/Schmierl 1994, S. 102). Dass solche pauschalen Einschätzungen nicht zutreffen, sollte aus den bisherigen Darstellungen deutlich geworden sein.

### **Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen**

Viele Beschäftigte insbesondere der Autoindustrie machten die Erfahrung, dass unter den Bedingungen von Lean Production vor allem »Lean« und »Management by Stress« die Gruppenarbeit bestimmte. In den repräsentativen Umfragen des Instituts Arbeit und Technik (IAT) (Nordhause-Janz/Pekruhl 2000; Pekruhl 2001) identifizierten die Forscher vier Gruppenarbeitstypen, deren zwei Pole jenen des SOFI ähnelten: einerseits »selbstbestimmte Gruppenarbeit«, die den Beschäftigten hohe Autonomie und weitgehende Mitspracherechte zusprach wie z. B. in Fertigungsinseln im Maschinenbau; andererseits »einflusslose Gruppenarbeit«, die zwar Kooperation, aber keine Entscheidungsbefugnis beinhaltete. Die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten erwies sich als abhängig von der Ausprägung der Gruppenarbeitsform: Laut Pekruhl (2000, S. 36) zeige sich deutlich, dass »Beschäftigte mit selbstbestimmter Gruppenarbeit allgemein zufriedener mit ihrer Arbeit sind als der Durchschnitt der Beschäftigten, während die einflusslosen Gruppenarbeiter ihre Lage schlechter beurteilen«.

Hinsichtlich der Belastungssituation fanden sich zunächst kaum Unterschiede. Bei genauerer Analyse zeigte sich allerdings: Erhöhte Belastungen waren »in erster Linie auf bestimmte soziale und organisatorische Rahmenbedingungen

von Gruppenarbeit und nicht etwa auf das Konzept als solches zurückzuführen«. Wichtiger noch: »Beschäftigte in selbstbestimmter Gruppenarbeit verfügen über deutlich höhere gesundheitsförderliche Ressourcen als der Durchschnitt aller Arbeitnehmer«, weshalb sie Belastungen besser kompensieren können (ebd., S. 37).

Auch laut den SOFI-Untersuchungen bewerteten die Beschäftigten die Gruppenarbeit positiv, wenn sie erweiterte Aufgaben- und Funktionszuschnitte sowie erhöhte Möglichkeiten zur Zusammenarbeit umfasste. Bei »Gruppenarbeit auf niedrigem Niveau« zeigte sich nur die Hälfte der Beschäftigten zufrieden, zwei Drittel dagegen bei Gruppenarbeit auf »hohem Niveau« (Kuhlmann 2006a; Kuhlmann 2006b, S. 17)<sup>9</sup>. Letztere integrierte indirekte, dispositive und planende Aufgaben. Für »gute Gruppenarbeit« sei entscheidend, dass die Gruppen »über Möglichkeiten verfügen, sich ihre Arbeit selbst einzuteilen« und nicht nur Teilaufgaben haben, die einen Belastungswechsel ermöglichen (Kuhlmann/Sperling/Balzert 2004, S. 307). Zur Gruppenselbstorganisation seien »gesicherte Möglichkeiten, Gruppengespräche durchzuführen« erforderlich sowie gewählte Gruppensprecher, welche die Gruppe nach innen (Einhaltung der Gruppenregeln) und außen (Vertretung gegenüber Vorgesetzten und betrieblichem Umfeld) vertreten (ebd., S. 323). In Summe: »Je stärker die Elemente innovativer Arbeitspolitik bereits greifen, umso positiver ist auch die Beurteilung der Arbeitssituation.« (Schumann et al. 2008, S. 27)

Ambivalenzen ergaben sich bei erhöhten Leistungsanforderungen und der erweiterten Verantwortlichkeit der Gruppen. Als zentral für die Akzeptanz von Leistungskompromissen erwies sich, »wie Leistungsanforderungen definiert werden und ob die Produktionsgruppen Mitsprache bei der Ermittlung des Leistungssolls und der Ausgestaltung der Leistungsbedingungen haben« (Kuhlmann/Sperling/Balzert 2004, S. 306). Wenn zusätzlich die erste Führungsebene über Handlungsspielraum verfügte, die Gruppe an den Leistungsvorgaben beteiligt wurde und beides gut aufeinander abgestimmt war, prägten eben diese Kriterien im Wesentlichen die genannte Zufriedenheit (Kuhlmann 2006a; Kuhlmann 2006b, S. 17). Darüber hinaus ergaben die SOFI-Forschungen: »Was aus Sicht der Beschäftigten eine Anreicherung und Aufwertung ihrer Tätigkeit darstellt, verbindet sich [...] mit dem Vorteil höherer Arbeitsqualität und Flexibilität« (Kuhlmann/Sperling/Balzert 2004, S. 306). Obwohl durch Selbstorga-

---

9 | Vortrag bei der IG Metall (Kuhlmann 2006a). Der Veranstaltungsmitschnitt wurde von der IG Metall als DVD vertrieben. Diese liegt den Autoren vor und kann auf Wunsch angefordert werden. Die Präsentation des Vortrags wurde als Dokumentation einer weiteren IG-Metall-Konferenz am 12.10.2006 veröffentlicht (Kuhlmann 2006b).

nisation Zusatzkosten entstünden, »entscheiden sich Unternehmen aus guten Gründen für diese Variante von Gruppenarbeit«: Sie würden sich davon mittelfristig Vorteile in der Prozessoptimierung, eine bessere Auslastung der Anlagen und eine höhere Flexibilität der Arbeitenden versprechen (ebd.). Die »Praktikerkompetenz« der Beschäftigten schlage positiv in der betrieblichen Prozessoptimierung zu Buche (Schumann 2004, S. 19).

Unterschiedliche Ergebnisse hinsichtlich der Bewertung der Arbeitssituation sind somit Folge von unterschiedlichen Ausprägungen der Gruppenarbeitsmodelle. Steigende Leistungsanforderungen konterkarieren die positiven sozialen Auswirkungen von Gruppenarbeit, wenn die Gruppen geringe Handlungsspielräume haben. Dies bestätigt Kuhlmann (1996, S. 118):

»Je vollständiger die [...] Projekte dem Gestaltungskonzept der selbstorganisierten Gruppenarbeit entsprechen, umso eher haben wir positive Auswirkungen auf die Arbeitssituation der Beschäftigten vorgefunden. Dies schlägt sich auch im Urteil der Beschäftigten nieder.«

## 6.5 Debatte um Standardisierung und geführte Gruppenarbeit

Wurde mit dem Lean-Production-Konzept ein allgemeiner Rahmen zur Reorganisation von Unternehmen geschaffen, so ließ dessen arbeitspolitische Konkretisierung dennoch erheblichen Spielraum. Zwar wurden Gruppen eingerichtet, jedoch blieb das Umfeld – etwa vor- und nachgelagerte Bereiche, Instandhaltung, Qualitätssicherung, Logistik und Controlling – meist unverändert. Meister bzw. Linienvorgesetzte erfuhren eine Aufwertung gegenüber den indirekten Bereichen sowie Planungs- und Unterstützungsstäben. Sie sahen sich jedoch gleichzeitig »mit verstärkten Konflikten zwischen zunehmend »unternehmerisch« definierten Aufgaben und gleichbleibenden oder gar verringerten realen Kompetenzen konfrontiert« (Faust/Jauch/Deutschmann 1998, S. 109).

Die Einführung von Gruppenarbeit war somit vielfach von Umsetzungsdefiziten geprägt. Diese resultierten vor allem daraus, dass Gruppenarbeit als Selbstläufer angesehen wurde. Viele Betriebe verzichteten auf eine professionelle Prozessbegleitung und überließen die Gruppenentwicklung mehr oder weniger dem Zufall. Auch auf eine systematische Evaluation der Umsetzung wurde häufig verzichtet. Blieben die Gruppenarbeitsbereiche zudem als isolierte Inseln im betrieblichen Gesamtgefüge bestehen, war »das Erreichen wesentlicher Ziele infrage gestellt, die die Betriebe zur Einführung von Gruppenarbeit bewogen« hatten (Gerst 1998, S. 59). Kurzum: Eine neue Unübersichtlichkeit und konzeptionelle Unklarheiten machten sich breit.

### 6.5.1 Von teilautonomer zu standardisierter Gruppenarbeit: Roland Springer

Seitens des Managements fehlte lange ein durchdachtes Gestaltungskonzept, das bis auf den Shopfloor reichte und die spezifischen Rahmenbedingungen der deutschen industriellen Beziehungen – insbesondere das nach wie vor starke Störpotenzial der Gewerkschaften – berücksichtigte. Ein solches Konzept lieferte Roland Springer mit seinem Buch »Rückkehr zum Taylorismus?« Veröf-fentlicht wurde es 1999, seine Vorträge und Vorveröffentlichungen kursierten jedoch schon seit Mitte der 1990er Jahre (Springer 1993, 1997, 1998a, 1998b). Springers Publikationen und Vorträge fanden nicht nur wegen ihres brisanten Inhalts große Beachtung, sondern auch aufgrund der besonderen Rolle des Autors. Nach mehreren Jahren als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Soziologi-schen Forschungsinstitut (SOFI) wechselte Springer ins Management von DaimlerChrysler. Dort war er in der Zentrale für das Fachgebiet Arbeitsorganisation und Verbesserungsmanagement zuständig und in dieser Funktion auch direkt am Rollback der Gruppenarbeit im Werk Rastatt beteiligt.

Springer erkannte im Management der Automobilindustrie einen neuen Richtungsstreit, dem er eine ähnliche Tragweite zumaß, wie jenem zu Beginn der 1980er Jahre. Ging es damals um das noch offene »Ende der Arbeitsteilung«, stand nun erneut die Frage im Raum, »ob die in den achtziger Jahren eingeleitete Abkehr von einigen Grundprinzipien industrieller Arbeitsteilung nicht ihrerseits wieder rückgängig gemacht werden sollte« (Springer 1999a, S. 158). Tatsächlich sei eine breit angelegte Rückkehr zur Linienfertigung zu beobachten: Arbeitszyklen und Gruppengesprächszeiten würden gekürzt, Gruppensprecher nicht mehr gewählt, sondern vom Management eingesetzt. Dieses Rollback vollziehe sich weltweit in der Automobilindustrie und habe seit Mitte der 1990er Jahre auch die deutschen Hersteller erfasst. Maßgebliche Orientierung biete dabei das Produktionskonzept von Toyota, das auf hochgradige Standardisierung und Formalisierung der Arbeitsabläufe setzt – bei gleichzeitiger Aktivierung des Problemlösungswissens der Beschäftigten. An diesem Rationalisierungskonzept, entwickelt bei Toyota, erprobt bei NUMMI in den USA und inzwischen in mehreren deutschen Automobilwerken umgesetzt oder zumindest getestet, führe kein Weg vorbei.

Der Grund für den Rückzug partizipativer Rationalisierungsansätze, insbesondere in den personalintensiven Montagebereichen, liege laut Springer in deren unzureichenden Produktivitätseffekten. Während die neuen Produktionskonzepte in den kapitalintensiven Bereichen zwar »beachtliche wirtschaftliche Fortschritte« ermöglicht hätten, sei »auf dem partizipativen Wege in den letzten Jahren in wirtschaftlicher Hinsicht zu wenig erreicht worden« (ebd., S. 161).

Schrittweise habe sich daher das Konzept einer »spezialisierten Rationalisierung« durchgesetzt – ein Ansatz, bei dem das Industrial Engineering wieder die zentrale Steuerungsrolle übernimmt – und mittlerweile im Wettbewerb der Konzepte die Oberhand gewonnen.

Mindestens ebenso bedeutsam wie unternehmensinterne Strategiewechsel seien die »tektonischen Arbeitsmarktverschiebungen«. Diese führten dazu, dass Unternehmen – zumindest in Bereichen standardisierter, manueller Produktionsarbeit – nicht mehr gezwungen seien, die Arbeitsbedingungen zu verbessern, um ausreichend Arbeitskräfte zu gewinnen und langfristig zu binden. Die Folge: »Die Standards der Arbeitsbedingungen und mit ihnen verbundenen Zumutbarkeitsgrenzen werden unter dem gestiegenen Kosten- und Konkurrenzdruck und der anhaltenden Arbeitslosigkeit eher »nach unten« als »nach oben« korrigiert. Mancher Humanisierungserfolg der Vergangenheit wird damit wieder zurückgenommen« (ebd., S. 27). Das Thema »Verbesserung der Arbeitsbedingungen«, das in den 1970er und 1980er Jahren in vielen Unternehmen noch eine zentrale Rolle spielte, sei mittlerweile in den Hintergrund getreten – und zwar nicht nur vorübergehend, sondern auf absehbare Zeit. Deshalb gebe die in den 1970er Jahren entwickelte Humanisierungsperspektive heute nicht mehr die Richtung vor, »aus der sich die Fragen der Reorganisation der Arbeit heute in erster Linie stellen« (ebd., S. 28). Springers Rat an die Betriebsräte und Gewerkschaften lautete daher, sich nicht länger an klassische Humanisierungsforderungen zu klammern, sondern »den neuen Realitäten Rechnung zu tragen« (ebd., S. 159).

Seit einigen Jahren sei ein Konzeptstreit innerhalb des Managements im Gange, bei dem die auf Partizipation setzende Fraktion um ihre Existenz kämpfe. Gegen diesen Ansatz positionierten sich insbesondere die Spezialisten des Industrial Engineering und Teile des Produktionsmanagements – Akteure, die mit der partizipativen Rationalisierung ohnehin nie etwas anfangen konnten. Derzeit koexistierten »spezialisierte« und »partizipative« Rationalisierungsstrategien in einem labilen Gleichgewicht, das auf Dauer kaum stabil bleiben dürfte. Offenbar verzichteten die Vertreter der spezialisierten Rationalisierung bislang auf eine offene Konfrontation, da die Verfechter partizipativer Ansätze – vor allem in Teilen des Personalmanagements und unter den Betriebsräten – noch über ein »beachtliches Verteidigungspotenzial« verfügten. Dennoch befänden diese sich zunehmend in der Defensive, aus der sie nur herauskämen, wenn sie bereit seien, sich auf einen »Leistungsdeal« einzulassen (ebd.).

Unumgänglich sei daher eine neue Synthese beider Rationalisierungsansätze. Der Gegensatz zwischen partizipativer und spezialisierter Rationalisierung müsse »in einen neuen Rationalisierungsansatz münden, in dem – in dialek-

tischem Sinn – der gegenwärtige Widerspruch zwischen partizipativer und spezialisierter Rationalisierung, wenn nicht aufgehoben, so doch deutlich entschärft ist« (ebd., S. 180). Ziel sei es, zwei Elemente miteinander zu verbinden: Die Stimulierung und Freigabe von Rationalisierungswissen der Beschäftigten einerseits und die Durchsetzung strikter Disziplin bei hochgradig standardisierten und repetitiven Tätigkeiten andererseits. Gruppenarbeit müsse laut Springer (2000, S. 16) so weiterentwickelt werden, dass »nicht nur mittel- und langfristige, sondern auch kurzfristige Produktivitätsgewinne zu erzielen sind.« Die Besonderheit dieses Ansatzes erläutert Springer (1999a, S. 191) wie folgt:

»[Die] stark arbeitsteilig organisierte ausführende (wertschöpfende) Arbeit [wird] in hohem Maß von Standards und Regeln beherrscht [...], die Arbeitsteilung zwischen Planung und Ausführung [ist] aber deutlich zurückgenommen [...]. Man kann insofern von einer standardisierten Gruppenarbeit sprechen, die von der teilautonomen Gruppenarbeit, welche auf Standards und Regeln weitgehend verzichtet, zu unterscheiden ist.«

Standardisierung bedeute dabei nicht, »dass den Gruppen nun wieder ein Detail vom Meister und den Planern alles vorgeschrieben wird.« Aspekte wie Urlaubs- und Freischichtplanung, Rotation und Qualifizierungsplanung unterlägen – im Rahmen gegebener betrieblicher Erfordernisse und Möglichkeiten – weiterhin der Selbstorganisation der Gruppen. Letztere führten zu diesem Zweck auch Gruppengespräche durch. Standardisiert und routinisiert würden jedoch die unmittelbar produktiven, also wertschöpfenden Tätigkeiten (Springer 1999b, S. 318).

Springer lässt keinen Zweifel an seiner Vorstellung von der Zielsetzung der partizipativen Komponente. Die Beschäftigten sollen die Formalisierung und Standardisierung der Arbeitsabläufe, nach denen sie anschließend selbst arbeiten müssen, eigenverantwortlich übernehmen. Insofern erhielten sie zwar einen gewissen Einfluss auf die Arbeits- und Leistungsstandards; im Wesentlichen diene dieser Ansatz jedoch dem Ziel, dass Unternehmen »die Kontrolle über die Herstellungsarbeit und die Arbeitsökonomie wieder zurückgewinnen, ohne sich erneut der ›Leistungspolizisten‹ des Industrial Engineering zu bedienen« (Springer 1999a, S. 190). Für Springer wäre dies zwar kein bloßer Rückfall in die klassische tayloristische Arbeitsteilung, wohl aber das vorläufige Ende einer Form teilautonomer Gruppenarbeit, die auf De-Standardisierung und Re-Professionalisierung setzt.

Künftig, so Springer (2000), sei es unumgänglich, dass die Beschäftigten basierend auf Zielvereinbarungen ihr Arbeitssystem hinsichtlich der Leistungsstandards kontinuierlich optimieren – etwa indem sie mittels eigener Zeit- und Ablaufstudien die Vorgaben laufend anpassen. Diente dies früher zur Erzielung von persönlichen zeitlichen Spielräumen (»Vorderwasser«), sollte es nun im Interesse des Unternehmens erfolgen. Denn »den wirtschaftlichen Zielsetzungen

eines Unternehmens entgeht [...] ohnehin kein Beschäftigter« (ebd., S. 22). Derzeit hindere gerade die Selbstorganisation in den Gruppen diese dran, ihre Produktivitätsreserven zu mobilisieren, da teilautonome Gruppenarbeit es der bzw. dem einzelnen Beschäftigten weitgehend selbst überlasse, Routinen zu entwickeln oder nicht. Die Gruppen mit ihrem selbstständigen Improvisations- und Problemlösungsvermögen agierten in »einer Art Jazzband-Philosophie« (Springer 1998a, S. 239) und nicht »im Sinne eines gut organisierten Kammerorchesters – gewissermaßen vom Blatt, wirken aber bei der Komposition und ständiger Weiterentwicklung des Stückes selbst mit.« (Ebd., S. 240).

Ein wirksamer kontinuierlicher Verbesserungsprozess sei aber nur möglich, wenn die Arbeitsprozesse selbst hochgradig standardisiert sind. Die effektivste Gestaltung des Arbeitssystems müsse daher bei stabilen Prozessen dokumentiert und als verbindlicher Standard für die Teams festgelegt werden. Änderungen an diesem Standard seien nur zulässig, wenn sie nachweislich zu einer noch effektiveren Prozessgestaltung führen. Jede Veränderung müsse gemeinsam mit Teamsprecher und Meister vereinbart, dokumentiert und idealerweise als Benchmark unternehmensweit genutzt werden. In der Vergangenheit seien betriebliche Leistungsnormen »eher auf lange, denn auf kurze Zeit festgelegt« worden. »Leistungsstandards wurden in kaum mehr veränderbare, starre Normen überführt und damit auf längere Zeit eingefroren. Die Beschäftigten wurden so vor einer permanenten Erhöhung der Leistungsanforderungen geschützt. (Lacher/Springer 2002, S. 354). Doch Markt und Wettbewerb erforderten heute eine möglichst schnelle und flexible Anpassung und Anhebung von Leistungsstandards auf höchstem Niveau. Deren Entwicklung sei daher unabdingbar und Ziel des Konzepts partizipativ-standardisierter Gruppenarbeit – und letztlich sei es doch genau diese Partizipation, um die es Gewerkschaften und Betriebsräten stets gegangen sei.

### 6.5.2 Von partizipativ-standardisierter zu geführter Gruppenarbeit:

#### Stefan Gryglewski

Das Konzept der »geführten Gruppenarbeit« von Stefan Gryglewski, damals Geschäftsführer von Südwestmetall und unter anderem zuständig für Arbeitsgestaltung, ging über die Ansätze von Roland Springer hinaus. Gryglewski (2007) forderte eine Abkehr »vom spezifisch deutschen Weg der Arbeitsgestaltung«, der seiner Auffassung nach selbst in arbeitsintensiven Bereichen durch eine vergleichsweise geringe Standardisierung, große Arbeitsumfänge und eine Anreicherung mit indirekten Tätigkeiten gekennzeichnet sei.

Bereits im Jahr 2000 veröffentlichte Gryglewski ein von ihm verfasstes »Orientierungspapier«, das einen »Beitrag zur weiteren Konsolidierung der

gruppenorientierten Arbeitsorganisation in der Montage« leisten und »die Richtung für deren Weiterentwicklung, insbesondere hinsichtlich Wirtschaftlichkeit und Standortsicherung« aufzeigen sollte (Gryglewski 2000, S. 186). Es entstand in Zusammenarbeit mit Vertretern der deutschen Automobilindustrie wie z. B. von Audi, Opel, BMW, Ford, Bosch, DaimlerChrysler, darunter auch Roland Springer. Größere Bekanntheit erlangten Gryglewskis Überlegungen durch ein Papier, das 2005 im Vorfeld der Umsetzung des ERA-Tarifvertrags zirkulierte und zwei Jahre später veröffentlicht wurde (Gryglewski 2007).

Südwestmetall empfahl, noch vor der Einführung des ERA-Tarifvertrages eine grundlegende, wertstromorientierte Überprüfung der Arbeitsorganisation vorzunehmen. Die Unternehmen sollten sich ausschließlich auf produktive Tätigkeiten konzentrieren und Aufgabeninhalte auf »das Notwendige« reduzieren. Anspruchsvolle Tätigkeiten sollten bei wenigen Spezialisten konzentriert, Kommunikationsanforderungen verringert und Handlungsspielräume eingeschränkt werden (IG Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg 2006, S. 5). Dies zielte auf eine klare Trennung zwischen Einfacharbeit in der Bandmontage und qualifizierteren Tätigkeiten ab – mit der bewussten Konsequenz von Abwertungen und einer stärkeren Spreizung der Entgelte. Letzteres galt als notwendig, um Produktionsarbeit langfristige in Deutschland zu sichern.

Ein zentrales Merkmal der »geführten Gruppenarbeit« ist die konsequente Ausrichtung auf eine Kunden-Lieferanten-Beziehung entlang der gesamten »Wertstromkette«. Die Verantwortung für die operative Steuerung der kontinuierlichen Optimierung und Standardisierung wird den Teamleitenden übertragen – sämtliche indirekte Tätigkeiten sind dabei personalisiert. Die Gruppen sollten »eng am Prozess geführt, nicht selbstorganisiert« arbeiten (ebd.). Eine Mitwirkung der Gruppen an der Festlegung der permanent zu optimierenden Leistungsstandards war nicht vorgesehen. Gruppengespräche sollten ausschließlich nach Schichtende und zur Zielerreichung stattfinden. Die detaillierte Ausarbeitung, Dokumentation und laufende Aktualisierung der Standards sollte laut Gryglewski (2007, S. 49) den operativen Führungskräften obliegen. Er merkte an, dass eine kontinuierliche Datenerfassung »in der Praxis oftmals durch die Mitbestimmung nach § 87 (1) Nr. 6 BetrVG erschwert« werde (ebd.).<sup>10</sup> Produktivitätsstandards müssten jedoch direkt in Leistungs- und Zeitstandards überführt werden; ständige Veränderungen dieser Standards sollten zur Normalität gehören.

---

10 | Gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 6 hat der Betriebsrat mitzubestimmen bei der Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen.

Trotz der deutlichen Einschränkungen bei Aufgabenintegration und Beteiligung solle laut Gryglewski (ebd., S. 51) aber ein Prinzip beibehalten bleiben:

»Die Verantwortung für die Erfüllung der Vorgaben ist kollektiv (Gruppe).« Nicht erfüllte Vorgaben sollten zeitnah zwischen den entkoppelten Schichten nachgearbeitet werden. Grundsätzlich sollten Anwesenheitszeit und Entgelt – also vergütete Zeit – voneinander entkoppelt werden: »Arbeit und Freizeit müssen nicht klar getrennt werden« (ebd., S. 53).

Nach Bekanntwerden des Konzepts und seiner betrieblichen Auswirkungen kam es in vielen Unternehmen zu erheblichen Konflikten. Die bestehenden Eingruppierungen für Gruppenarbeit wurden als »übertariflich« eingestuft und kritisiert. Selbst Gryglewski, der auch für die Einführung des ERA-Tarifvertrags zuständig war, musste letztlich einsehen: Das Konzept hätte zu einer Überforderung des betrieblichen Managements und zu massiven Auseinandersetzungen mit den Betriebsräten geführt. Er lenkte daraufhin ein und setzte auf kleinere Korrekturen und Vertagung, um die ERA-Einführung nicht zusätzlich zu belasten.

### 6.5.3 Gewerkschaftliche und sozialwissenschaftliche Kritik

Reichlich Kritik an den Konzepten von Springer und Gryglewski ließ nicht lang auf sich warten. Die IG Metall veröffentlichte in der »Grünen Reihe. Diskussionsbeiträge zur Tarifpolitik im Betrieb« mehrere kritische Beiträge zu Springers Positionen (Schild/Görgens 2001; Salm 2001; Siegel 2001). Nach Erscheinen von Gryglewskis Arbeiten folgten weitere kontroverse Auseinandersetzungen (Detje/Pickshaus/Wagner 2006; Allespach 2006; IG Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg 2006; Salm 2007). Auch Arbeitssoziologen meldeten sich kritisch zu Wort (Gerst 1999; Bahn Müller 1999; Schumann 2000; Jürgens 2000; Dörre et al. 2001; Sauer 2005).

»Was mich an dieser Arbeit etwas wurmt«, so schilderte Michael Schumann (2000, S. 36) seine Gemütslage nach der Lektüre, »ist, wie Springer aus dem zu beobachtenden Rückschritt ein positives Projekt machen will und sich problemlos an toyotistische Gruppenarbeit anlehnt.« Aus gewerkschaftlicher Perspektive bewertete Salm (2001, S. 27), damals Sekretär der IG-Metall-Bezirksleitung Stuttgart, Springers Empfehlung kritisch. Betriebsräten angesichts der anscheinend unabwendbaren Taylorisierung der Gruppenarbeit nahezulegen, diese nicht länger zu beklagen und zu bekämpfen, sondern »wenn schon nicht die Humanisierung, dann doch wenigstens die Beteiligung der Beschäftigten an der Rationalisierung« zu retten, sei ein Irrweg. Statt die gewerkschaftlichen Zielvorstellungen an die Management-Mehrheitsmeinung anzupassen, plädierte er für eine Radikalisierung des gewerkschaftlichen Leitbilds (ebd., S. 51).

Auch Jürgens (2000b) überzeugte Springers Argumentation nicht. Es sei nicht schlüssig, den Beschäftigten nur die Wahl zu lassen, entweder aktiv an der Selbstrationalisierung teilzunehmen oder sich passiv den Spezialisten zu unterwerfen – und damit erneut zum Objekt von Rationalisierungsprozessen zu werden. Diese Drohalternative sei nicht realistisch, da Springer selbst betone, dass Unternehmen angesichts zunehmender Prozesskomplexität auf die Beteiligung der Beschäftigten objektiv angewiesen seien, um Produktivität und Kosteneffizienz zu erreichen.

Springers zentrales Argument für die Abkehr von teilautonomer Gruppenarbeit ist deren vermeintliche ökonomische Unterlegenheit gegenüber der von ihm favorisierten partizipativ-standardisierten Variante.

Demgegenüber räumt Gerst (1999, S. 51) zwar ein, dass bislang »ein überzeugender Nachweis wirtschaftlicher Effizienz« für eine humanorientierte Arbeitsgestaltung ausstehe. Zugleich kritisiert er jedoch die Ausrichtung der Gruppenarbeitsgestaltung an Benchmarkvergleichen, da die zugrunde gelegten Kostenrechnungsdaten kaum Rückschlüsse auf langfristige wirtschaftliche Effekte wie Motivation und Flexibilität zuließen. »Versuche einer wirtschaftlichen Bewertung qualifizierter Formen der Arbeitsgestaltung leiden an der Unvollständigkeit der zur Verfügung stehenden Instrumente der Kostenrechnung« (ebd.). Vergleiche, die statt »Stunden pro Maschine« Indikatoren wie Termintreue, Durchlaufzeit, Innovationsfähigkeit oder die ansteigende Qualitätskurve bei Neuanläufen heranziehen, würden zu völlig anderen Ergebnissen führen, werden in der betrieblichen Praxis bislang aber kaum genutzt (Lay/Kinkel 1999, S. 281).

Auch Bahnmüller (1999, S. 65) merkt kritisch an: Zwar sei technische Produktivität zweifellos eine zentrale Kennzahl für Unternehmen, doch dürfe sie nicht mit wirtschaftlichem Erfolg gleichgesetzt werden. »Wie ließe sich sonst erklären, dass einige Unternehmen, denen Springer eine überdurchschnittliche Produktivität bescheinigt, in erheblichen wirtschaftlichen Problemen stecken?«

Salm (2007, S. 42) verweist in diesem Zusammenhang auf die Auseinandersetzungen um die Werkschließung bei Volvo Uddevalla (Schweden) und die dortige Kontroverse um die »richtigen« ökonomischen Kennzahlen. Wie sind die »Gesamtkosten« von Werken unterschiedlicher Struktur zu bewerten? Wie können insbesondere in Werken mit Gruppenarbeit Vorteile wie geringere Hochlaufkosten bei Typenwechseln in die Betrachtung der direkten Arbeitskosten einbezogen werden? Ein Aspekt, der angesichts immer kürzerer Produktzyklen an Bedeutung gewinnt. Klar sei, »dass eine Reduzierung des Vergleichs auf so einfache und beliebte Benchmarks wie »Montagestunden pro Auto« nur dazu führt, neue Konzepte schon von der Vergleichsmethode her totzurechnen« (ebd.).

Einen empirischen Gegenbeweis zu Springers These lieferten Forschungen des Fraunhofer-ISI. Lay und Maloca (2005, S. 6) zeigten, dass bei umfassender Aufgabenintegration – wie sie qualifizierte Gruppenarbeit kennzeichnet – der Nacharbeitsaufwand signifikant geringer war. Auch bei der Feindisposition von Aufträgen in teilautonomen Gruppen ließen sich deutliche Reduzierungen der Durchlaufzeiten feststellen. Darüber hinaus konnten bei der Wertschöpfung pro Mitarbeiter Produktivitätssteigerungen von über 30 Prozent ermittelt werden (Lay/Dreher/Kinkel 1996, S. 4).

Auch das Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa) der Metallarbeitgeber kam in einer Benchmark-Studie zu dem Ergebnis, dass 80 bis 90 Prozent der beteiligten Unternehmen, die Gruppenarbeit eingeführt hatten, deren Wirkungen als positiv oder zumindest positiv in der Vergangenheit bewerteten (Baszenski 2002, S. 10).

Jürgens (2000a) hielt es für die 1990er Jahre dennoch für erwiesen, dass die mit Gruppenarbeit angestrebten Flexibilitätsgrade nur ungenügend erreicht und kreative Potenziale kaum genutzt wurden. Gleichzeitig verweist er allerdings darauf, dass das SOFI bei seinen umfangreichen Erhebungen – z. B. bei Daimler-Benz – nur einen sehr geringen Anteil »strukturinnovativer« Gruppenarbeit festgestellt habe. Der Vorwurf mangelnder Wirtschaftlichkeit bezog sich demnach nicht auf die (zwar häufig propagierte, aber selten realisierte) teilautonome Gruppenarbeit, sondern vielmehr auf die große Mehrheit »strukturkonservativer« Projekte. Diese waren oft nur halbherzig umgesetzt und wiesen zahlreiche Merkmale tayloristischer Arbeitsorganisation auf – Projekte also, bei denen bereits im Vorfeld abzusehen war, dass sie bestenfalls ein kurzes Produktivitätsstrohfeuer auslösen würden.

Gerst (1999, S. 50) betonte in diesem Zusammenhang, dass die Bewertung von Kosten und Nutzen hoch umstritten sei, »und zwar deshalb, weil es hierbei keine objektiv richtigen Lösungen gibt und die Gestaltung der entsprechenden Controlling-Instrumente in erster Linie eine arbeitspolitische Frage ist«. Detje, Pickshaus und Wagner (2006) teilten die Einschätzung: Es gebe zwar keine eindeutigen Belege dafür, dass innovative Arbeitspolitik betriebswirtschaftlich überlegen sei gegenüber einer Strategie der »Re-Taylorisierung« industrieller Arbeit – »ebenso wenig zwingend sind allerdings auch die Gegenrechnungen«.

Die Bezirksleitung der IG Metall Baden-Württemberg verwies in ihrer Kritik an Gryglewskis Konzept darauf, dass sich seine Position wesentlich von der bisherigen Linie des Arbeitgeberverbandes Südwestmetall unterscheide. Dessen damaliger Geschäftsführer Peter Wilfert hatte noch 1995 formuliert, Motivation entstehe »vor allem durch neue Formen der Arbeitsorganisation mit qualifizierten, selbständigen Tätigkeiten und der Personalführung. Entgeltfindung hat

sich dem anzupassen« (S. 58). Daran gelte es festzuhalten. Laut dem damaligen Bezirksleiter Jörg Hofmann (zitiert nach IG Metall Baden-Württemberg 2006, S. 7) wolle man »den Erhalt der Durchlässigkeit zwischen Produktionsarbeit und Facharbeit und ihrer Vermischung als Erfolgsrezept für Produktionskonzepte, die auf Innovation und Qualität zielen«. Dahinter stehe die Überzeugung, dass der Erhalt von Produktionsarbeit in Deutschland nur gelingen könne, »wenn wir auf die Qualifikation der Beschäftigten, auf Berufsfachlichkeit und auf Arbeitsorganisationskonzepte setzen, die diese Fähigkeit der Menschen für Innovation, Prozessverbesserung und Qualität nutzen« (ebd.). Entsprechend würden Strategien »gegen eine zunehmende Segmentierung der Belegschaften« propagiert und aufgezeigt, wie Betriebsräte sich konkret gegen Konzepte restriktiver Arbeitspolitik zur Wehr setzen können.

Wie zuvor schon Springer wurde auch Gryglewski von seinen gewerkschaftlichen und sozialwissenschaftlichen Kritikern vorgeworfen, keine empirischen Belege für seine These vorzulegen, wonach Produktivitäts- und Qualitätsprobleme auf den »deutschen Weg« der Arbeitsorganisation zurückzuführen seien. Darüber hinaus gehe er von falschen Voraussetzungen aus. Zwar werde das Modell teilautonomer Gruppenarbeit im Rahmen des deutschen Weges häufig gefordert, beschworen und auch vereinbart – in der betrieblichen Praxis sei es jedoch nur selten umgesetzt worden. Laut Salm (2007, S. 34) sei »in der Mehrzahl der Betriebe [...] die Einführung bestenfalls auf halbem Wege stecken geblieben (oder nie angestrebt worden)«. Deshalb sei »jedes Pauschalurteil über die Effekte der Gruppenarbeit bestenfalls eines über ein buntes Set von Mischformen, nicht jedoch über strukturinnovative Formen«. Nicht einmal in der Autoindustrie sei ein flächendeckender Trend zu Retaylorisierung festzustellen, geschweige denn im Maschinenbau. Vielmehr legten die Befunde des SOFI dar, dass die größten wirtschaftlichen Effekte bei den strukturinnovativen Formen der Gruppenarbeit erzielt würden: »Bei einem Vergleich der Wirkungen unterschiedlicher Gruppenarbeitsformen sind die wirtschaftlich positiven Effekte umso größer, je mehr Elemente qualifizierter, teilautonomer Gruppenarbeit realisiert wurden« (ebd.). Offensichtlich schöpften die Unternehmen also die vorhandenen Potenziale mehrheitlich nicht aus. Die oftmals ausbleibenden Produktivitätseffekte seien daher eher auf die mangelnde Umsetzung des deutschen Weges zurückzuführen – nicht auf dessen konzeptionelle Merkmale. Pointiert fasst Salm (2007, S. 53) diese Kritik zusammen:

»Im Grunde hat Gryglewski sein Thema verfehlt. Die von ihm kritisierte Praxis wird in der Mehrheit der Betriebe gar nicht angewandt. [...] Dort, wo der »deutsche Weg« tatsächlich umgesetzt wurde, belegen Vergleichsstudien seine ökonomische Überlegenheit.«

## 6.6 Gewerkschaftspolitische Schlussfolgerungen: Widerstand oder Weiterentwicklung des Gestaltungskonzepts?

Damit war aber für die gewerkschaftliche Betriebspolitik noch wenig gewonnen. Unstrittig war: die IG Metall war arbeitspolitisch in die Defensive geraten. Es bestand eine Konzeptlücke. Wie die Defensive überwunden und die Konzeptlücke gefüllt werden sollte, wurde kontrovers diskutiert.

Selbstkritisch stellte Armin Schild, damaliger Leiter der IG-Metall-Tarifabteilung, fest: Der gewerkschaftliche Gruppenarbeitsbegriff bleibe angesichts der »unüberschaubaren Variantenvielfalt und [...] wechselnden Durchdringungstiefe« unklar (zitiert nach Schild/Görgens 2001, S. 10). Er mahnte insbesondere für die Automobilindustrie, die damit erneut in den Mittelpunkt rückte, »ein erneuertes Leitbild gewerkschaftlicher Arbeitsgestaltungspolitik der Zukunft« an.

Auch Salm (2001, S. 32) kritisierte bereits früh das Fehlen eines gewerkschaftlichen Konzepts, das den unterschiedlichen betrieblichen Entwicklungen und aktuellen Kräfteverhältnissen gerecht wird:

»Um aus der Konsensfalle zu einer Stärkung der Konfliktfähigkeit zu kommen, sind gewerkschaftliche Eckpunkte nötig, die nicht ein gemeinsames Leitbild beschreiben, sondern sich differenziert auf unterschiedliche Formen der Gruppenarbeit beziehen.«

Eine Weiterentwicklung könne nur erfolgen unter dem Motto: Wir müssen uns auf die Realität einlassen, aber weiterhin Gruppenarbeit im Sinne der Beschäftigten verändern bzw. gestalten. Angeraten wurde von ihm weder ein Abgesang auf Gruppenarbeit – diese bleibe ohnehin bestehen – noch ein Einklagen des verlorenen Konsenses zwischen betrieblichem Management und Betriebsräten, für den vielerorts die Voraussetzungen nicht mehr bestünden:

»Für die gewerkschaftliche Diskussion wäre es ein Irrweg, aus enttäuschter Hoffnung in qualifizierte Gruppenarbeit oder aus bestätigter Skepsis ihr gegenüber nun gemeinsam in die Prophezeiung und Entlarvung der angeblich einheitlichen und global standardisierten toyotistischen Gruppenarbeit zu verfallen« (ebd.).

Ebenso irreführend sei es, eine von Sachzwängen diktierete, gewerkschaftlich nicht mehr beeinflussbare Differenzierung der Gruppenarbeitsformen zu unterstellen. Der unbestreitbare Re-Taylorisierungstrend suggeriere zwar eine neue Einheitlichkeit und Zwangsläufigkeit – diese sei jedoch weder durch Erfahrungen aus der Beratungspraxis mit Betriebsräten noch durch empirische Studien belegt. Beide Irrwege führten dazu, die Einflussmöglichkeiten derjenigen, die ihre Arbeitskraft verkaufen, im Prozess der veränderten Nutzung des Arbeitsvermögens unzulässig zu unterschätzen, so Salm (2001, S. 37):

»Gerade weil gewerkschaftliche Arbeitspolitik immer auch eine Reaktion auf unternehmerische Rationalisierungsstrategien ist, kann sie und muss sie deren innere Widersprüche aufdecken und für eigene Gestaltungsoptionen nutzen. Dies setzt allerdings (neben dem Willen, gegebene Aushandlungsmacht auch einzusetzen) einen klärenden Diskurs über das eigene Leitbild solidarischer, persönlichkeits- und gesundheitsförderlicher Arbeit und seine Konkretisierung in Abhängigkeit von gegebenen Rahmenbedingungen voraus.«

Eine solche Auseinandersetzung wäre durchaus möglich – vorausgesetzt, es würde eine offene Bilanz der unterschiedlichen Erfahrungen gezogen und die damit verbundenen Veränderungen systematisch bewertet. Allerdings hätten Gewerkschaften laut Salm (ebd., S. 23) »schon immer Schwierigkeiten, Schwächen, Rückschläge [...] produktiv zu diskutieren.« Und auch der damalige Tarifsekretär in Baden-Württemberg, Jörg Hofmann, übte Selbstkritik: Die IG Metall habe in den letzten Jahren »wenig gestalterische Positionen« eingebracht. Sie führe noch die Debatte um qualifizierte Gruppenarbeit der 1980er Jahre, während sich in den Fabriken längst das neue Rationalisierungskonzept durchsetze (zitiert nach Salm 2001, S. 39). Diese selbstkritische Sichtweise wurde jedoch nicht von allen geteilt.

»Aktuell«, so konstatierten schließlich auch Pickshaus und Urban (2002, S. 632) zur Jahrtausendwende, verfügten die Gewerkschaften »nicht über ein schlüssiges Leitbild einer modernen, humanen, einer ›guten Arbeit‹«. Und das in einer historischen Phase, in der sich die Erwerbsarbeit tiefgreifend wandle und arbeitspolitische Interventionen dringlicher denn je erschienen. Als zentrale Ursache benannten sie die zerstobene Illusion sowohl mancher Wissenschaftler als auch von Gewerkschaftern, humane Arbeit werde sich »als quasi notwendige Nebenfolge betrieblicher Modernisierung« automatisch durchsetzen. Die Folge dieses »teils erzwungenen, teils freiwilligen Gestaltungsverzichtes« sei ein »arbeitspolitischer Problem- und Modernisierungsstau, der heute nicht mehr zu übersehen ist.« Dieser Stillstand habe »zweifellos zu der aktuellen betriebspolitischen Defensive der Gewerkschaften beigetragen« (ebd.).

In der Einschätzung, dass das bisher zugrunde gelegte gewerkschaftliche Leitbild qualifizierter bzw. solidarischer Gruppenarbeit der differenzierten Realität nicht mehr entsprach, war man sich somit weitgehend einig; in der Bewertung der arbeitsgestalterischen Entwicklung und in den daraus abzuleitenden gewerkschaftlichen Konsequenzen jedoch nicht: Die einen warnten davor, den Trend zur Re-Taylorisierung zu verabsolutieren und dabei die weiterhin vielfältige Entwicklung von Gruppenarbeit aus dem Blick zu verlieren; die anderen sahen durch die um sich greifende Markt- und Shareholderorientierung der Unternehmen den Boden für Produktivitätspakte – Kern bisheriger Ansätze »innovativer« Arbeitspolitik – zunehmend entzogen.

Entsprechend unterschiedlich fielen die gewerkschaftspolitischen Empfehlungen aus. Plädierten die einen für die »Entmystifizierung«, »Renovierung« und Konkretisierung des Leitbildes von Gruppenarbeit, das »auf die Ebene der konkreten, kleinen, alltäglichen Abwehrkämpfe« und die »ebenso konkreten Verbesserungsschritte heruntergebrochen werden« müsse (Salm/Kötter 2003, S. 138), forderten andere einen grundsätzlichen »Paradigmenwechsel in der Arbeitspolitik« bzw. eine »eigensinnige Arbeitspolitik«, die sich an den Erfordernissen und Bedürfnisse der Beschäftigten orientiert und deren »autonome Ansprüche an die Gestaltung von Arbeit und Leben« ins Zentrum stellt (Pickshaus/Urban 2002; Pickshaus 2005; Sauer 2005). Auch dürfe sich eine zeitgemäße Arbeitspolitik nicht länger auf einzelne Arbeitsformen – etwa teilautonome Gruppenarbeit – beschränken, sondern müsse »ganzheitliche Arrangements von Arbeitsformen und regulierende Institutionen« in den Blick nehmen (Dörre 2003, S. 31).

Im Mittelpunkt stehen sollte künftig »ein ganzheitlicher, präventiv und beteiligungsorientierter Arbeits- und Gesundheitsschutz«, der um die Themenfelder Arbeitszeit, Leistung und Ent-Prekarisierung erweitert werden müsse. Die Fokussierung auf den Arbeits- und Gesundheitsschutz lag nahe, da sich die gesetzlichen Voraussetzungen durch die Reform des Arbeitsschutzgesetzes spürbar verbessert hatten. Arbeitsgestaltungspolitik im klassischen Sinne – also die Beschäftigung mit Fragen nach dem Neuzuschnitt von Arbeitsinhalten, einer Erweiterung der Dispositionsautonomie und dem Sinn des Arbeitshandelns – wurde zwar weiterhin als Anspruch formuliert, aber nicht selbst zum Thema des Arbeitsprogramms gemacht. Ausgeflaggt wurde diese Neuausrichtung unter einem neuen programmatischen Titel: »Gute Arbeit«.

Basierend auf einem Beschluss des 20. Ordentlichen Gewerkschaftstages gab der IG-Metall-Vorstand im Frühjahr 2004 grünes Licht für das Projekt »Gute Arbeit«. Ziel war es, eine neue gewerkschaftliche Initiative zur humanen Gestaltung der Arbeitswelt zu starten und »Gute Arbeit« als Querschnittsaufgabe gewerkschaftlicher Interessenvertretung zu etablieren (Pickshaus 2007, S. 18).

»Gute Arbeit« war erklärtermaßen »unter den gegenwärtigen Handlungskonstellationen zuallererst ein Widerstandskonzept«. Es diene dazu »schlechter Arbeit Grenzen zu setzen und Widerstandslinien aufzubauen, um die Anpassungsspirale von Standards guter Arbeit nach unten zu stoppen« (Pickshaus 2005, S. 144f.). »Widerstand statt Anpassung« lautete somit die Devise der auf eine Politisierung des Eigensinns setzenden Linie von Arbeitspolitik, die fortan eng mit dem Projekt »Gute Arbeit« verknüpft wurde. Der Fokus verlagerte sich: (Arbeits-)Schutzpolitik rückte (wieder) in den Mittelpunkt; (Arbeits-)Gestaltungspolitik wurde zwar nicht aufgegeben, aber deutlich nachgeordnet. Proklamiert wurde eine »Re-Politisierung von Arbeitsbedingungen« – ein Leitge-

danke, der bereits in den 1960er Jahren bei der Ford-Aktion eine zentrale Rolle gespielt hatte (Kapitel 2.2). Auch wenn Nutzen und Erfolge des Projekts »Gute Arbeit« unbestritten sind, kann diese Entwicklung zugleich als Rückkehr zur Vorrangstellung von Schutzpolitik verstanden werden.

## 6.7 Die 1990er Jahre – eine Zusammenfassung

Aus gewerkschaftlicher Sicht begann das Jahrzehnt der 1990er Jahre hoffnungsvoll. Arbeitsgestalterische Pilotprojekte, bei denen Gruppenarbeit im Mittelpunkt stand und die zumindest in wesentlichen Aspekten den gewerkschaftlichen Vorstellungen entsprachen, breiteten sich aus. Die Experimente gewannen sowohl an Umfang als auch an Tiefe.

Rückenwind erhielt die Debatte um Arbeitsorganisation und insbesondere um Gruppenarbeit durch die MIT-Studie (Kapitel 6.1), die in Deutschland viel Aufmerksamkeit fand und intensiv diskutiert wurde. Die IG Metall war darauf gut vorbereitet und reagierte prompt. In einer dichten Folge von Tagungen und Publikationen mit großer Reichweite wurde das Lean-Production-Konzept kritisch hinterfragt. Dabei wurden sowohl Chancen als auch problematischen Aspekte herausgearbeitet. Die MIT-Studie bestärkte die Gewerkschaften in ihrer langjährigen Kritik, dass die Arbeitgeber zu einseitig auf Technisierung gesetzt und dabei die Organisations- bzw. Arbeitsgestaltung vernachlässigt hätten. Der Vorrang organisatorischer Fragen gegenüber rein technischen Lösungen, die zentrale Rolle von Team- bzw. Gruppenarbeit, die Integration indirekter Tätigkeiten sowie die Dezentralisierung von Verantwortung entsprachen in hohem Maße den gewerkschaftlichen Leitbildern.

Auch das Verständnis von Gruppenarbeit als Entwicklungs- und Lernprozess sowie die angestrebte Enthierarchisierung und Entbürokratisierung der Unternehmen fanden breite Zustimmung. Demgegenüber stand jedoch das nun propagierte Toyota-Produktionskonzept, das mit seinen Schattenseiten – hohem Standardisierungsgrad, kurzzyklischen Arbeitstakten, starkem Arbeits- und Leistungsdruck, geringen Handlungsspielräumen für Teams und nicht zuletzt den befürchteten beschäftigungspolitischen Kahlschlägen – den gewerkschaftlichen Vorstellungen deutlich widersprach. Eine bloße Übernahme des Lean-Production-Konzepts wurde deshalb von den Gewerkschaften klar abgelehnt.

Trotz aller Kritik verschaffte die Lean-Debatte den gewerkschaftlichen Positionen zur Arbeitsgestaltung neuen Auftrieb. Die IG Metall wollte die Gunst der Stunde nutzen, um das Leitbild »guter« bzw. »humaner« Arbeit voranzubringen

und in der Fläche zu verankern. Ziel war ein neuer Kompromiss zwischen Humanität und Produktivität in der Industriearbeit.

Auch tarifpolitisch schien der Zeitpunkt günstig: Die 35-Stunden-Woche war zumindest in Westdeutschland abgeschlossen, ein neues Großprojekt konnte in Angriff genommen werden: die Tarifreform 2000. Auf ihr ruhten die Hoffnungen nicht zuletzt in Sachen Arbeitsgestaltung. Mit ihr sollte der lange vermisste tarifliche »Gestaltungsrahmen für die Industriearbeit der Zukunft« geschaffen werden. Dieser sollte sich auf fünf Handlungsfelder erstrecken, die parallel angegangen und neu gestaltet werden sollten: Eingruppierung und Entgelt differenzierung, Qualifizierung, Entgeltgrundsätze und Leistungsbedingungen, Arbeits- und Technikgestaltung sowie Demokratie im Arbeitsalltag. Die Arbeitsgestaltung war dabei kein Randthema, sondern das verbindende Element aller Bereiche.

Aus dem Lager der Arbeitgeber kamen widersprüchliche Signale. Einerseits wurde vor den gewerkschaftlichen Vorstellungen zur Tarifreform 2000 gewarnt (»Vorsicht Falle«); andererseits wurde Gruppenarbeit nun auch von Unternehmensleitungen propagiert – und die Beteiligung der Beschäftigten sowie ihrer Interessenvertretungen bei betrieblichen Reorganisationsprozessen sogar ausdrücklich empfohlen. Die 1992 offiziell begonnenen Verhandlungen verliefen jedoch zäh und standen mehrfach kurz vor dem Scheitern. Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen änderten sich grundlegend: Infolge der Deindustrialisierung stieg die Arbeitslosigkeit in Ostdeutschland dramatisch an und auch in den westlichen Bundesländern brach die Konjunktur nach dem kurzzeitigen Wiedervereinigungsboom ein. Gleichzeitig verschlechterten sich die Beziehungen zwischen den Tarifparteien gravierend. Auf dem Höhepunkt der Krise drohte Gesamtmetall sogar mit Selbstauflösung. Um das Projekt »Tarifreform 2000« wenigstens in Teilen zu retten, mussten erhebliche Abstriche gemacht werden. Bereits Mitte der 1990er Jahre zeichnete sich ab, dass sich der ursprünglich angestrebte tarifliche Rahmen für Arbeitsgestaltung – insbesondere für Gruppenarbeit – nicht realisieren ließ. Der Widerstand der Arbeitgeber war zu groß. Das Thema wurde fallengelassen.

Die betrieblichen Akteure sahen sich somit gezwungen, Arbeitsgestaltung weiterhin im Rahmen gewerkschaftlicher Betriebspolitik voranzutreiben – allerdings unter neuen Bedingungen: nämlich steigender Arbeitslosigkeit und einem erstarkenden Management, das Gruppenarbeit nun nicht mehr blockierte, sondern selbst aktiv propagierte. Damit mutierte Gruppenarbeit von einem gewerkschaftlich geforderten und vertretenen Humanisierungskonzept Zug um Zug zu einem Rationalisierungsinstrument des Managements.

Ganz unvorbereitet waren die Betriebsratsgremien auf die Situation, Arbeitsgestaltung ohne einen erneuerten und erweiterten tariflichen Rahmen betreiben

zu müssen, nicht. Bereits bisher mussten sie sich mit den »alten« Tarifverträgen arrangieren. Zudem hatten gestaltungsaktive Betriebsräte schon in den 1980er Jahren Erfahrungen mit unterschiedlichsten Pilotprojekten zur Gruppenarbeit gesammelt. Bereits seit Mitte der 1980er Jahre kursierten Eckpunkte für eine solidarische Form der Gruppenarbeit, die Humanisierung fördern und eine drohende »Japanisierung« verhindern sollte. Diese Eckpunkte wurden zu Beginn der 1990er Jahre weiterentwickelt und in Form von Musterbetriebsvereinbarungen samt Erläuterungen publiziert. Der Weg dorthin war lang, begleitet von ständigen Veränderungen und Kompromissen, um betrieblich gefundene Lösungen zu integrieren. Eine vollständige Harmonisierung der unterschiedlichen Vorstellungen konnte nicht erzielt werden.

Eine Fortschreibung und Anpassung der Eckpunkte an die neuen Entwicklungen, insbesondere an die zunehmend vom Management getriebene Einführung gruppenorientierter Arbeitsformen nach dem Toyota-Modell, blieb aus. Betriebsräte, die sich mit dieser Entwicklung konfrontiert sahen oder teilautonome Gruppenarbeit entsprechend der gewerkschaftlichen Vorstellungen realisieren wollten, griffen weiterhin auf die veröffentlichten Eckpunkte oder auf Handlungshilfen zurück, die von den gewerkschaftsnahen Beratungseinrichtungen bereitgestellt wurden.

Von unten initiiert und nur locker koordiniert durch die IG-Metall-Vorstandsverwaltung – die just in dieser Phase die Abteilung Technik, Automation und Humanisierung auflöste – entstanden regionale und branchenspezifische Netzwerke. Darin wurden Erfahrungen ausgetauscht und gemeinsame Leitlinien vereinbart. Diese Netzwerke, die bis heute bestehen (meist als Mischform aus Arbeitskreis und Netzwerk), wurden zu wichtigen Foren für den Austausch der überaus vielfältigen Erfahrungen und der inhaltlichen Abstimmung. Die gewerkschaftliche Konzeptlücke konnten sie nur teilweise schließen. Auch in der Bildungsarbeit wurden neue Wege gegangen. Regionale und dezentrale Bildungsk Kooperationen zwischen Verwaltungsstellen und in der Regel ehrenamtlichen Referentinnen und Referenten etablierten sich.

Wie stark sich die betrieblichen Handlungsbedingungen verändert hatten, zeigte sich deutlich an der Dynamik der Arbeitsgestaltung. In der ersten Hälfte der 1990er Jahre erreichte sie ein besonders hohes Niveau. Zwar galt die deutsche Industrie im internationalen und auch im europäischen Vergleich zunächst als Nachzügler bei der Verbreitung von Gruppenarbeit, nun aber setzte eine nachholende Entwicklung ein. In der Automobilindustrie verfünffachte sich der Anteil der Beschäftigten in Gruppenarbeit bis Mitte der 1990er Jahre, in den anderen Subbranchen der Metall- und Elektro-Industrie verdoppelte er sich. In der zweiten Hälfte des Jahrzehnts flaute die Welle vorübergehend ab, was zu

dem (falschen) Eindruck führte, die Einführung von Gruppenarbeit sei »weitgehend abgeschlossen«. Tatsächlich hatte zu diesem Zeitpunkt etwa ein Drittel der Betriebe in der Metallindustrie Gruppenarbeit eingeführt; rund ein Viertel arbeitete mit Fertigungsinseln (Lengfeld/Liebig 2002). Zehn Jahre später verfügten jedoch bereits 60 Prozent aller Betriebe im verarbeitenden Gewerbe über Gruppenarbeit. Trotz Schwankungen hielt die Dynamik also insgesamt an.

Die Lean-Welle führte allerdings nicht dazu, dass sich ein einheitliches Modell der Arbeitsgestaltung oder der Gruppenarbeit durchsetzte. Vielmehr war die Situation um die Jahrtausendwende gekennzeichnet von zunehmender Differenzierung, Heterogenität und Unübersichtlichkeit. Laut Sperling (2008, S. 131) prägten »Uneinheitlichkeit, Ungleichzeitigkeit und eine Pluralisierung von Konzepten und Umsetzungsschritten [...] die Situation in den Betrieben der Metall- und Elektroindustrie, aber auch darüber hinaus«. Unterschiedliche Wege in der Arbeitspolitik bestimmten das Bild. »Innovative« Ansätze standen neben »strukturkonservativen«.

Für die Betriebsräte stellte sich angesichts der betrieblichen Dynamik in der Arbeitsgestaltung – insbesondere im Hinblick auf Gruppenarbeit die zentrale Frage: Wie sollten sie sich positionieren? Abwarten? Das wäre nicht glaubwürdig! Ablehnen? Diese Haltung gewann aufgrund mancher Enttäuschungen zwar wieder an Bedeutung – aber war sie realistisch? Ließ sich die Einführung von Gruppenarbeit überhaupt aufhalten angesichts der Vehemenz, mit der sie in vielen Betrieben vorangetrieben wurde? Und selbst wenn: Spielte dies dann nicht den Fraktionen im Management in die Hände, die Gruppenarbeit ohnehin nicht (mehr) wollten? Gestaltung war – das zeigten die Erfahrungen – ohne Koalitionspartner im Management nicht möglich. Solche Koalitionen blieben jedoch, je nach betrieblicher Machtkonstellation, oft fragil. Voraussetzung für tragfähige Kompromisse war nach wie vor – wie Müller-Jentsch (1996, S. 44) formulierte – »ein aufgeklärtes Management, das den Betriebsrat als kritisches Korrektiv zu schätzen weiß« und »ein selbstbewusster und kompetenter Betriebsrat«.

Die Befunde der Industriesoziologie stimmten in dieser Hinsicht nicht eben zuversichtlich. Meist wurde konstatiert, die Betriebsräte hätten die Gestaltungsherausforderung bislang kaum angenommen« (Moldaschl/Schmierl 1994, S. 102). Wenn Betriebsräte als alternative Gestalter von Arbeit und Technik offenbar dauerhaft versagen, so schlussfolgerte Kotthoff (1995, S. 4), »dann drängt sich die Frage auf, ob man sich entweder im Anforderungsprofil oder im Kandidaten geirrt hat.«

Waren die Ansprüche also zu hoch? Der Kandidat überfordert? Die Handlungsbedingungen nicht (mehr) gegeben? Waren IG Metall und Betriebsräte tatsächlich »abgetaucht« und hatten – wie Sauer (2011, S. 21) im Rückblick auf die

1980er und 1990er Jahre feststellte – »das Feld der Arbeitsgestaltung weitgehend den Unternehmen und ihren Rationalisierungs- und Reorganisationsmaßnahmen« überlassen? Vertrauten sie darauf, dass sich »viele der alten Humanisierungsziele [...] quasi im Selbstlauf im Gefolge betrieblicher Rationalisierung ergeben« würden und »eine eigenständige staatliche und gewerkschaftliche Arbeitsgestaltungspolitik weitgehend überflüssig« sei? (ebd.). Lassen sich die 1990er Jahre also tatsächlich, wie Pickhaus (2007, S. 17) schreibt, als »arbeitspolitisch verlorenes Jahrzehnt« bezeichnen?

Aus zentralistischer und tarifpolitischer Perspektive mag dieses Urteil berechtigt erscheinen. Die Tarifreform 2000 brachte im Bereich Arbeitsgestaltung kaum Fortschritte und eine zentral koordinierte gewerkschaftliche Gestaltungspolitik blieb weitgehend aus. Doch aus betriebspolitischer Perspektive greift diese Einschätzung zu kurz.

Unbestritten ist: Anspruchsvolle Varianten der Gruppenarbeit gerieten zunehmend unter Druck. Das Management – zusätzlich gestärkt durch die Doktrin des Shareholder Value – trat mit neuem Selbstbewusstsein auf. Die Bereitschaft zu Kooperation und Kompromiss im Management schwand spürbar, die Spielräume für Mitgestaltung wurden enger. Restriktive und standardisierte Formen von Gruppenarbeit nahmen zu. Tatsächlich kam es zu Rückschritten in der Arbeitspolitik: Arbeitszeiten wurden verlängert, Leistungsanforderungen erhöht, Über-Kopf-Arbeit wieder eingeführt, Taktzeiten verkürzt, Beteiligungsformen zurückgefahren. Solche Entwicklungen sind belegbar – vor allem in der Automobilindustrie und in jenen Bereichen, in denen zuvor arbeitsgestalterische Fortschritte erzielt worden waren.

Zutreffend ist auch: Die Einführung von Gruppenarbeit erfolgte in nicht wenigen Betrieben ohne aktive und gestaltende Beteiligung von Betriebsräten. Teilweise lag das an mangelnder Erfahrung und dem hohen Druck durch Arbeitslosigkeit, teilweise aber auch an fehlendem Engagement. Dies wirkte sich – kaum überraschend – negativ auf die Qualität der Gruppenarbeit und deren Akzeptanz bei den Beschäftigten aus. Häufig handelte es sich um bloßen Etikettenschwindel: Einzelarbeitsplätze wurden zwar formal zusammengefasst, ohne jedoch die Arbeitsweise der Beschäftigten spürbar zu verändern. In Betrieben, in denen Betriebsratsgremien nicht gestaltend eingriffen, wurden daher auch oftmals japanische Gruppenarbeitsmodelle ohne Anpassungen übernommen.

Anders verhielt es sich in jenen Betrieben, in denen gestaltungsaktive Betriebsratsgremien – etwa aus den Pilotprojekten der 1980er Jahre sowie weiteren, die in den 1990er Jahren hinzukamen – Einfluss nahmen. Ihnen gelang es, im Windschatten der Lean-Production-Welle in Betriebsvereinbarungen einen »deutschen Weg« der Gruppenarbeit zu etablieren oder zu verteidigen. Dieser

zeichnete sich durch große Arbeitsumfänge, erweiterte Handlungsspielräume und demokratische Beteiligungsformen aus, auch wenn dabei Kompromisse notwendig waren. Nicht von Ungefähr forderten namhafte und einflussreiche Arbeitgebervertreter noch Mitte der 2000er Jahre ein Abrücken »vom spezifisch deutschen Weg der Arbeitsgestaltung«. Dieser sei, so die Kritik, geprägt von vergleichsweise geringer Standardisierung, der Favorisierung großer Arbeitsumfänge sowie einer Anreicherung mit indirekten Tätigkeiten (Grylewski 2007).

Diesen Weg zu verteidigen – und teilweise auch weiterzuentwickeln – war das Verdienst gestaltungsaktiver Betriebsräte. Nicht alle, aber viele Betriebsräte engagierten sich, mit unterschiedlich großem Erfolg. Wie dargestellt, kam es zu teils harten Auseinandersetzungen, die sich über Jahre hinzogen. Zugleich blieben Kooperationen und Bündnisse mit Teilen des Managements möglich.

Die Praxis war vielfältig: Es gab »Lean pur« auf der grünen Wiese, vor allem in ostdeutschen Betrieben; es kam zu Rollback-Entwicklungen wie im Daimler-Werk Rastatt, zu konfliktreich ausgehandelte und variantenreiche Mischformen wie bei Mann + Hummel und auch zur Fortsetzung der alten »Humanisierungslinie« unter veränderten Rahmenbedingungen, wie etwa in den Produktivitätspakten bei ZF Friedrichshafen. All diese Beispiele sind Ausdruck einer nicht einseitig durchgesetzten, sondern verhandelten Arbeitsgestaltung – vergleichbar mit dem parallel existierenden Konzept eines »verhandelten Shareholder Value« (Faust/Bahn Müller/Fisecker 2010). Insofern greifen Bewertungen, welche die 1990er Jahre pauschal als »arbeitspolitisch verlorenes Jahrzehnt« bezeichnen, zu kurz.

Diese verhandelte Arbeitsgestaltung schlug sich auch in einer wachsenden Zahl von Betriebsvereinbarungen zu Gruppenarbeit nieder. Doch deren Abschluss war nur der erste Schritt – entscheidend war ihre Umsetzung. Das galt auch für engagierte und erfahrende Betriebsratsgremien. Besonders beim Übergang von Pilotprojekten zur Flächeneinführung wurden die Umsetzungsprobleme sichtbar. Der Einfluss der Betriebsräte nahm ab, während die Vielfalt der tatsächlich realisierten Gruppenarbeitsformen zunahm.

Ob anspruchsvolle Konzepte verteidigt werden konnten, hing in hohem Maße von den konkreten Erfahrungen der Beschäftigten mit der jeweiligen Umsetzung ab. Denn die Praxis wich oft deutlich von den Regelungen in den Betriebsvereinbarungen ab. Viele negative Veränderungen wurden eingeführt, ohne dass die Betriebsvereinbarung angepasst oder sichtbarer Widerstand geleistet wurde. Doch auch dort, wo Betriebsräte sich wehrten, mussten sie sich mit neuen Folgeproblemen auseinandersetzen, insbesondere mit den häufig intensivierten Leistungsanforderungen. Gleichzeitig blieben bestimmte Elemente hochwertiger Gruppenarbeit weiterhin attraktiv und verteidigungsfähig: Die

Wahl von Gruppensprechern und selbst rudimentäre Formen der Selbstorganisation stießen bei den meisten Beschäftigten auf breite Zustimmung. Dementsprechend konnten viele Betriebsräte diese Merkmale als Bestandteile guter Arbeit auch über längere Zeit hinweg sichern.

Was fehlte, war eine den veränderten betrieblichen Handlungsbedingungen angepasste, arbeitspolitische Neujustierung der gewerkschaftlichen Konzeption – darin waren sich die an der Debatte Beteiligten weitgehend einig. Kontrovers diskutiert wurde jedoch drei zentrale Punkte:

Erstens war strittig, ob weiterhin Raum für Produktivitätsdeals und tragfähige Kompromisse vorhanden war, also Konstellationen, in denen Interessenwidersprüche geregelt und »nicht nach einer Seite hin aufgelöst werden« (Schumann 2005, S. 52); oder ob die zunehmend dominante Markt- und Shareholderorientierung den Boden für solche anti-tayloristischen Produktivitätspakte bereits entzogen hatte (Sauer 2005).

Zweitens gingen die Einschätzungen auseinander, was die Einheitlichkeit und Zwangsläufigkeit eines Trends zur Re-Taylorisierung betraf – von einigen wurde ein solcher Trend als gegeben unterstellt, von anderen grundsätzlich bestritten (Salm 2001).

Drittens herrschte Uneinigkeit darüber, wie der Strategie- und Konzeptlücke zu begegnen sei, in der sich die IG Metall befand. Die einen plädierten für eine Weiterentwicklung des bestehenden arbeitspolitischen Leitbildes. Sie forderten dessen Aktualisierung, Entmystifizierung und Ausdifferenzierung – bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung des Gestaltungsanspruchs, insbesondere mit Blick auf Gruppenarbeit und Teamarbeit im Angestelltenbereich. Andere hingegen verlangten einen grundsätzlichen Paradigmenwechsel in der Arbeitspolitik. Nicht mehr Anpassung, sondern Abwehr sollte demnach im Mittelpunkt stehen – mit einer strategischen Neuausrichtung hin zu einem ganzheitlichen, präventiven und beteiligungsorientierten Arbeits- und Gesundheitsschutz. Ergänzt werden sollte dies durch eine stärkere Fokussierung auf die Themenfelder Arbeitszeit, Leistung und Ent-Prekarisierung.

Im Jahr 2004 gab der IG-Metall-Vorstand grünes Licht für das Projekt »Gute Arbeit«. Ziel war es, die Widersprüche zwischen den Imperativen einer kurzfristigen Ökonomie und den Ansprüchen der Beschäftigten auf einen nachhaltigen Umgang mit ihrer Arbeitskraft sowie mehr Selbstbestimmung systematisch aufzugreifen und konfliktorientiert zu bearbeiten (Pickshaus 2005, S. 145). Auf eine grundlegende Erneuerung der arbeitspolitischen Eckpunkte bzw. Leitlinien, die den sich zunehmend ausdifferenzierenden unternehmerischen Arbeitsgestaltungs Konzepten Rechnung getragen hätte, wurde hingegen verzichtet.

## 7. Erfahrungen und Entwicklungsschritte – eine Bilanz

---

Der betrachtete Zeitraum von den 1950er Jahren bis zur Jahrtausendwende ist geprägt von vielfältigen Erfahrungen, Barrieren und Entwicklungsschritten. Sieben besonders markante Impulse seien abschließend hervorgehoben – eine Bilanz.

### 1. Arbeitsgestaltung via Tarif- oder Betriebspolitik?

#### Vom Vorrang der Tarifpolitik und seinem schleichenden Verschwinden

Zum Selbstverständnis der deutschen Gewerkschaften, nicht zuletzt der IG Metall, gehört der Vorrang der Tarifpolitik gegenüber der Betriebspolitik. Tarifpolitik gilt als das zentrale Handlungs- und Gestaltungsfeld, um die allgemeinen – nicht die beruflichen, nicht die statusbezogenen und auch nicht die betrieblichen – (Klassen-)Interessen der Lohnabhängigen zu vertreten und durchzusetzen. Die privilegierte Arena für Auseinandersetzung und Regulierung der Arbeitsbedingungen ist deshalb die Branche, nicht der Betrieb. Dies spiegelt sich auch im Tarifvorrang des Betriebsverfassungsgesetzes (§§ 77 bzw. 87) wider. Dem Betrieb und der gewerkschaftlichen Betriebspolitik wurde seitens der Gewerkschaften und speziell der IG Metall zwar eine für die Handlungsfähigkeit durchaus bedeutsame, jedoch strategisch nachgeordnete Rolle zugeschrieben. Ein eigenständiger gewerkschaftlicher Gestaltungsauftrag der Betriebspolitik, der über die Umsetzung und Kontrolle von Tarifverträgen hinausging, war dabei nicht vorgesehen.

Die Vorrangstellung der Tarifpolitik vor der Betriebspolitik galt auch im Bereich der Arbeitsgestaltung. In der Hochphase des Taylorismus schlug dies in tariflichen Regelungen zur Leistungsentlohnung und -begrenzung nieder. Nach Überschreiten des tayloristischen Zenits mündete dieser Kurs schließlich 1973 im Lohnrahmentarifvertrag II (LRTV II) für die Metall- und Elektroindustrie im Tarifgebiet Nordwürttemberg-Nordbaden. Mit diesem Tarifvertrag begann ein neuer Abschnitt gewerkschaftlicher Arbeitsgestaltungspolitik. Ziel war jedoch nicht die Überwindung des Taylorismus, sondern seine Begrenzung. Erstmals wurde darin die weitere Zergliederung der Arbeit unterbunden, die Mindesttaktzeit verbindlich festgelegt, die Erweiterung von Arbeitsaufgaben als Ziel definiert. Zudem wurden Erholzeiten sowie persönliche Bedürfniszeiten bei Fließ-, Fließband und Taktarbeit tariflich abgesichert und die Mitbestim-

mungsrechte des Betriebsrats ausgebaut. Schließlich wurden – wohlgerne auf Initiative der IG Metall – die Handlungsfelder Tarifpolitik und Betriebspolitik neu justiert. Durch verschiedene tarifliche Öffnungsklauseln erhielt der Betriebsrat erstmals nicht nur eine Überwachungsaufgabe, sondern auch eine Gestaltungsaufgabe. Damit sollte der Grundstein für eine tariflich gerahmte, gewerkschaftlich legitimierte Betriebspolitik gelegt werden.

Auch wenn der LRTV II ein Solitär in der tarifpolitischen Landschaft blieb und nicht auf andere Tarifgebiete übertragen wurde, blieb die Tarifpolitik bis Ende der 1970er Jahre das Mittel der Wahl, um der Humanisierung der Arbeit zum Durchbruch zu verhelfen. Mit der Hinwendung der IG Metall zur Durchsetzung der 35-Stunden-Woche fand dieses tarifpolitische Kapitel der Arbeitsgestaltung und Humanisierung jedoch ein vorläufiges Ende. Bis zu ihrer Durchsetzung blieb tarifpolitisch auf absehbare Zeit kein Raum mehr für andere Themen. In Fragen der Arbeitsgestaltung war nun notgedrungen die Betriebspolitik gefordert.

Verfliegen ist die Hoffnung auf einen tariflichen Rahmen auch nach der Priorisierung der Arbeitszeitverkürzung lange nicht. Er wurde weiterhin von allen Lagern für nötig erachtet und gefordert: von betrieblichen Gestaltungsaktivisten, die sich in zunehmender Zahl auf den Weg machten, wie von Tarifpolitikern, die deren Aktivitäten kritisch im Visier behielten. Realisiert werden konnte ein tariflicher Rahmen – auch das wussten alle – bis zur vollständigen Durchsetzung der 35-Stunden-Woche nicht.

Die erste Möglichkeit dazu bot sich, nachdem die 35-Stunden-Woche im Jahr 1990 – zumindest im Westen – so weit unter Dach und Fach war, dass deren Einführung bis 1995 abgeschlossen sein sollte. Nun war wieder Raum, sich anderen Themen zu widmen. Dies mündete in das Vorhaben, mit der Tarifreform 2000 nicht nur die Auswüchse taylorisierter Arbeit zu begrenzen, sondern auch einen Gestaltungsrahmen für die Industriearbeit der Zukunft zu schaffen. Zu Beginn der Gespräche mit den Arbeitgebern herrschte verhaltener Optimismus: Die Technikfixierung schien überwunden, stattdessen rückte die Organisation von Arbeit und Unternehmen in den Mittelpunkt der Debatten und betrieblichen Experimente. Doch diese Hoffnung zerschlug sich schnell. Themen wie Arbeitsgestaltung, Qualifizierung und Demokratisierung mussten vom Verhandlungstisch genommen werden, um wenigstens die Reform der Entgelttarifverträge (ERA) retten zu können. Damit scheiterte auch der zweite Versuch, einen tariflichen Gestaltungsrahmen für die Phase post-tayloristischer Arbeitsorganisation zu etablieren.

Dabei blieb es. Ein Vorrang der Tarifpolitik in Sachen Arbeitsgestaltung existiert heute nicht mehr. Er ist im Lauf der Entwicklungen eher beiläufig verschwunden. Seit nunmehr einem halben Jahrhundert wird gewerkschaftliche Arbeitsgestaltung als wenig koordinierte Betriebspolitik betrieben. Ob ein

einheitlicher tariflicher Rahmen angesichts der zunehmend ausdifferenzierten Konzepte der Arbeitsgestaltung überhaupt noch möglich bzw. sinnvoll wäre, ist offen. Darüber wäre innerhalb der IG Metall zu diskutieren.

## **2. Bedeutungsgewinn der Betriebspolitik als Herausforderung für die traditionellen Strukturen**

Auf ihre neue Rolle in der Betriebspolitik, die ihr durch den tarifpolitischen Schwenk zur 35-Stunden-Woche zufiel, war die IG Metall nicht gut vorbereitet. Zwar enthielt der Lohnrahmentarifvertrag II von 1973, diverse Öffnungsklauseln, durch die den Betriebsräten ein – allerdings tarifvertraglich vorgegebener – Gestaltungsauftrag zugewiesen wurde. Wie sich in der Umsetzung dieses Tarifvertrags zeigte, war schon dieser Rahmen schwer auszufüllen. Umso mehr galt dies für eine Arbeitsgestaltungs- bzw. Humanisierungspolitik, die ohne tarifliche Flankierung auskommen musste – zumal unklar war, ob und wann eine solche überhaupt zu erwarten war. Daher galt es zunächst betriebspolitische Strategien zu entwickeln, Erfahrungen zu sammeln, Kompetenzen zu erwerben, Ressourcen bereitzustellen, Zuständigkeiten zu klären und Betreuung zu organisieren.

Die Klärung all dieser Fragen dauerte etliche Jahre, vor allem aus zwei Gründen: aufgrund der historisch bedingten Skepsis gegenüber einer tariflich nicht gerahmten und begrenzten Betriebspolitik sowie aufgrund der Machtverschiebungen im gewerkschaftlichen Apparat, die mit dem Bedeutungsgewinn der Betriebspolitik verbunden waren. Aus Sicht der Tarifpolitik – der traditionellen Zentralperspektive der IG Metall – fürchtete man Kontrollverlust, betrieblichen Wildwuchs und die Unterminierung tariflicher Standards. Doch konnte man, außer auf die Einhaltung der gültigen Tarifregelungen zu pochen, wenig an gestaltender Unterstützung bieten. Letzteres betraf insbesondere die Lohn- und Leistungs politik: Deren Normierungen erfassten neue Arbeitsformen und Entwicklungen im Leistungslohn nicht, sie wurde so zu einem Hemmschuh innovativer Arbeitsgestaltung. Die Abteilung Automation/Technologie/HdA, die sich zum Sammelpunkt der betriebspolitischen Gestaltungsaktivisten entwickelte und ihre Stellung sukzessive ausbaute, sah sich überwacht, ausgebremst und in ihrem Gestaltungsimpuls beschnitten.

Erschwerend kam hinzu, dass die Zuständigkeiten für Betriebspolitik im Vorstand zersplittert waren. Die Folge: Querelen, Rivalitäten, Misstrauen. Diese hielten an bis zur Reorganisation der Zuständigkeiten Mitte der 1990er Jahre, die mit der Auflösung der Abteilung Automation/Technologie/HdA verbunden war. Aufgelöst wurde sie just in einer Phase, als Gruppenarbeit von einem gewerkschaftlich favorisierten Konzept zu einem vom Management vorangetriebenen Rationalisierungsinstrument mutierte und mehr denn je Orientierung sowie Koordinierung

geboten waren. Zwar wurden nun die Zuständigkeiten für Betriebspolitik im Vorstand neu geordnet; ein Zentrum, das sichtbar koordinierend, beratend und aktivierend die Lücke füllte, entstand jedoch bis zum Beginn der 2000er Jahre nicht. Auch darauf ist zurückzuführen, dass es in dieser Phase sich ausbreitender Gruppenarbeit, die nun auf Betreiben des Managements erfolgte, an einer Neujustierung der gewerkschaftlichen Arbeitsgestaltungspolitik mangelte.

Betriebsräte und Vertrauensleute mit Gestaltungsimpetus machten – teils mit, teils ohne Unterstützung der Vorstandsverwaltung – aus der Not eine Tugend. Ab Beginn der 1980er Jahre brachten sie eine »Koordinierung von unten« auf den Weg; Sie organisierten Erfahrungsaustausch, erschlossen Beratungskapazitäten auch außerhalb des Gewerkschaftsapparats, bauten Netzwerke auf. Die Bildungsarbeit wurde dezentralisiert, reorganisiert und inhaltlich neu ausgerichtet. Dies geschah durchaus mit Unterstützung einzelner Vorstandsabteilungen, nicht zuletzt der Abteilung Bildung sowie der Abteilung Automation/Technologie/HdA, die selbst ein recht umfassendes Netz von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern aufgebaut hatte. Diese Initiativen, getragen von Einzelpersonen und kleinen, sich langsam vergrößernden Kreisen, stießen anfangs nicht überall auf Gegenliebe. Gleichwohl: Austausch, Beratung und Qualifizierung fanden statt. Die betrieblichen Gestaltungsaktivisten suchten und fanden Unterstützung innerhalb und außerhalb der IG Metall. Der Netzwerkgedanke, der mit Dezentralisierung und mit hierarchiearmer Koordinierung einhergeht, konnte sich entwickeln und verfestigen.

Die Skepsis gegen gewerkschaftliche Betriebspolitik verflog nach und nach. Dazu haben Erfolge gewerkschaftlicher Arbeitsgestaltungspolitik ebenso beigetragen wie deren Alternativlosigkeit. Spätestens seit dem Pforzheimer Abkommen 2004 und der später ausgegebenen Linie, wonach die IG Metall »vom Betrieb aus« neu zu denken sei (vgl. Kapitel 3, Fußnote 8), hat die Betriebspolitik vollends ihren negativen Beigeschmack verloren. Für diesen Lernprozess bedurfte es allerdings langer Jahre. Zudem verlief er nicht ohne Widersprüche und Rückschläge.

### **3. Mal größer, mal kleiner: Wechselnde Spielräume der Arbeitsgestaltung**

Arbeitsgestaltungspolitik war und ist abhängig von den jeweils vorherrschenden Prinzipien einer als effizient und profitabel geltender Arbeitsorganisation. Welche Prinzipien das sind, war und ist umstritten – und ist selbst ein politisches Feld, das gewerkschaftlich beeinflusst wurde und weiterhin wird. Die Beispiele hierfür reichen von den Automatisierungskongressen der IG Metall in den 1960er Jahren, die sich an den Folgen von Automatisierung und Taylorismus arbeiteten, über die Debatte in den 1970er Jahren um den Low- bzw. High-Road-Ansatz für die deutsche Metall- und Elektroindustrie mit einem auf Facharbeit

basierenden Produktionsmodell, wie es von der IG Metall vertreten wurde, bis hin zum Streit in den 1990ern über ein an die spezifisch deutschen bzw. europäischen Bedingungen angepasstes Modell der Lean Production. Daran schlossen sich Auseinandersetzungen um ganzheitliche Produktionssysteme (GPS) an und zuletzt um Industrie 4.0 sowie die aktuell laufende Transformation.

Es muss Spielräume und Alternativen geben. Die immer wieder mit wechselnden Begründungen errichtete Mauer des »There is no alternative« (TINA) muss durchbrochen werden können (vgl. Kapitel 5, [Fußnote 4](#)). Im betrachteten Zeitraum war diese Mauer unterschiedlich hoch und fest. In der Blütezeit des Taylorismus schien sie unüberwindbar und zeigte kaum Risse. Seine Grundprinzipien galten als alternativlos und wurden auch von den Gewerkschaften nicht grundsätzlich infrage gestellt. Dennoch gelang es, gewisse Untergrenzen durchzusetzen: z. B. Pausen, Gesundheitsschutz, Grenzen der Leistungsverausgabung oder Mindesttaktzeiten. Der Taylorismus wurde notgedrungen akzeptiert, jedoch durch Verankerung von verbindlichen Mindeststandards seine Handlungsgrundlagen verändert.

Überwunden werden konnte die TINA-Logik erst, als die Zweifel an der Zukunftstauglichkeit eines bis ins Extrem getriebenen Taylorismus zunahmen. Risse im Gebälk wurden sichtbar. Im Management entbrannten Linienstreits, Experimente wurden gestartet. Der alternativlose »one best way« einer fortschreitenden Zergliederung der Arbeit war vorläufig an seine Grenzen gelangt. Beide Seiten, Arbeitgeber wie Gewerkschaften, suchten nun nach neuen Wegen. Während eine einflussreiche Fraktion auf Arbeitgeberseite weiter auf Automatisierung bzw. Technisierung setzte, zeigte sich eine andere, zunächst schwächere Gruppe offen für Veränderungen der Arbeitsorganisation. Diese Offenheit bot Anknüpfungspunkte für sich sukzessive entwickelnde gewerkschaftliche Vorstellungen von humanerer Arbeit, die sich nicht mit einer bloßen Bekämpfung der Folgen zerstückelter Arbeit zufriedengaben. Erste konkrete Ausformungen eines gewerkschaftlichen Leitbilds guter Arbeit entstanden. Neue Koalitionen zwischen Betriebsräten und Management bildeten sich. Gemeinsame Interessen wurden erkannt und ausgelotet. Wie tragfähig diese Schnittmengen widersprüchlicher Interessen waren, musste in den jeweiligen betrieblichen Kontexten immer wieder neu verhandelt werden.

Auch die Technikfixiertheit wurde, wenn auch zögerlich, überwunden. Verschiedene Faktoren trugen dazu bei: die Erkenntnis, dass bei vergleichbarer Technik unterschiedliche arbeitsorganisierende Konzepte realisierbar sind; das Scheitern der CIM-Konzepte mit der Halle 54 bei VW als markantem Symbol; und nicht zuletzt das HdA-Gestaltungsprojekt sowie das Aktionsprogramm »Arbeit und Technik«. Mit ihm wollte und konnte die IG Metall sowohl nach innen als auch nach außen deutlich machen: Technikgestaltung ist nicht nur nötig, sondern

auch möglich. Allerdings: Der hohe Konkretisierungsgrad, den viele Technikgestaltungsprojekte der IG Metall anstrebten und auch erreichten, konnte zwar die Glaubwürdigkeit und Machbarkeit des gewerkschaftlichen Gestaltungsanspruchs veranschaulichen. Er führte andererseits jedoch zu Ressourcenproblemen und Überforderungen von Betriebsräten und Vertrauensleuten sowie des gewerkschaftlichen Apparats. Technikgestaltung zur Voraussetzung für eine gelingende Arbeitsgestaltung zu machen, war in betrieblichen Projekten schwer einzulösen. Die Gewichtung zwischen Technikgestaltung und Arbeitsgestaltung verschob sich, da sich zeigte: Beide gehen Hand in Hand und die größten Langzeitwirkungen lassen sich durch die Entwicklung und Erprobung des Leitbilds teilautonomer Gruppenarbeit erzielen, in dem eine gruppenarbeitsförderliche Technik nur noch einen von mehreren Bausteinen bildet. Auch wenn sich diese Ansätze nicht flächendeckend durchsetzen konnten, wurde der Stellenwert von Gestaltungspolitik in der gewerkschaftlichen Betriebspraxis deutlich gestärkt. In vielen Betriebsratsgremien konnte sie dauerhaft verankert und als Handlungsauftrag etabliert werden.

Nach einer anfänglichen Erweiterung der Gestaltungsspielräume im Zuge der Lean-Welle Anfang der 1990er Jahre verengten sich diese im Verlauf des Jahrzehnts wieder. Die Phase des Suchens im Management nach Alternativen zum Taylorismus schien beendet. Ihr Ergebnis lautete: konsequente Realisierung von Lean Production. Wie deren Prinzipien ausbuchstabiert und welche Produktivitätseffekte damit tatsächlich erzielt oder auch verschenkt wurden, blieb jedoch umstritten – sowohl zwischen Arbeitgebern und betrieblicher Interessenvertretung als auch innerhalb des Managements selbst. Die Machtverhältnisse verschoben sich zugunsten der Arbeitgeber, die Gestaltungsspielräume verengten sich, verschwanden aber nicht, wie die Betriebsbeispiele aus den 1990er Jahren belegen. Auch Koalitionen mit Teilen des Managements blieben weiterhin möglich. Harmonisch ging es dennoch meist nicht zu. Wo Betriebsräte Gestaltungsinitiative ergriffen, waren Konflikte die Regel, nicht die Ausnahme. Im Ergebnis entwickelten sich sehr unterschiedliche Formen der Arbeitsorganisation. Die einen sprachen von Polarisierung, die anderen von Diversifizierung der Arbeits- und Produktionskonzepte. Diese Vielfalt besteht bis heute fort.

#### **4. Impulse durch das staatliche HdA-Programm und gewerkschaftliche Lernbarrieren**

Ein wichtiger Impulsgeber für die gewerkschaftliche Debatte – nicht nur zur Arbeitsgestaltung – war das Mitte der 1970er Jahre von der sozialliberalen Regierung aufgelegte HdA-Programm. Nicht ohne Grund wird bis heute über eine Neuauflage diskutiert.

Ein Lernimpuls dieses Programms betraf das in einigen Modellprojekten erprobte Konzept teilautonomer Gruppenarbeit – ein Impuls, der zugleich auch bestehende gewerkschaftliche Lernbarrieren sichtbar machte. Die ersten Reaktionen der Gewerkschaften auf dieses Konzept fielen skeptisch bis ablehnend aus. Weniger die Chancen, vielmehr die potenziellen Risiken standen im Fokus: eine mögliche Aushöhlung der Rechte des Betriebsrats, eine Schwächung der Rolle von Vertrauensleuten, eine Intensivierung der Leistungsanforderungen etc. Es wurde Front gemacht gegen teilautonome Gruppenarbeit, einzelne Projekte wurden abgebrochen. Dennoch war die Debatte damit keineswegs beendet und Gruppenarbeit wurde – entgegen der Darstellung einiger HdA-Chronisten (Ernst 2009; Müller 2016) – keineswegs bis Anfang der 1990er Jahre von gewerkschaftlicher Seite ad acta gelegt. Vielmehr setzte sich die Debatte sowohl in den beteiligten Betrieben als auch überbetrieblich fort. Sie führte zur Klärung, Schärfung und Weiterentwicklung der eigenen konzeptionellen Vorstellungen. Diese schlugen sich schon wenige Jahre später in einer »offiziellen« Revision der IG-Metall-Position zur Gruppenarbeit auf dem Gewerkschaftstag 1986 nieder, darüber hinaus in gewerkschaftlichen Eckpunkten und Betriebsvereinbarungen zu Gruppenarbeit. Doch auch damit war der Lernprozess nicht abgeschlossen. Er mündete in einem Leitbild solidarischer Gruppenarbeit sowie in weiterentwickelten Eckpunkten und Mustervereinbarungen, die für viele gestaltungsaktive Betriebsrätinnen und Betriebsräte der 1980er und 1990er Jahre handlungsleitend wurden und bis heute nachwirken.

Zu den gewerkschaftlichen Lernbarrieren, die im Kontext des HdA-Programms und insbesondere in den Arbeitsgestaltungsprojekten sichtbar wurden, zählen Restriktionen, ausgehend von den damals – und teilweise bis heute – geltenden Systemen der Entlohnung und Leistungsregulierung. Diese Thematik begleitet die Gruppenarbeitskonzepte von Beginn an und ist bis heute aktuell. Nahezu alle im Rahmen des HdA-Programms und in späteren Gestaltungsprojekten gesammelten Erfahrungen zeigen: Sie begrenzten die Gestaltungsmöglichkeiten und führten immer wieder zu innergewerkschaftlichen Konflikten. Versuche der Protagonisten von Gruppenarbeit, die bestehenden Entgeltssysteme anzutasten, wurden von den tarifpolitischen Akteuren mit Argwohn betrachtet und abgeblockt, ohne zeitnah tragfähige Alternativen anbieten zu können. Die wurden erst im Kontext der Tarifreform 2000 spruchreif. Die Abkehr von einer rein anforderungsbezogenen hin zu einer (auch) qualifikationsbasierten Entgelt-differenzierung sollte den Spielraum für Arbeitsgestaltung erweitern und neue Impulse setzen. Innergewerkschaftlich mehrheitsfähig war dieser Ansatz nicht und schon gar nicht durchsetzungsfähig gegenüber den Arbeitgebern. Weitere zehn Jahre später wurden durch die schließlich umgesetzte ERA-Reform einige

Hindernisse abgebaut, insbesondere jene, die sich aus dem auf Einzeltätigkeit ausgerichteten Anforderungsbezug bei der Eingruppierung ergaben. An der nachlassenden Wirksamkeit der Leistungsentlohnung in Bezug auf Leistungsbegrenzung änderte sich jedoch nichts. Sichtbar wurden die leistungs(entgelt) politischen Herausforderungen, mit denen Betriebsräte und Gewerkschaften bei Gruppenarbeit konfrontiert waren, schon früh. Mit deren rasanter Verbreitung in den 1990er Jahren verschärfen sich die Probleme weiter, ohne dass geeignete tarifliche oder betriebliche Regulierungsinstrumente zur Verfügung standen. Tarifpolitisch ging nichts voran; betriebspolitisch zeigten sich Betriebsräte angesichts der anhaltenden Beschäftigungskrise oft bereit, schlechte leistungspolitische Kompromisse einzugehen oder die Finger ganz von dem Thema zu lassen. Das schmälerte die Akzeptanz von Gruppenarbeit seitens der Beschäftigten erheblich.

Die Frage nach einer wirksamen Leistungs(begrenzungs)politik bleibt bis heute ein ungelöstes Problem der Arbeitsgestaltung. Betriebsräte suchten und fanden Lösungsansätze wie etwa die Leistungslohnmodelle bei Daimler oder beim Landtechnik-Hersteller John Deere, in denen die Gruppen ein Mitspracherecht bei der Festlegung des Leistungssolls ihrer Gruppe hatten. Diese wurden aber nicht aufgegriffen. Auch gewerkschaftlich unterstützte Maßnahmen wie die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen konnten daran bislang wenig ändern. Festzuhalten bleibt: Für die Phase post-tayloristischer Arbeit hat die IG Metall vor allem in Sachen Leistungsentlohnung und Leistungsbegrenzung bisher keine überzeugende oder tragfähige Antwort gefunden.

### **5. Zwischen Konflikt und Kooperation: Betriebsräte als Akteure der Arbeitsgestaltung**

Die Gestaltungsaufgabe, die Betriebsräten und Vertrauensleuten durch den Schwenk der Tarifpolitik auf andere Handlungsfelder zukam, haben diese angenommen und Schritt für Schritt ausgefüllt. Sie haben neue Kompetenzen erworben und praktische Erfahrungen gesammelt. Auch wenn das nicht wie gewünscht flächendeckend geschah, war das Ausmaß doch erheblich – und wird in der sozialwissenschaftlichen und historischen Forschung oft unterschätzt. Ausgehend von wenigen Arbeitsgestaltungsprojekten des HdA-Programms in den 1970er Jahren sowie betrieblichen Experimenten außerhalb des Programms, weitete sich die Entwicklung in den 1980er und 1990er Jahren deutlich aus und gewann an Intensität. In der Auseinandersetzung mit unternehmerischen, meist technikorientierten Rationalisierungskonzepten wurden dabei zentrale Eckpunkte humaner Arbeit und solidarischer Gruppenarbeit erarbeitet und in die betrieblichen Aushandlungen eingebracht. Auch in der Phase, in der nach Alter-

nativen zum in die Krise geratenen Taylorismus gesucht wurde, setzten die Betriebsräte mehrheitlich nicht darauf, dass humane Arbeitskonzepte quasi automatisch im Fahrwasser post-tayloristischer Arbeits- und Produktionskonzepte entstehen würden. Vielmehr wuchs eine aktive, gestaltungsaffine Gruppe von Betriebsrätinnen und Betriebsräten heran, die den Konflikt bewusst aufnahm. Ihre Erfolge schufen die Grundlage für den von den Arbeitgebern noch in den 2000er Jahren beklagten »deutschen Sonderweg« in der Gruppenarbeit, den sie korrigieren bzw. zurückdrängen wollten.

Dies gilt auch für die 1990er Jahre, als – befeuert durch die Lean-Production-Euphorie – die von den Betriebsräten vertretenen und auch durchgesetzten Gruppenarbeitskonzepte vielfach unter Druck gerieten. Der von Arbeitgeberseite angestrebte und teilweise auch vollzogene Rückschritt in der Arbeitsgestaltung richtete sich gegen die zuvor erzielten gewerkschaftlichen Fortschritte. Doch dieser Rollback stieß auf Widerstand. Betriebsräte und Vertrauensleute setzten auch weiterhin erfolgreiche Gruppenarbeitsmodelle durch. Im Ergebnis führte dies nicht zu einem neuen, mit dem Taylorismus vergleichbaren arbeitsorganisatorischen Grundprinzip als einheitliche Marschlinie des Managements, sondern vielmehr zu einer Ausdifferenzierung von Gruppenarbeitsformen. Zu verdanken ist dies nicht zuletzt dem zwar geschwächten, aber anhaltenden Einsatz gestaltungsaktiver betrieblicher Interessenvertretungen.

## **6. Direkte Beschäftigtenbeteiligung: Umstrittenes Terrain und Stabilisator für Gruppenarbeit**

Direkte Beschäftigtenbeteiligung in der Arbeitsgestaltung zieht sich wie ein roter Faden durch den Zeitverlauf. Sie nahm verschiedene Formen an und wurde mit unterschiedlichen Zielsetzungen aufgegriffen. Lange wurde sie kritisch diskutiert – aus Sorge, die kollektive Mitbestimmung könne untergraben und die Kontrolle der Gewerkschaften geschwächt werden. Mit Gruppenarbeit hatte dies zunächst wenig zu tun. Kennzeichnend und bestimmend für den ersten Anlauf, direkte Beschäftigtenbeteiligung auszubauen, war das damit verbundene Aktivierungs- und Demokratisierungsmoment. In der Diskussion um eine betriebsnahe Tarifpolitik und die Ford-Aktion ging es darum, die unmittelbaren (Arbeits-)Interessen der Beschäftigten zum Thema zu machen – was ohne deren direkte Beteiligung nicht geht. Das Konzept »Mitbestimmung am Arbeitsplatz« stellte die Demokratisierung betrieblicher Entscheidungsstrukturen in den Vordergrund und verknüpfte diese mit den arbeitsplatzbezogenen Interessen der Beschäftigten. In der innergewerkschaftlichen Debatte standen dabei – eher implizit als offen benannt – zwei Modelle gewerkschaftlicher Interessenvertretung gegenüber: ein vertretungsorientiertes Modell, das auf kollektive Repräsentation

tion setzt, und ein »Bewegungsmodell«, das zusätzlich auf individuelle Beteiligung und Artikulation in der Ich-Form setzt. Durchgesetzt hat sich zunächst das Repräsentationsmodell und dies bemerkenswerterweise in einer Zeit, in der Betriebsräte noch als unsichere Protagonisten gewerkschaftlicher Interessenvertretung galten. Direkte Beteiligung der Beschäftigten wurde daher – aus Angst vor einer Schwächung der repräsentativen Interessenvertretung – weitgehend tabuisiert.

Das anfängliche Verdikt gegen eine Mitbestimmung (auch) am Arbeitsplatz hielt nicht lange an. In der Diskussion um »teilautonome Gruppenarbeit«, wie sie in einigen HdA-Projekten erprobt wurde, tauchte die Idee der Selbstrepräsentation von Beschäftigteninteressen überraschend wieder auf – als Element von Gruppenarbeit. Auch in dieser Phase reagierten die Gewerkschaften zunächst defensiv. Die zentrale Frage lautete: Wie weit sollte bzw. durfte die Autonomie der Gruppen gehen? Damit verbunden war eine Grundsatzdebatte über die Legitimation von Interessenvertretung: Wer spricht für die Arbeitnehmenden? Die von allen gewählten Repräsentanten, also die Betriebsräte? Die gewerkschaftlichen Vertrauensleute? Oder die Beschäftigten selbst, gegebenenfalls über von ihnen gewählte Sprecherinnen bzw. Sprecher? Und in welchem Verhältnis stehen diese Ebenen und Formen der Mitbestimmung zueinander? Die direkte Beteiligung bzw. (Teil-)Autonomie der Beschäftigten war und blieb jedenfalls der heikelste Punkt in der gewerkschaftlichen Diskussion um Gruppenarbeit.

Ein zentraler Lernprozess im Ringen um die »qualifizierte Gruppenarbeit« bestand in dem wiederholten Versuch, gemeinsame Zielgrößen und Normen zu definieren. Dazu gehörten Fragen wie: Soll das Qualifikationsniveau aller Gruppenmitglieder dem der Facharbeit entsprechen? Wie wird die Kernaufgabe einer Gruppe bestimmt? Gibt es ein einheitliches Entgeltniveau? Wie viel Autonomie ist bei Urlaubsregelungen oder der internen Arbeitsteilung möglich? Soll die Rolle der Gruppensprecher durch Wahl oder Rotation besetzt werden? Und welche Funktionen dürfen sie übernehmen, z. B. keine disziplinarischen?

Alle diese Fragen wurden in den Betrieben unterschiedlich beantwortet und geregelt. Entscheidend für die breite Akzeptanz eines Gruppenarbeitskonzepts war jedoch vor allem ein Kriterium: der Mitsprache und Beteiligung der Beschäftigten. Wird diese eingeschränkt oder infrage gestellt, ist Gruppenarbeit zum Scheitern verurteilt. Vieles ist variabel. Der Wunsch nach Mitbestimmung am Arbeitsplatz nicht. Eine Erkenntnis, die langer Umwege bedurfte.

Direkte Beteiligung ist inzwischen unumstrittener Kernbestandteil der Arbeitsgestaltung und speziell von Gruppenarbeit. Der Streit über deren Reichweite hält dabei an. Gleichzeitig ließ sich der Anspruch auf Beteiligung nicht auf die Arbeitsgestaltung begrenzen. Er wurde ausgeweitet, insbesondere auf

den Prozess gewerkschaftlicher Meinungs- und Willensbildung. Diese Entwicklung verlief zeitgleich zur Debatte um Gruppenarbeit in den 1980er Jahren. Bereits im Nachgang zum Zukunftskongress der IG Metall im Jahr 1988 wurden neue Töne angeschlagen (Bahn Müller/Salm 2018). In den »Leitlinien der IG Metall zur gesellschaftlichen und gewerkschaftlichen Reform«, die nach dem Kongress verabschiedet wurden, hieß es unter der Überschrift »Die IG Metall muss dialogfähiger werden« (IG Metall 1989b, S. 560): »Wir wollen verstärkt Mitgliederbeteiligung und die Förderung des ehrenamtlichen Elements. Hier sind Dialogformen und Diskursforen notwendig. Auch die Einbeziehung von Nichtmitgliedern kann dabei sinnvoll sein.« Das war neu.

Beteiligung hat sich seither sowohl in der Arbeitsgestaltung als auch als Prinzip gewerkschaftlicher Betriebspolitik etabliert – teils gezwungenermaßen, teils aus Überzeugung. Notgedrungen dort, wo es um die Abwehr von Rollback-Versuchen ging, wie etwa bei Tarifabweichungen infolge des Pforzheimer Abkommens; und wo erreichte Kompromisse ohne Zustimmung der betroffenen Beschäftigten nicht tragfähig gewesen wären. Aus Überzeugung dort, wo vor allem junge gestaltungsorientierte Betriebsrätinnen und Betriebsräte aktiv wurden, für die Beteiligung längst zum selbstverständlichen Handwerkszeug und Vorgehensprinzip gehörte. Und nicht zuletzt wurden direkte Beteiligung und Mitsprache auch deshalb unverzichtbar, weil sie von den Beschäftigten geschätzt und eingefordert werden – nicht nur bei Gruppenarbeit, sondern ganz generell in der gewerkschaftlichen Betriebspolitik. Auch dieser Lernprozess verlief nicht ohne Widersprüche und Rückschläge. Doch gerade in den Gestaltungskonflikten der 1980er und 1990er Jahre wurden die Grundlagen dafür gelegt, dass Beteiligung zum unverzichtbaren Bestandteil, zum *must* gewerkschaftlicher Arbeitsgestaltungs- und Betriebspolitik werden sollte.

## **7. Von reaktiver Schutzpolitik zu vorausschauender Gestaltungspolitik – und zurück?**

Die gewerkschaftliche Arbeitsgestaltungspolitik der 1980er Jahre trat mit dem Anspruch an, die bis dahin vorherrschende reaktive Schutzpolitik durch eine vorausschauende Gestaltungspolitik abzulösen. Ziel war es, Risiken nicht erst nachträglich zu bereits getroffenen Entscheidungen der Arbeitgeber sozialpolitisch abzufedern, sondern sie von vornherein zu vermeiden. Das Verhältnis von Schutz- und Gestaltungspolitik war und blieb innerhalb der Gewerkschaften umstritten. Vertreter einer aktiven Gestaltungspolitik stellten beide Ansätze häufig einander gegenüber und werteten die Schutzpolitik als eine Vertretungspolitik zweiter Ordnung ab. In der betrieblichen Praxis gingen Schutz und Gestaltung jedoch meist Hand in Hand. Erfolgreich waren die betrieblichen Ak-

teure vor allem dann, wenn sie konkrete Forderungen nach sicherer und guter Arbeit mit dem Schutz vor Gefährdungen verknüpfen. Dies erforderte jedoch mehr als bloßen Widerstand gegen Arbeitgeberabsichten: Es bedurfte eines betrieblichen Gestaltungskonzepts und eines Leitbilds guter Arbeit, das inmitten betrieblicher Auseinandersetzungen Orientierung bot.

Grundlage für den Vorrang einer Gestaltungspolitik war die Annahme, es gäbe in relevantem Umfang Spielräume und überlappende Interessen zwischen Arbeitgebern und Beschäftigten. Daraus ergab sich die Vorstellung einer Kooperationsbasis, auf der ein Interessenausgleich zum Nutzen beider möglich sei. Unsere Betriebsbeispiele zeigen: Der Bereich überlappender Interessen ließ sich insbesondere dann austesten und ausdehnen, wenn der Druck auf Arbeitgeberseite, gangbare Lösungen zu finden, ausreichend groß war; wenn reale Spielräume bestanden und gegebenenfalls auch Koalitionen mit Teilen des Managements möglich waren.

Gleichzeitig führten Betriebsräte – mal stärker, mal schwächer – das Argument an, dass humanisierende und emanzipierende Arbeitsgestaltung auch produktiver sei. Seine Bedeutung nahm zu, je stärker Beschäftigungssicherung in den Vordergrund rückte. Dabei zeigt sich ein enger Zusammenhang zwischen abnehmender Arbeitnehmermacht auf dem Arbeitsmarkt und zunehmender Bedeutung des Produktivitätsarguments. Unter den Bedingungen wachsender Arbeitsplatzrisiken musste sich gewerkschaftliche Gestaltungspolitik stärker über die produktivitätsfördernde Wirkung der Arbeitsgestaltung und damit erreichbaren Beschäftigungsschutz legitimieren – weniger durch realisierte Humanisierungserträge. Die damit verbundenen Risiken lagen auf der Hand: Humanisierungsversprechen und -erwartungen wurden enttäuscht, unbefriedigende Kompromisse waren nötig, teils mussten Rückschritte hingenommen werden. Dies trug zur Schwächung der Akzeptanz von Gruppenarbeit bei, ohne sie jedoch gänzlich zu delegitimieren oder qualifizierte neue Projekte in diesem Bereich zu verhindern.

Innerhalb der Gewerkschaften aber setzte in der Folge eine Grundsatzdebatte ein: Sollte der bis Ende der 1990er Jahre eingeschlagene Weg gestaltender Arbeitspolitik weiterverfolgt oder eine Kehrtwende eingeleitet werden? Vor dem Hintergrund schrumpfender oder als nicht mehr gegeben betrachteter Gestaltungsspielräume, die zuvor Kompromisse ermöglicht hatten, wurde ein Paradigmenwechsel in der gewerkschaftlichen Arbeitspolitik gefordert und auch realisiert. Ausdruck dieses Wechsels ist das Projekt »Gute Arbeit«, das sich weniger als Gestaltungskonzept versteht, sondern primär als Widerstandskonzept gegen schlechte Arbeit. Im Vordergrund stehen Widerstand und »eigensinnige Arbeitspolitik«, nicht mehr die Arbeitsgestaltung – insbesondere nicht jene, die sich auf spezielle Organisationsformen von Arbeit wie etwa Gruppenarbeit kapriziert.

Arbeitsgestaltungspolitik, auch jene zur Gruppen- bzw. Teamarbeit, ist damit in der IG Metall jedoch keineswegs ad acta gelegt. In den Jahren nach der Jahrtausendwende sahen sich die Betriebsräte neuen Arbeitsorganisationskonzepten des Managements gegenüber: In den Nullerjahren waren es insbesondere ganzheitliche Produktionssysteme, die den Anspruch erhoben, bisher nur fragmentarisch umgesetzte Lean-Konzepte nun umfassend zu realisieren. Und wie bei den Lean-Ansätzen bildete auch in diesen GPS-Konzepten Gruppen- bzw. Teamarbeit einen konzeptionellen Kern, der gewerkschaftliche Antworten verlangte.

Wenige Jahre später trat mit Industrie 4.0 ein industriepolitisch forciertes, technikzentriertes Projekt auf den Plan. Auch hier war es notwendig, den gewerkschaftlichen Gestaltungsanspruch erneut einzufordern, was unter anderem durch die Einrichtung des darauf ausgerichteten Teams »Zukunft der Arbeit« beim Vorstand der IG Metall auch geschah. Das öffentlich geförderte IG-Metall-Projekt »Arbeit und Innovation« beriet in diesem Kontext die betrieblichen Interessenvertretungen, begleitet von eigens eingesetzten Projektsekretärinnen und -sekretären. Die Devise lautete: Die Technik soll sich dem Menschen anpassen, nicht umgekehrt. Allerdings blieb offen, ob Industrie-4.0-Konzepte bestehende Beteiligungs- sowie Gruppen- und Teamstrukturen wie z. B. den kontinuierlichen Verbesserungsprozess stärken oder ob sie einen neuen Schub Richtung Retaylorisierung auslösen würden.

Zeitgleich mit der Verbreitung von ganzheitlichen Produktionssystemen und dem Hype um Industrie 4.0 brachte die Software-Industrie neue Entwicklungen im Projektmanagement hervor, die unter dem Titel »Agil« firmieren. Kennzeichnend sind selbstorganisierte Teams, die zunehmend auch in Produktionsbereichen eingesetzt werden. Auch hierauf hat die IG Metall reagiert und ein bundesweites Netzwerk »Agil« ins Leben gerufen. Mit der Corona-Pandemie und der sich schlagartig verbreitenden hybriden Arbeitsweise – einschließlich Desk-Sharing – stellten sich zudem neue Herausforderungen für die Arbeitsgestaltung in den Büros. Um diesen Veränderungen Rechnung zu tragen, wurde jüngst der (inzwischen auch hybrid arbeitende) Arbeitskreis »Agil« in »New Work« überführt. Darüber hinaus wurde eine tarifliche Verhandlungsverpflichtung mit den Arbeitgebern zu diesem Themenfeld vereinbart.

Eine weiterhin offene Flanke bleibt das Thema Entgelt und Leistung. Während bei teilautonomer Gruppenarbeit Regelungen gefunden wurden – etwa Gruppenprämien mit individueller Differenzierung oder Zulagen für Gruppensprecher ohne Eingruppierung – wird mit Blick auf agile Arbeitsformen immer deutlicher: Die bestehenden tariflichen Rahmenregelungen scheinen immer weniger dazu geeignet, Leistung zu begrenzen und Mitbestimmung zu ermög-

lichen (Niewerth 2022). Das Aushandeln von Leistung bedarf neuer tariflicher Regelungen. Bislang dienen lediglich die Bestimmungen des Arbeitsschutzes, insbesondere die Gefährdungsbeurteilung, als eine Art Hilfskonstruktion zur Leistungsregulation.

Die Aufgabe, Arbeit humaner und demokratischer zu gestalten, bleibt.

## Zeittafel

---

Debatten- Impulse	IGM-HdA- Meilensteine	Tarif- Meilensteine	Betriebs-Meilensteine (im Text beschrieben)
<p><b>1950–1960</b> IGM-Debatte betriebsnahe Tarifpolitik</p>			
<p><b>1957</b> IGM »Arbeitsstudien« (»Schwarze Bibel«)</p>			
<p><b>1961–1964</b> IGM-Ford-Aktion</p>			
	<p><b>1963–1972</b> Vier IGM-Automatisierungs-Kongresse</p>		
<p><b>1969</b> IGM-Debatte »Mitbestimmung am Arbeitsplatz« ins BtrVG?</p>			
			<p><b>1970</b> Volvo Kalmar, Saab u. a. (Programm »Industrielle Demokratie«, Schweden)</p>
		<p><b>1973</b> LRTV II NW/NB</p>	
	<p><b>1974</b> Begleitung des staatlichen HdA-Programms durch Tarif- und Automations-Abt.</p>		

Debatten-Impulse	IGM-HdA-Meilensteine	Tarif-Meilensteine	Betriebs-Meilensteine (im Text beschrieben)
			<b>1975–1983</b> Beteiligungs- und Gruppenarbeits-Projekte im HdA-Programm: VW Salzgitter (Ulich), Peine Salzgitter (Fricke), Montanwerke Walter Tübingen (Girschner)
		<b>1978</b> Absicherungs-TV	
	<b>1979–1984</b> Eigenes IGM-HdA-Beratungsprojekt		
		<b>1980</b> LODI-TV VW	
			<b>1982–1988</b> VW Salzgitter: Gruppenarbeit auf dem Niveau des Anlagenführers für alle
			<b>1982–1989</b> Felten und Guillaume Nordenham: Fertigungsinseln als Voraussetzung für Gruppenarbeit
<b>1984</b> »Ende der Arbeitsteilung?« (Kern/Schumann)	<b>11/1984</b> Aktionsprogramm A + T: Der Mensch muss bleiben		
ca. <b>1984</b> CIM, Computer Integrated Manufacturing	<b>1984–1989</b> Eigenes IGM-HdA-Gestaltungsprojekt	<b>1984–1992</b> 35-Stunden-Woche	
			<b>1985–1992</b> Kodak Stuttgart: CIM-Gestaltung durch Gruppenarbeit
<b>1986</b> »Fabrik 2000« (Fertigungsinseln) (Brödner)			<b>1986 ff.</b> Ford Köln: Universalqualifikation statt Dequalifizierung

Debatten- Impulse	IGM-HdA- Meilensteine	Tarif- Meilensteine	Betriebs-Meilensteine (im Text beschrieben)
			<b>1987</b> Opel Bochum: Europäisierung eines japanischen Modells
		<b>bis 1988</b> Entwurf Lohnrahmen Süd	
<b>1988</b> »Perspektive Gruppenarbeit« (Roth IGM)			
			<b>1989–1993</b> Volvo Udevalla
<b>1991</b> MIT-Studie (Womack/Jones/ Roos)			<b>1991</b> ZF Friedrichshafen NFS (Gruppenarbeit seit 1975, BV zu GA erst 2013) VW Mosel/Opel Eisenach: Lean Production auf der grünen Wiese?
	<b>1992</b> IGM-Gestaltung- hinweise Gruppenarbeit (1. Entwurf 1988)		<b>1992 ff.</b> Daimler Rastatt I: Aufbruch (Planung seit 1985, 2. Phase ohne Inseln ab 1997)
		<b>1992–1995</b> Tarif- reform 2000	
			<b>1993 ff.</b> Mann + Hum- mel Ludwigsburg: Gruppenarbeit bei Arbeitsplatzabbau
<b>1993</b> »Lean-Produ- ction« (Lang/Ohl IGM) »Stand der Gruppen- arbeit in Deutsch- land« (Binkelmann, Tagungsdokumen- tation)			
	<b>1996</b> Schließung der Abt. Automation/Tech- nologie/HdA		

Debatten- Impulse	IGM-HdA- Meilensteine	Tarif- Meilensteine	Betriebs-Meilensteine (im Text beschrieben)
<p><b>1998/2001</b> »Flexible Standardisierung« (Springer) (IGM Abt. Tarifpolitik)</p> <p><b>ca. 2000</b> Ganzheit- liche Produktions- systeme (GPS)</p>		<p><b>2004</b> »Pforzheimer Abkommen«</p> <p><b>2005</b> ERA-TV</p>	<p><b>1997 ff.</b> Daimler Rastatt II: Rollback in der Gruppenarbeit</p>

## Quellen

---

### Verwendete Literatur

Die Internetseiten wurden zuletzt am 5.9.2025 besucht.

- Abel, Jörg/Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2013): Arbeitsorganisation. In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Minssen, Heiner (Hrsg.): Lexikon der Arbeits- und Industrie-soziologie. Berlin: Edition Sigma, S. 84–89. <https://doi.org/10.5771/9783845273099>
- Achten, Udo (2007): Flächentarifvertrag und betriebsnahe Tarifpolitik. Vom Anfang der Bundesrepublik bis in die 1990er Jahre. Hamburg: VSA-Verlag.
- Allespach, Martin (2006): Arbeitspolitik – ein tarif- und betriebspolitisches Handlungsfeld. Schriftliche Fassung des Referates, gehalten am 18. Januar auf der »Arbeitspolitischen Konferenz der Verwaltungsstelle Gaggenau. Unveröffentlichtes Manuskript, Stuttgart. [www.bw.igm.de/downloads/artikel/attachments/ARTID\\_5918\\_20060130092240.pdf?name=Referat.pdf](http://www.bw.igm.de/downloads/artikel/attachments/ARTID_5918_20060130092240.pdf?name=Referat.pdf)
- Altmann, Norbert/Deiß, Manfred/Döhl, Volker/Sauer, Dieter (1986): Ein »Neuer Rationalisierungstyp« – neue Anforderungen an die Industriesoziologie. In: Soziale Welt 37 (2/3), S. 191–206.
- Altmann, Norbert/Sauer, Dieter (Hrsg.) (1989): Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie. Sozialwissenschaftliche Aspekte zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung. Frankfurt am Main/New York: Campus-Verlag. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-100479>
- Armbruster, Heidi/Kinkel, Steffen/Lay, Gunter/Maloca Spomenka (2005): Techno-Organisational Innovation in the European Manufacturing Industry. European Manufacturing Survey (EMS) No. 1. Dezember 2005. Karlsruhe. [Techno-organisational\\_innovation\\_in\\_the\\_20211109-23330-cn3i6m.pdf](https://www.ifo.de/DocDL/techno-organisational_innovation_in_the_20211109-23330-cn3i6m.pdf)
- Artus, Ingrid/Röbenack, Silke/Kraetsch, Clemens/Morgenstern, Nadja/Wolf, Adrian (2019): Betriebsräte ohne Gewerkschaften? Zur Praxis und Problematik gewerkschaftsferner betrieblicher Mitbestimmung. HBS-Study Nr. 428. Düsseldorf. [www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-07264](http://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-07264)

- Bahn Müller, Reinhard (1985): Der Streik. Tarifkonflikt um die Arbeitszeitverkürzung in der Metallindustrie 1984. Hamburg: VSA-Verlag. [https://fatk-tuebingen.de/wp-content/uploads/2024/04/VSA\\_Bahnmueller\\_Der\\_Streik\\_1985.pdf](https://fatk-tuebingen.de/wp-content/uploads/2024/04/VSA_Bahnmueller_Der_Streik_1985.pdf)
- Bahn Müller, Reinhard (1996): Konsens perdu? Gruppenarbeit zwischen Euphorie und Ernüchterung. In: Bahn Müller, Reinhard/Salm, Rainer (Hrsg.): Intelligent, nicht härter arbeiten? Gruppenarbeit und betriebliche Gestaltungs politik. Hamburg: VSA-Verlag, S. 9–30.
- Bahn Müller, Reinhard (1998): Tarifpolitik und Beteiligung. Innergewerkschaftliche Willensbildung und zwischenverbandliche Kompromissbildung am Beispiel der ›Tarifreform 2000‹ der IG Metall in Baden-Württemberg. Münster: Verlag Westfälisches Dampfboot.
- Bahn Müller, Reinhard (1999): Rückkehr zum Taylorismus? Rezension des gleichnamigen Buches von Roland Springer. In: Die Mitbestimmung, H. 8, S. 65.
- Bahn Müller, Reinhard (2015): Verschlungene Pfade der Tarifpolitik. Das Walter-Kuhn-Forum im Spannungsfeld der Tarifdebatten vor und nach Pforzheim. In: Knauß, Dieter (Hrsg.): Debattenkultur jenseits von Gremien. 25 Jahre Mosaik-Linke in Beutelsbach: Das Walter Kuhn Forum. Hamburg: VSA-Verlag, S. 44–48. [https://fatk-tuebingen.de/wp-content/uploads/alte-HP/bahnmueller\\_verschlungene\\_pfade\\_stand\\_13\\_11\\_2014\\_.pdf](https://fatk-tuebingen.de/wp-content/uploads/alte-HP/bahnmueller_verschlungene_pfade_stand_13_11_2014_.pdf)
- Bahn Müller, Reinhard (2017): Von der Erosion des Flächentarifvertrags zur Chance gewerkschaftlicher Erneuerung. Tarifdebatten in der IG Metall vor und nach dem »Pforzheimer Abkommen«. In: Schulten, Thorsten/Dribbusch, Heiner/Bäcker, Gerhard/Klenner, Christina (Hrsg.): Tarifpolitik als Gesellschaftspolitik. Strategische Herausforderungen im 21. Jahrhundert. Beiträge zu Ehren von Reinhard Bispinck. Hamburg: VSA-Verlag, S. 34–47.
- Bahn Müller, Reinhard (2024): Weiterbildung als Gegenstand der Tarifpolitik: Formen, Effekte und aktuelle Entwicklungen. In: Allespach, Martin/Käpplinger, Bernd/Wienberg, Jana (Hrsg.): Handbuch betrieblicher Weiterbildung, Kritisches-emanzipatorische Ansätze in Theorie und Praxis. Frankfurt am Main: Bund-Verlag, S. 417–431.
- Bahn Müller, Reinhard/Bispinck, Reinhard/Schmidt, Werner (1993): Betriebliche Weiterbildung und Tarifvertrag: eine Studie über Probleme qualitativer Tarifpolitik in der Metallindustrie. München/Mehring: Hampp-Verlag. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-324107>
- Bahn Müller, Reinhard/Bispinck, Reinhard (1995): Vom Vorzeige- zum Auslaufmodell. Das deutsche Tarifs system zwischen kollektiver Regulierung, betrieblicher Flexibilisierung und individuellen Interessen. In: Bispinck, Reinhard (Hrsg.): Tarifpolitik der Zukunft – Was wird aus dem Flächentarifvertrag? Hamburg: VSA-Verlag, S. 137–172.

- Bahn Müller, Reinhard/Salm, Rainer (2018): Beteiligung und Tarifpolitik: Debatte, Ansätze und Grenzen am Beispiel der IG Metall. In: Industrielle Beziehungen 25 (1), S. 27–50. <https://elibrary.utb.de/doi/epdf/10.3224/indbez.v25i1.02>
- Bahn Müller, Reinhard/Schmidt, Werner (2009): Riskante Modernisierung des Tarifsystems. Die Reform der Entgeltrahmenabkommen am Beispiel der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs. Berlin: Edition Sigma. <https://doi.org/10.5771/9783845268927>
- Baszenski, Norbert (2002): Gruppenarbeit – Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg. Teilergebnisse der Ifaa-Benchmarking-Studie 2002. In: Angewandte Arbeitswissenschaft, H. 173, S. 1–12.
- BAVC (Bundesarbeitgeberverband Chemie e. V.) (1995): Blätter für Vorgesetzte, Heft 1, S. 4–6.
- Beckenbach, Niels (1984): Rationalisierung und betriebliche Arbeitspolitik – Ansätze und Problemstellungen der Industriosozologie. In: Jürgens, Ulrich/Naschold, Frieder (Hrsg.): Arbeitspolitik: Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit. In: Leviathan Sonderheft 5, Opladen, S. 92–111.
- Beer, Monika/Wurl, Bernhard (2000): Zur Kooperation von Betriebspolitik und Bildung. In: Herzer, Hans/IG Metall (Hrsg.): Bildung und Beratung im Bereich Prozessbegleitung, Projektmanagement, Teamentwicklung, Konfliktberatung, Supervision und Coaching. Frankfurt am Main, S. 177–186.
- Benz-Overhage, Karin/Brumlop, Eva/Freyberg, Thomas von/Papadimitriou, Zisis (1982): Neue Technologien und alternative Arbeitsgestaltung. Auswirkungen des Computereinsatzes in der industriellen Produktion. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Bergmann, Joachim (1979): Von den Septemberstreiks zur Wirtschaftskrise. Veränderte Bedingungen der gewerkschaftlichen Politik. In: Bergmann, Joachim (Hrsg.): Beiträge zur Soziologie der Gewerkschaften. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 7–20.
- Betriebsrat Sulzer Weise (1989): Einführung einer CIM-Struktur in einem Maschinenbaubetrieb aus der Sicht des Betriebsrates. In: Kamp, Lothar (Hrsg.): Arbeit in der Fabrik der Zukunft. Marburg: SP-Verlag, S. 87–94.
- Birke, Peter (2007): Wilde Streiks im Wirtschaftswunder. Arbeitskämpfe, Gewerkschaften und soziale Bewegungen in der Bundesrepublik Deutschland und Dänemark. Frankfurt am Main/New York: Campus-Verlag.
- Birkwald, Reimar (1974): Arbeitsbedingungen und Entlohnung im Tarifvertrag. In: Vetter, Heinz Oskar (Hrsg.): Humanisierung des Arbeitslebens als gewerkschaftspolitische Aufgabe. Protokoll der DGB-Konferenz vom 16. und 17. Mai 1974 in München. Frankfurt am Main/Köln: Europäische Verlagsanstalt, S. 219–219.

- Birkwald, Reimar (1977): Menschengerechte Arbeitswelt und gewerkschaftlicher Auftrag. In: IG Metall (Hrsg.): Werktage werden besser. Der Kampf um den Lohnrahmentarifvertrag II in Nordwürttemberg-Nordbaden. Frankfurt am Main: Europäische Verlagsanstalt, S. 72–100.
- Bispinck, Reinhard (1982): Tarifliche Regelung von Arbeitsbedingungen und Entlohnungsverfahren – Zu den Forderungen der IG Metall für einen Lohnrahmentarifvertrag für Südwürttemberg/Hohenzollern und Südbaden. In: WSI-Mitteilungen 35 (9), S. 561–571.
- Bispinck, Reinhard (2020): Tarifpolitik in Ostdeutschland 1990–2020. Ein Rückblick auf zentrale Entwicklungen, Konflikte und Ergebnisse. WSI: Elemente qualitativer Tarifpolitik Nr. 88. Düsseldorf. [www.boeckler.de/pdf/p\\_ta\\_elemente\\_88\\_2020.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_ta_elemente_88_2020.pdf)
- Bispinck, Reinhard/Schulten, Thorsten (2003): Verbetrieblichung der Tarifpolitik? Aktuelle Tendenzen und Einschätzungen aus Sicht von Betriebs- und Personalräten. In: WSI-Mitteilungen 56 (3), S. 157–166. [www.wsi.de/data/wsi\\_mit\\_2003\\_03\\_bispinck.pdf](http://www.wsi.de/data/wsi_mit_2003_03_bispinck.pdf)
- Blauner, Robert (1964): *Alienation and Freedom. The Factory Worker and His Industry*. Chicago: University Press.
- Bleicher, Siegfried (1993): Neue Anforderungen an die Gestaltung von Arbeit und Technik. In: Bullinger, Hans-Jörg et al. (Hrsg.): *Alter und Erwerbsarbeit der Zukunft*. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag, S. 15–21.
- Brandt, Gerhard/Kündig, Bernard/Papadimitriou, Zissis/Thomae, Jutta (1978): *Computer und Arbeitsprozeß – eine arbeitssoziologische Untersuchung der Auswirkungen des Computereinsatzes in ausgewählten Betriebsabteilungen der Stahlindustrie und des Bankgewerbes*. Frankfurt am Main/New York: Campus-Verlag.
- Brater, Michael/Büchle, Ute (1993): Neue Formen der Arbeitsorganisation im Inzahlungsverkehr: Lernen und Arbeiten in einer Bank. In: Binkelmann, Peter/Braczyk, Hans-Joachim/Seltz, Rüdiger (Hrsg.): *Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland. Stand und Perspektiven. Beiträge und Ergebnisse zur gleichlautenden Arbeitskonferenz am 25. und 26. März 1993 in Mannheim*. Frankfurt am Main/New York: Campus-Verlag, S. 460–473.
- Brigl-Matthiaß, Kurt (1926/2020): *Das Betriebsräteproblem. Eine soziologische Untersuchung zu den Beziehungen zwischen Kapital und Arbeit*. Reprint 2020. Berlin: De Gruyter.
- Bright, James R. (1958): *Automation and Management*. Boston: Harvard University Press.
- Brödner, Peter (1985): *Fabrik 2000. Alternative Entwicklungspfade in die Zukunft der Fabrik*. Berlin: Edition Sigma.

- Brödner, Peter (1987): Rechnerintegrierte Produktion: Technik oder Mensch im Mittelpunkt? Die Mitbestimmung, H. 5, S. 238–241.
- Budde, Dieter (2000): Konzepte, Begriffe und Strukturen der Bildungs- und Beratungsarbeit der IG Metall im Wandel ... im Gespräch mit Monika Beer, Joachim Beerhorst, Hans Herzer, Günter Jeske, Marion Rohrbach, Angelika Thomas und Walter Weller. In: Herzer, Hans/IG Metall (Hrsg.): Bildung und Beratung im Bereich Prozessbegleitung, Projektmanagement, Teamentwicklung, Konfliktberatung, Supervision und Coaching. Frankfurt am Main, S. 25–34.
- Budde, Dieter (2002): »Bildung in Bewegung«. Zur Entwicklung der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit in der IG Metall. In: Röder, Jürgen/Dörre, Klaus (Hrsg.): Lernchancen und Marktzwänge: Bildungsarbeit im flexiblen Kapitalismus. Münster: Verlag Westfälisches Dampfboot, S. 161–174.
- Budde, Dieter/Muster, Manfred (1990): Die Fabrik der Zukunft: »Volvo – das schwedische Modell«. In: Sozialismus, H. 2, S. 57–63.
- Buhmann, Heinrich/Mihr, Karl-Heinz (1988): Erfahrungen mit Gruppenarbeit bei Volkswagen. In: Roth, Siegfried/Kohl Heribert (Hrsg.): Perspektive: Gruppenarbeit. Die andere Arbeitswelt. Band 1. Köln: Bund-Verlag, S. 138–152.
- Bungard, Walter (1999): Qualitäts-Zirkel und neue Organisationsstrategien. In: Rosenstiel, Lutz von/Regnet, Erika/Domsch, Michael E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 4. Auflage. Stuttgart: Schäfer & Pöschel-Verlag, S. 681–694.
- Bungard, Walter/Antoni, Conny/Lehnert, Elke (1993): Gruppenarbeitskonzepte mittlerer Industriebetriebe. Forschungsbericht. Mannheimer Schriften zur Arbeits- und Organisationspsychologie. Band 4. Ludwigshafen: Ehrenhof-Verlag
- CB – Correspondenzblatt der Generalkommission der Gewerkschaften Deutschlands (1913a): Nr. 19, S. 283. <https://library.fes.de/gewerkzs/correspondenzblatt/1913/pdf/1913-019.pdf>
- CB – Correspondenzblatt der Generalkommission der Gewerkschaften Deutschlands (1913b): Nr. 28, S. 419. <https://library.fes.de/gewerkzs/correspondenzblatt/1913/pdf/1913-028.pdf>
- CB – Correspondenzblatt der Generalkommission der Gewerkschaften Deutschlands (1913c): Nr. 31, S. 456. <https://library.fes.de/gewerkzs/correspondenzblatt/1913/pdf/1913-031.pdf>
- CB – Correspondenzblatt der Generalkommission der Gewerkschaften Deutschlands (1914a): Nr. 3, S. 41. <https://library.fes.de/gewerkzs/correspondenzblatt/1914/pdf/1914-003.pdf>
- CB – Correspondenzblatt der Generalkommission der Gewerkschaften Deutschlands (1914b): Nr. 22, S. 329. <https://library.fes.de/gewerkzs/correspondenzblatt/1914/pdf/1914-022.pdf>

- Deiß, Manfred/Heidling, Eckhard (2001): Interessenvertretung und Expertenwissen. Anforderungen. und Konsequenzen für Betriebsräte und Gewerkschaften. Edition der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 54. Düsseldorf. [www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-002322](http://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-002322)
- Derschka, Peter (1984): Ideen von der Basis. In: Management Wissen, H. 8, S. 48–51.
- Detje, Richard/Pickshaus, Klaus/Wagner, Hilde (2006): Paradigmenwechsel in der Arbeitspolitik. Ein Vorschlag aus den Reihen von Südwestmetall zur Gefährdung von Produktionsarbeit in Deutschland. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 60 (2), S. 140–143.
- Dittrich, Irene/Kalk, Wilfried (1987): »Wir wollen nicht länger Menschen zweiter Klasse sein!« Der Metallarbeiterstreik in Schleswig-Holstein 1956/57. In: Demokratische Geschichte, H. 2, S. 351–393. [www.beirat-fuer-geschichte.de/fileadmin/pdf/band\\_02/Demokratische\\_Geschichte\\_Band\\_02\\_Essay14.pdf](http://www.beirat-fuer-geschichte.de/fileadmin/pdf/band_02/Demokratische_Geschichte_Band_02_Essay14.pdf)
- Dörre, Klaus (2001): Eine arbeitspolitische Debatte in den Gewerkschaften ist überfällig. In: Dörre, Klaus/Pickshaus, Klaus/Salm, Rainer (Hrsg.): Re-Taylorisierung. Arbeitspolitik contra Marktsteuerung. Supplement der Zeitschrift Sozialismus, H. 9. Hamburg: VSA-Verlag, S. 36–46.
- Dörre, Klaus (2003): Modernisierung als Regression? Arbeitspolitik vor neuen Herausforderungen. In: Peters, Jürgen/Schmidthener, Horst (Hrsg.) »Gute Arbeit«. Menschengerechte Arbeitsgestaltung als gewerkschaftliche Zukunftsaufgabe. Hamburg, VSA-Verlag, S. 19–33.
- Dörre, Klaus/Pickshaus, Klaus/Salm, Rainer (Hrsg.) (2001): Re-Taylorisierung. Arbeitspolitik contra Marktsteuerung. Supplement der Zeitschrift Sozialismus, H. 9. Hamburg: VSA-Verlag.
- Dreher, Carsten/Fleig, Jürgen/Harnischfeger, Monika/Klimmer, Mathias (1995): Neue Produktionskonzepte in der deutschen Industrie. Bestandsaufnahme, Analyse und wirtschaftspolitische Implikationen. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Drinkuth, Andreas (1986): Das IG Metall-Aktionsprogramm »Arbeit und Technik« – Eine Zwischenbilanz. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 37 (10), S. 617–622. <https://library.fes.de/gmh/main/pdf-files/gmh/1986/1986-10-a-617.pdf>
- Drinkuth, Andreas (1991): IG Metall Tarifreform 2000. Für einen Tarifvertrag »Arbeit Technik«. Hektografiertes Manuskript 10.7.1991. Frankfurt am Main.
- Drinkuth, Andreas (2022): Die Abteilung Automation beim Vorstand der IG Metall. 1953 bis 1966. Frankfurt am Main: Selbstverlag.
- Dunkhorst, Stefan (1993): Maschinen-Werkzeugbau bei Volkswagen in Braunschweig. In: Kamp, Lothar (Hrsg.): Der Mensch im computergesteuerten Unternehmen: Möglichkeiten und Grenzen der Gestaltung vernetzter Produktionssysteme. HBS-Forschung Nr. 10. Köln: Bund-Verlag, S. 52–57.

- Düll, Klaus/Bechtle, Günter (1988): Die Krise des normierten Verhandlungssystems. Rationalisierungsstrategien und industrielle Beziehungen im Betrieb. In: Bolte, Karl Martin (Hrsg.): Mensch, Arbeit und Betrieb. Weinheim: Wiley-VCH-Verlag, S. 215–244.
- Duwe, Ursula/Becker-Töpfer, Elisabeth (1988): Gruppenarbeit in der Bank? Überlegungen der Interessenvertretung in der Commerzbank. In: Roth, Siegfried/Kohl, Heribert (Hrsg.): Perspektive: Gruppenarbeit. Die andere Arbeitswelt. Band 1. Köln: Bund-Verlag, S. 220–229.
- Eisenmann, Ernst (2009): »Lernen ist Arbeit«. Interview mit Ernst Eisenmann. In: Allespach, Martin/Beraus, Walter/Mlynczak, Anton: Arbeit gestalten – Fähigkeiten entfalten. Marburg: Schüren Verlag, S. 200–209.
- Elsholz, Uwe (2004): Gewerkschaftliche Netzwerke als zukunftsweisende Organisations- und Lernform. In: Elsholz, Uwe/Dehnbostel (Hrsg.): Kompetenzentwicklungsnetzwerke. Konzepte aus gewerkschaftlicher, berufsbildender und sozialer Sicht. Berlin: Edition Sigma, S. 19–32.
- Enderle, Peter (1992): Das innovative System »schlanke Produktion«. In: Ifaa (Hrsg.): Lean Production: Idee – Konzept – Erfahrungen in Deutschland. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem, S. 11–16.
- Enderle, Peter (1993): Gruppenarbeit: Schlüsselfaktor im Opel-Produktionssystem. In: Binkelman, Peter, Braczyk, Hans-Joachim, Seltz, Rüdiger (Hrsg.): Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland. Stand und Perspektiven. Beiträge und Ergebnisse zur gleichlautenden Arbeitskonferenz am 25. und 26. März 1993 in Mannheim. Frankfurt am Main/New York: Campus, S. 158–171.
- Endres, Egon/Wehner, Teo (1993a): Es gibt keine Stunde Null bei der Einführung der Gruppenarbeit. Das Beispiel Automobilindustrie. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 44 (10), S. 631–644. <https://library.fes.de/gmh/main/pdf-files/gmh/1993/1993-10-a-631.pdf>
- Endres, Egon/Wehner, Teo (1993b): Vom plötzlichen Boom der Gruppenarbeit in deutschen Automobilfabriken – Hintergründe und Perspektiven neuer Formen der Arbeitsorganisation. Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit Nr. 2. Hamburg-Harburg. <https://doi.org/10.15480/882.194>
- Erbacher, Karlheinz (1992): Neuplanung der Fertigungsstruktur. In: Hans-Böckler-Stiftung/IG Metall/Institut für Arbeit und Technik/Fraunhofer-Gesellschaft/Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (Hrsg.) (1992a): Lean Production. Schlanke Produktion. Neues Produktionskonzept humaner Arbeit? Düsseldorf, S. 71–74.
- Ernst, Gerhard (2009): Von der Humanisierung zu Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen – 40 Jahre Arbeitsforschung – Materialsammlung für einen Vor-

- trag Januar 2009. Hektografiertes Manuskript. [www.isf-muenchen.de/pdf/ernst\\_2009\\_40\\_jahre\\_arbeitsforschung.pdf](http://www.isf-muenchen.de/pdf/ernst_2009_40_jahre_arbeitsforschung.pdf)
- Faust, Michael/Bahn Müller, Reinhard/Fisecker, Christiane (2011): Das kapitalmarktorientierte Unternehmen: externe Erwartungen, Unternehmenspolitik, Personalwesen und Mitbestimmung. Berlin: Edition Sigma.
- Faust, Michael/Jauch, Peter/Deutschmann, Christoph (1998): Reorganisation des Managements. Mythos und Realität des »Intrapreneurs«. In: Industrielle Beziehungen 5 (1), S. 101–118. [www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/35947/ssoar-indb-1998-1-faust\\_et\\_al-Reorganisation\\_des\\_Managements\\_\\_Mythos.pdf?sequence=1](http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/35947/ssoar-indb-1998-1-faust_et_al-Reorganisation_des_Managements__Mythos.pdf?sequence=1)
- Fischer, Alrun/Grundmann, Martin (1998): Betriebsräte-Netzwerke in den neuen Bundesländern Erfahrungen und Analysen zu neuen Ansätzen arbeitsorientierter Betriebspolitik und Betriebsratsarbeit. Stuttgart: Verlag IMU-Institut. [www.imu-institut.de/fileadmin/Downloads/Publikationen/BRNETZ.pdf](http://www.imu-institut.de/fileadmin/Downloads/Publikationen/BRNETZ.pdf)
- Fischer, Karlheinz/Zinnert, Ulrich/Streeb Gerhard (1996): Rastatt: Mythos und Realität. In: Bahn Müller, Reinhard/Salm, Rainer (Hrsg.): Intelligenter, nicht härter arbeiten? Gruppenarbeit und betriebliche Gestaltungspolitik. Hamburg: VSA-Verlag, S. 46–80.
- Frerichs, Joke/Pohl, Wolfgang (2000): Akteure des Wandels. Handlungs- und Lernanforderungen an betriebliche Interessenvertretungen in Reorganisationsprozessen. ISO Institut zur Erforschung sozialer Chancen. Köln.
- Fricke, Else/Fricke, Werner/Schönwälder, Walter/Stiegler, Barbara (1981): Qualifikation und Beteiligung. Das »Peiner Modell«. Schriftenreihe Humanisierung des Arbeitslebens Nr. 12. Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag.
- Fricke, Werner (2003): Dreißig Jahre staatlich geförderte Arbeitsgestaltung – eine Bilanz. In: Peters, Jürgen/Schmitthener, Horst (Hrsg.): Gute Arbeit, Menschengerechter Arbeitsgestaltung als gewerkschaftliche Zukunftsaufgabe. Hamburg: VSA-Verlag, S. 51–66.
- Friedrichs, Günter (1974): Diskussionsbeitrag. In: Vetter, Heinz Oskar (1974) (Hrsg.): Humanisierung des Arbeitslebens als gewerkschaftspolitische Aufgabe. Protokoll der DGB-Konferenz vom 16. und 17. Mai 1974 in München. Frankfurt am Main/Köln: Europäische Verlagsanstalt, S. 80–81.
- Fuhrich, Gina (2020): Humanisierung oder Rationalisierung? Arbeiter als Akteure im Bundesprogramm »Humanisierung des Arbeitslebens« bei der VW AG. Perspektiven der Wirtschaftsgeschichte Nr. 8. Stuttgart: Franz Steiner-Verlag.
- Ganter, Hans-Dieter (1993): Gruppenarbeit im Verwaltungs- und Dienstleistungsbereich. In: Binkelman, Peter/Braczyk, Hans-Joachim/Seltz, Rüdiger (Hrsg.): Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland. Stand und Perspektiven. Beiträge und Ergebnisse zur gleichlautenden Arbeitskonferenz am

25. und 26. März 1993 in Mannheim. Frankfurt am Main/New York: Campus, S. 74–104.
- Gerst, Detlef (1998): Selbstorganisierte Gruppenarbeit. Gestaltungschancen und Umsetzungsprobleme. RKW-Schriften. Eschborn.
- Gerst, Detlef (1999): Das Ende der selbstorganisierten Gruppenarbeit? Arbeitsgestaltung in der standardisierten Montage. In: SOFI-Mitteilungen, H. 27, S. 49–60. [https://webdoc.sub.gwdg.de/edoc/le/sofi/1999\\_27/gerst.pdf](https://webdoc.sub.gwdg.de/edoc/le/sofi/1999_27/gerst.pdf)
- Gerst, Detlef/Hardwig, Thomas/Kuhlmann, Martin/Schumann, Michael (1995): Gruppenarbeit in den 90ern: Zwischen strukturkonservativer und strukturinnovativer Gestaltungsvariante. In: SOFI-Mitteilungen, H. 22, S. 39–64. [https://sofi.uni-goettingen.de/fileadmin/Publikationen/SOFI-Mitteilungen\\_22\\_gerst-hardwig\\_kuhlman\\_schum.pdf](https://sofi.uni-goettingen.de/fileadmin/Publikationen/SOFI-Mitteilungen_22_gerst-hardwig_kuhlman_schum.pdf)
- Gesammetall (1992a): IG Metall Tariffreifeform 2000 – Vorsicht Falle! Köln.
- Gesammetall (1992b): Mensch und Unternehmen. Köln.
- Gesammetall (1995): Den Wandel gemeinsam gestalten – Die Wettbewerbsfähigkeit sichern. Köln.
- Gesammetall (Hrsg.) (2015): Der lange Weg zur Sozialpartnerschaft. Köln: Universitätsverlag.
- Gesterkamp, Thomas (1992): Interessenvertretung in einer Gruppenarbeitsstruktur – Weniger »Wachhund« denn Problemlöser. In: Die Mitbestimmung, H. 2, S. 24–27.
- Gillen, Julia/Dehnbostel, Peter/Elsholz, Uwe/Habenicht, Thomas/Proß, Gerald/Skroblin, Jörg-Peter (2005): Kompetenzentwicklung in Vernetzten Lernstrukturen. Konzepte arbeitnehmerorientierter Weiterbildung. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Girschner, Walter/Bahn Müller, Reinhard/Bargmann, Holger/Braunwald, Helmut/Brockhoff, Bernd/Girschner-Woldt, Ingrid (1986): Entwicklung eines Informations- und Entscheidungsmodelles zur Förderung der Steuerungspotentiale von Industriearbeitern. BMFT-Forschungsbericht HA 86–036. 2 Bände. Tübingen.
- Girschner-Woldt, Ingrid/Bahn Müller, Reinhard/Bargmann, Holger/Braunwald, Helmut/Brockhoff, Bernd/Girschner, Walter (1986): Beteiligung von Arbeitern an betrieblichen Planungs- und Entscheidungsprozessen. Das Tübinger Beteiligungsmodell. Schriftenreihe Humanisierung des Arbeitslebens Nr. 76. Frankfurt am Main/New York: Campus-Verlag.
- Gottscholl, Hans Joachim (1992): 10 Thesen. Forum »Mensch, Arbeit, Technik 20.10.1992 in Mannheim. In: IG Metall Vorstand, Abteilung Automation/Technologie/Humanisierung der Arbeit (1993): Lean Production. Herausforderung für die betriebliche Interessenvertretung. Frankfurt am Main, S. 37.

- Grundmann, Martin/Krippendorf, Walter/Pfäfflin, Heinz unter Mitarbeit von Bucher, Michael (1998): Abschlußbericht des modellhaften Aufbaus von Betriebsrats-Netzwerken in der Metall- und Elektroindustrie in Berlin-Brandenburg zur Aktivierung technologischer, ökologischer und sozialer Innovationen im Kontext einer arbeitsorientierten Industriepolitik. München: IMU-Verlag
- Gryglewski, Stefan (2000): Weiterentwicklung der Arbeitsorganisation (am Beispiel Gruppenarbeit) in der Fahrzeugmontage. In: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Ifaa) (Hrsg.): Arbeitsorganisation in der Automobilindustrie – Stand und Ausblick. Köln, S. 186–205.
- Gryglewski, Stefan (2007): Sicherung von Produktionsarbeit in Deutschland. Reformbedarf der arbeitsorganisatorischen Leitbilder. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, H. 1, S. 47–53.
- Habenicht, Thomas/Elsholz, Uwe (2004): Kompetenzentwicklung im Betriebsräte- und Beraternetzwerk Kompetenz. In: Elsholz, Uwe/Dehnbostel, Peter (Hrsg.): Kompetenzentwicklungsnetzwerke. Konzepte aus gewerkschaftlicher, berufsbildender und sozialer Sicht. Berlin: Edition Sigma, S. 33–48
- Hack, Lothar/Brose, Hans-Georg/Czasny, Karl/Hack, Ingrid/Hager, Frithjof/Moser, Roland/Viesel, Karin (1979): Leistung und Herrschaft. Soziale Strukturzusammenhänge subjektiver Relevanz bei jüngeren Industriearbeitern. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- HBS – Hans-Böckler-Stiftung (2003): Network. EDV und Arbeitsorganisation in der Interessenvertretung. Betriebsrats-Netzwerke Nr. 32, Oktober 2003. Düsseldorf.
- HBS – Hans-Böckler-Stiftung/IG Metall (Hrsg.) (1992): Lean Production. Kern einer neuen Unternehmenskultur und einer innovativen und sozialen Arbeitsorganisation? Gewerkschaftliche Auseinandersetzung mit einem Managementkonzept. Dialogtagung der HBS und IGM, Frankfurt am Main 30.6. und 1.7.1992. Schriften der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 13. Baden-Baden: Nomos-Verlag.
- HBS – Hans-Böckler-Stiftung/IG Metall/Institut Arbeit und Technik/Fraunhofer-Gesellschaft/Institut für Arbeitsorganisation (Hrsg.) (1992): Lean Production. Schlanke Produktion. Neues Produktionskonzept humaner Arbeit? Düsseldorf.
- HdA-Projektgruppe Tübingen (1982a): Das Tübinger Beteiligungsmodell. Projektdarstellung. In: IG Metall (Hrsg.): Beteiligung von Arbeitnehmern an Planungs- und Entscheidungsprozessen der Betriebe. Erfahrungen aus HdA-Projekten. Zentrale Arbeitstagung der IG Metall 9.–11. Dezember 1982, Klein Asbach. Materialien der IG Metall zur Humanisierung des Arbeitslebens. Hektografiertes Manuskript. Frankfurt am Main, S. 109–151.

- HdA-Projektgruppe Tübingen (1982b): Beteiligung von Industriearbeitern an betrieblichen Steuerungsprozessen. In: *Die Mitbestimmung*, H. 6, S. 209–212.
- Heidenreich, Martin (1994): Gruppenarbeit zwischen Toyotismus und Humanisierung. Eine international vergleichende Perspektive. In: *Soziale Welt* 45 (1), S. 60–82.
- Hensche, Detlev (1974): Diskussionsbeitrag. In Vetter, Heinz Oskar (1974) (Hrsg.): *Humanisierung des Arbeitslebens als gewerkschaftspolitische Aufgabe*. Protokoll der DGB-Konferenz vom 16. und 17. Mai 1974 in München. Frankfurt am Main/Köln: Europäische Verlagsanstalt, S. 183–185.
- Herzer, Hans/Kaßbaum, Bernd (2000): *Beratungsstrukturen im Bereich Arbeit und Technik: Schlussfolgerungen aus einem Workshop im Jahr 1998*. In: Herzer, Hans/IG Metall (Hrsg.): *Bildung und Beratung im Bereich Prozessbegleitung, Projektmanagement, Teamentwicklung, Konfliktberatung, Supervision und Coaching*. Frankfurt am Main, S. 159–164.
- Heßler, Martina (2014): *Die Halle 54 bei Volkswagen und die Grenzen der Automatisierung. Überlegungen zum Mensch-Maschine-Verhältnis in der industriellen Produktion der 1980er-Jahre*. *Zeithistorische Forschungen/Studies in Contemporary History* Nr. 11. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 56–76. <https://zeithistorische-forschungen.de/1-2014/4996>
- Heuß, Gerd (1992): *Lean Production – Fallbeispiel VW Sachsen GmbH*. In: Hans-Böckler-Stiftung/IG Metall (Hrsg.): *Lean Production. Kern einer neuen Unternehmenskultur und einer innovativen und sozialen Arbeitsorganisation? Gewerkschaftliche Auseinandersetzung mit einem Managementkonzept*. Dialogtagung der HBS und IGM, Frankfurt 30.6. und 1.7.1992. Schriften der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 13. Baden-Baden: Nomos-Verlag, S. 78–85.
- Hildebrandt, Eckhart (1978): *Die Tarifbewegung der Metallverarbeitenden Industrie 1978*. IIVG preprints PV 78-27. Berlin: WZB. <https://bibliothek.wzb.eu/pdf/1978/iivg-pv78-27.pdf>
- Hildebrandt, Eckart (1981a): *Der VW-Tarifvertrag zur Lohndifferenzierung*. IIVG Papers, pre 81–216. Berlin: WZB. <https://bibliothek.wzb.eu/pdf/1981/iivg-pre81-216.pdf>
- Hildebrandt, Eckardt, (1981b): *Defensive und offensive Ansätze der Besitzstandsicherung in der Tarifpolitik am Beispiel der IG Metall*. In: Dohse, Knuth/Jürgens, Ulrich/Russig, Harald (Hrsg.): *Statussicherung im Industriebetrieb. Alternative Regelungsansätze im internationalen Vergleich*. Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag, S. 135–171.
- Hiller, Walter (1988): *Die Bedeutung der Gruppenarbeit für die Zukunft der Interessenvertretung der Arbeitnehmer bei Volkswagen*. In: Roth, Siegfried/

- Kohl, Heribert (Hrsg.): Perspektive: Gruppenarbeit. Die andere Arbeitswelt, Band 1. Köln: Bund-Verlag, S. 153–160.
- Hoff, Andreas (1978): Gewerkschaften und Rationalisierung – ein Vergleich gewerkschaftlicher Argumentationsmuster heute und vor fünfzig Jahren, In: Mehrwert – Beiträge zur Kritik der Politischen Ökonomie, H. 15/16, S. 167–208.
- Hoffmann, Lutz (1992): Ergebnisse der Arbeit des BMFT-CIM-Ausschusses. In: Görke, Winfried/Rininsland, Hermann/Syrbe, Max (Hrsg.): Information als Produktionsfaktor. Informatik aktuell. Berlin/Heidelberg: Springer Verlag, S. 132. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-77810-0\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-642-77810-0_10).
- Hofmann, Jörg (2018): Statement. Transformationskongress der IG Metall Bonn 30. Oktober 2018. Hektografiertes Manuskript. Frankfurt am Main.
- Honneth, Axel (2023): Der arbeitende Souverän. Eine normative Theorie der Arbeit. Berlin: Suhrkamp.
- Huber, Berthold/Schild, Armin (2004): Die neuen Entgelttarifverträge. In: WSI-Mitteilungen 57 (2), S. 102–105. [www.wsi.de/data/wsimit\\_2004\\_02\\_huber.pdf](http://www.wsi.de/data/wsimit_2004_02_huber.pdf)
- Huber, Berthold/Burkhard, Oliver/Klebe, Thomas (2005): Tarifpolitik ist Betriebspolitik, Betriebspolitik ist Tarifpolitik. In WSI-Mitteilungen 58 (11), S. 656–662. [www.wsi.de/data/wsimit\\_2005\\_11\\_huber.pdf](http://www.wsi.de/data/wsimit_2005_11_huber.pdf)
- IG Chemie-Papier-Keramik, Vorstandsbereich 6 & 7 (Hrsg.) (1993): Gruppenarbeit – Gestaltungs- und Regelungsvorschläge. Hannover.
- IG Metall (1961): Thesen des Vorstands der IG Metall zur tariflichen Regelung der Arbeitsbewertungsmethoden. In: Peters, Jürgen (Hrsg.) (2003): In freier Verhandlung. Dokumente der Tarifpolitik in der IG Metall 1945 bis 2002. Göttingen: Steidl Verlag, S. 236–242.
- IG Metall (Hrsg.) (1963): Automation und technischer Fortschritt in Deutschland und den USA: Ausgewählte Beiträge zu einer internationalen Arbeitstagung der IG Metall für die Bundesrepublik Deutschland. Frankfurt am Main: Europäische Verlagsanstalt.
- IG Metall (Hrsg.) (1965): Automation, Risiko und Chance: Beiträge zur zweiten internationalen Arbeitstagung der IG Metall für die Bundesrepublik Deutschland über Rationalisierung, Automatisierung und technische Fortschritt 16. bis 19. März 1965 in Oberhausen. 2 Bände. Frankfurt am Main: Europäische Verlagsanstalt.
- IG Metall (Hrsg.) (1968): Tagesprotokoll 9. Ordentlicher Gewerkschaftstag der IG Metall in der Bundesrepublik Deutschland 2. bis 7. September 1968 in München, S. 263–300, S. 587–598. Auszüge aus dem Protokollband des Gewerkschaftstages. In: Vilmar, Fritz (1971): Mitbestimmung am Arbeitsplatz. Neuwied und Berlin, S. 60–70.

- IG Metall (Hrsg.) (1971a): Zehnter ordentlicher Gewerkschaftstag der IG Metall in der Bundesrepublik Deutschland vom 27.9. bis 2.10.1971 in Wiesbaden. Entschlüsseungen, Anträge, Materialien. Frankfurt am Main.
- IG Metall (Hrsg.) (1971b): Computer und Angestellte. Beiträge zur dritten internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland über Rationalisierung, Automatisierung und technischer Fortschritt vom 5.–8. März 1968 in Oberhausen. 3 Bände. Frankfurt am Main: Europäische Verlagsanstalt.
- IG Metall (Hrsg.) (1973): Aufgabe Zukunft: Qualität des Lebens. Beiträge zur vierten internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft für die Bundesrepublik Deutschland vom 11.–14. April 1972. Frankfurt am Main: Europäische Verlagsanstalt.
- IG Metall (Hrsg.) (1977a): Werktag werden besser. Der Kampf um den Lohnrahmentarifvertrag II in Nordwürttemberg/Nordbaden. Frankfurt am Main: Europäische Verlagsanstalt.
- IG Metall (Hrsg.) (1977b): 12. Ordentlicher Gewerkschaftstag der IG Metall vom 18.–24. September in Düsseldorf. Entschlüsseungen, Anträge, Materialien. Frankfurt am Main.
- IG Metall (Hrsg.) (1980): Handlungsanleitung für Betriebsräte der IG Metall bei öffentlich geförderten Betriebsprojekten. Frankfurt am Main.
- IG Metall (Hrsg.) (1982): Beteiligung von Arbeitnehmern an Planungs- und Entscheidungsprozessen der Betriebe. Erfahrungen aus HdA-Projekten. Zentrale Arbeitstagung der IG Metall 9.–11. Dezember 1982, Klein Asbach. Materialien der IG Metall zur Humanisierung des Arbeitslebens. Hektografiertes Manuskript. Frankfurt am Main.
- IG Metall (Hrsg.) (1983): »Maschinen wollen sie – uns Menschen nicht« – Rationalisierung in der Metallwirtschaft – Eine Bestandsaufnahme des Vorstandes der Industriegewerkschaft Metall. Abteilung Automation und Technologie. Frankfurt am Main.
- IG Metall (Hrsg.) (1984): »Aktionsprogramm Arbeit und Technik- der Mensch muss bleiben«. Frankfurt am Main. <https://library.fes.de/prodok/fa96-03249.pdf>
- IG Metall (Hrsg.) (1985): Das 10-Schritte Programm – eine Hilfe zur Selbsthilfe für Betriebsräte bei betrieblichen Rationalisierungsvorhaben in der Produktion. Aktionsmappe Arbeit und Technik. Frankfurt am Main.
- IG Metall (Hrsg.) (1986a): 15. Ordentlicher Gewerkschaftstag der IG Metall in vom 19. bis 25. Oktober 1986 in Hamburg. Protokoll. Entschlüsseung E 10 »Rationalisierung und Technischer Wandel«. Frankfurt am Main.
- IG Metall (Hrsg.) (1986b): Facharbeit an Werkzeugmaschinen. Das Konzept Werkstattprogrammierung. Aktionsmappe. Frankfurt am Main.

- IG Metall (Hrsg.) (1989a). 16. Ordentlicher Gewerkschaftstag der IG Metall. 22. bis 28. Oktober 1989 in Berlin. Protokoll Band II, Teil II. Frankfurt am Main.
- IG Metall (Hrsg.) (1989b). Leitlinien der IG Metall zur gesellschaftlichen und gewerkschaftlichen Reform. In: IG Metall (Hrsg.), Solidarität und Freiheit. Internationaler Zukunftskongress 1988. Köln, S. 553–563.
- IG Metall (Hrsg.) (1991a): Tarifreform 2000. Ein Gestaltungsrahmen für die Industriearbeit der Zukunft. Diskussionsvorschläge. Frankfurt am Main.
- IG Metall (Hrsg.) (1991b): Lean Production: Interview mit den Betriebsratsvorsitzenden von Volkswagen, BMW und Opel. In: Der Gewerkschafter, Monatschrift für die Funktionäre der IG Metall. Frankfurt am Main, H. 9/1991, S. 8–13.
- IG Metall Vorstand, Abteilung Automation/Technologie/Humanisierung der Arbeit (1988): Entwurf Eckpunkte Gruppenarbeit. Frankfurt am Main.
- IG Metall Vorstand, Abteilung Automation/Technologie/Humanisierung der Arbeit (Hrsg.) (1989): Arbeitsorientierte Gestaltung von Arbeit und Technik bei Felten & Guillaume, Werk Nordenham. Werkstattbericht. Frankfurt am Main.
- IG Metall Vorstand, Abteilung Automation/Technologie/Humanisierung der Arbeit (1990): Das Konzept Fertigungsinseln- Möglichkeiten zur arbeitsorientierten Gestaltung von Arbeit und Technik. Werkstattbericht. Frankfurt am Main.
- IG Metall Vorstand, Abteilung Betriebsräte/Betriebsverfassungsrecht/Mitbestimmungsgesetz '76 (1991a): Eckpunkte für qualifizierte Gruppenarbeit. Loseblattwerk. Frankfurt am Main.
- IG Metall Vorstand, Abteilung Betriebsräte/Betriebsverfassungsrecht/Mitbestimmungsgesetz '76 (1991b): Erläuterungen zu den Eckpunkten für qualifizierte Gruppenarbeit im Automobil-Ausschuß am 5.12.1991. Frankfurt am Main.
- IG Metall Vorstand, Abteilung Tarifpolitik/Betriebsräte/Betriebsverfassungsrecht/Mitbestimmungsgesetz '76 (1992a): Gestaltungshinweise und Regelungsvorschläge bei Gruppenarbeit. Frankfurt am Main.
- IG Metall Vorstand, Abteilung Betriebsräte/Betriebsverfassungsrecht/Mitbestimmungsgesetz '76 (1992b): Vergleich bestehender Betriebsvereinbarungen Gruppenarbeit in der Automobilindustrie. Frankfurt am Main.
- IG Metall Vorstand, Abteilung Berufsbildung (1992c): Lean Production und Qualifikation. Beiträge zu einer aktuellen Diskussion. Frankfurt am Main.
- IG Metall Vorstand, Abteilung Tarifpolitik (1993a): Tarifreform 2000. Dokumentation der Tarifpolitischen Konferenz vom 22. bis 23. Juni 1993 in Frankfurt am Main. Frankfurt am Main.
- IG Metall Vorstand, Abteilung Automation/Technologie/Humanisierung der Arbeit (Hrsg.) (1993b): Lean Production. Herausforderungen für die betriebliche Interessenvertretung, 2. Auflage. Frankfurt am Main.

- IG Metall Vorstand, Abteilung Bildungswesen/Bildungspolitik (1994): Arbeitstaugung zum Thema »Gruppenarbeit« für Referent/innen. Frankfurt am Main.
- IG Metall Vorstand, Abteilung Automation Technologie/Humanisierung der Arbeit (1995): Entschließung »Gewerkschaftliche Betriebspolitik«. Beitrag der Abteilung Automation/Technologie/Humanisierung der Arbeit. Unveröffentlichtes Manuskript vom 15.5.1995. Frankfurt am Main.
- IG Metall Vorstand, Abteilung Bildungswesen/Bildungspolitik (1998): Netzwerke. In: Forum Bildung, Info und Diskussionsplattform zur Bildungsarbeit der IG Metall, H. 2, S. 10–13.
- IG Metall Vorstand, Abteilung Gewerkschaftliche Betriebspolitik (1999): Gewerkschaftliche Gestaltungsanforderungen bei Gruppenarbeit. Frankfurt am Main.
- IG Metall Vorstand, Abteilung Bildung/Bildungspolitik (Hrsg.) (2000): Bildung und Beratung im Bereich Prozessbegleitung, Projektmanagement, Teamentwicklung, Konfliktberatung, Supervision und Coaching. Frankfurt am Main.
- IG Metall Vorstand, Abteilung Gewerkschaftliche Betriebspolitik (2001): Vertrauensleute und Gruppenarbeit. Chance für gewerkschaftliche Einflussnahme oder Vertrauensleutearbeit auf dem Abstellgleis? Frankfurt am Main.
- IG Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg (2002): Starke Betriebsräte in einem starken Netz. Betriebsräte-Netzwerk Baden-Württemberg. Stuttgart.
- IG Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg (2006): ERA und Gruppenarbeit, Beschreibung und Bewertung verschiedener Formen flexibler Arbeit. Stuttgart.
- IG Metall Bezirksleitung Stuttgart (1983): Das Beispiel Montanwerke Walter zeigt: Humanisierung ist möglich. In: Metall-Nachrichten SW-Hz/SB, H. 4, S. 3, Stuttgart.
- IG Metall Bezirksleitung Stuttgart (1994a): ERA-Pro-Magazin, H. 3. Stuttgart.
- IG Metall Bezirksleitung Stuttgart (1994b): Arbeit-Entgelt-Leistung. Stand der Diskussion und Gespräche. Stuttgart. Unveröffentlichtes Manuskript.
- IG Metall Verwaltungsstelle Chemnitz (1993): Wir bauen unsere Zukunft selbst. Daten, Fakten, Hintergründe, Presseecho zum Kampf der Chemnitzer Metaller um die Gestaltung einer lebenswerten Perspektive. Januar 1991 bis Dezember 1992. Chemnitz.
- IG Metall Verwaltungsstelle Gaggenau (1994): Gruppensprecherseminar Mercedes-Benz Gaggenau/Rastatt. Gaggenau.
- IG Metall Verwaltungsstelle. Gaggenau (1995a): Protokoll der Nachbesprechung des 2. Gruppensprecherseminars. Unveröffentlichtes Manuskript. Gaggenau.
- IG Metall Verwaltungsstelle Gaggenau (1995b): Gruppensprecherseminar Mercedes-Benz Gaggenau/Rastatt. Gaggenau.
- IG Metall Verwaltungsstelle Stuttgart (1992a) Schulungskonzept für Gruppensprecher. Unveröffentlichtes Manuskript. Stuttgart.

- IG Metall Verwaltungsstelle Stuttgart (1992b): Seminar für Gruppensprecher. Teilnehmerunterlagen. Stuttgart.
- IG Metall Verwaltungsstelle Stuttgart (1995): Protokoll Referentenklausur-Tagung »Gruppensprecherseminare«. Unveröffentlichtes Manuskript. Stuttgart.
- IG Metall Verwaltungsstelle Stuttgart (1997): Referenten-Seminar »Gruppensprecher«. Unveröffentlichtes Manuskript. Stuttgart.
- Jacobi, Ursula/Lullies, Veronika/Weltz, Friedrich/Ullrich-Jacobi, Ursula (1980): Textverarbeitung im Büro. Alternativen der Arbeitsgestaltung. Humanisierung des Arbeitslebens Nr. 4. Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Janzen, Karl-Heinz (1979): Die ganze Humanisierungsforschung hat wenig gebracht. In: Metallpressediens, 20.3.1979.
- Jones, Daniel T. (1990): Die Fortentwicklung des Toyota Produktionssystems: Das Zeitalter der gestrafften Produktionsweise (Lean Production). 5. International Management Association Conference, 26./27.6.1990 in Warwick.
- Jürgens, Ulrich (Hrsg.) (2000a): New Product Development and Production Networks. Global Industrial Experience. Berlin: Springer-Verlag.
- Jürgens, Ulrich (2000b): Unveröffentlichter Kommentar zu Roland Springers Vortrag beim Soziologentag 2000 in Köln.
- Kalbitz, Rainer (2004): Der Metallarbeiterstreik in Bayern 1954. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 55 (9), S. 559–569. <https://library.fes.de/gmh/main/pdf-files/gmh/2004/2004-09-a-559.pdf>
- Kamp, Lothar (Hrsg.) (1989): Arbeit in der Fabrik der Zukunft. Marburg: Schüren-Verlag.
- Kamp, Lothar (1999): Gruppenarbeit – Analyse und Handlungsempfehlungen, Edition der Hans Böckler Stiftung Nr. 5. Düsseldorf. [www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-001830](http://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-001830)
- Kaßbaum, Bernd (2000): Betriebsräte-Netzwerke als Orte gegenseitiger Bildung und Beratung. In: Herzer, Hans/IG Metall (Hrsg.): Bildung und Beratung im Bereich Prozessbegleitung, Projektmanagement, Teamentwicklung, Konfliktberatung, Supervision und Coaching. Frankfurt am Main, S. 159–164.
- Kaßbaum, Bernd (2004): Betriebsräte-Netzwerke – eine Zukunftsoption für die IG Metall. In: Elsholz, Uwe/Dehnbostel, Peter (Hrsg.): Kompetenzentwicklungsnetzwerke. Konzepte aus gewerkschaftlicher, berufsbildender und sozialer Sicht. Berlin: Edition Sigma, S. 91–106.
- Kaste, Hermann (1981): Arbeitgeber und Humanisierung der Arbeit. Eine exemplarische Analyse. Forschungstexte Wirtschafts- und Sozialwissenschaften Nr. 5. Opladen: Leske Verlag + Budrich.
- Katerndahl, Regina/Kunkel, Roland/Scholz, Dieter (1993): Erfahrungen und Widersprüche gewerkschaftlicher CIM-Beratung. In: Kamp, Lothar (Hrsg.): Der

- Mensch im computergesteuerten Unternehmen: Möglichkeiten und Grenzen der Gestaltung vernetzter Produktionssysteme. HBS-Forschung Nr. 10. Köln: Bund-Verlag, S. 59–82.
- Kern, Horst (1974): Die Bedeutung der Arbeitsbedingungen in den Streiks 1973. In: Jacobi, Otto/Müller-Jentsch, Walther/Schmidt, Eberhard (Hrsg.): Gewerkschaften und Klassenkampf – Kritisches Jahrbuch '74. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 25–43.
- Kern, Horst (1977): Vom Unfug mit der »autonomen Arbeitsgruppe«. Sind die skandinavischen Experimente übertragbar? In: Der Gewerkschafter, H. 1, S. 16–18.
- Kern, Horst/Schauer, Helmut (1978): Rationalisierung und Besitzstandssicherung in der Metallindustrie. Teil 2. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 29 (8), S. 482–489. <https://library.fes.de/gmh/main/pdf-files/gmh/1978/1978-08-a-482.pdf>
- Kern, Horst/Schumann, Michael (1970): Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein Teil 1+2. Wirtschaftliche und soziale Aspekte des technischen Wandels in der Bundesrepublik Deutschland. Eine empirische Untersuchung über den Einfluss der aktuellen technischen Entwicklung auf die industrielle Arbeit und das Arbeiterbewusstsein. Frankfurt am Main: Europäische Verlagsanstalt.
- Kern, Horst/Schumann, Michael (1984): Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion. München: C. H. Beck.
- Kinkel, Steffen/Wengel, Jürgen (1997): Neue Produktionskonzepte: Eine Diskussion macht noch keinen Sommer. Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung Nr. 4. Karlsruhe: Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung. <https://publica-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/4d05ec2a-27cd-4ce7-9ff4-edc2311e98cf/content>
- Kirchgässner, Hans (1992): Interessen der Beschäftigten und das neue Produktionskonzept bei der ZF. In: Hans-Böckler-Stiftung/IG Metall/Institut für Arbeit und Technik/Fraunhofer-Gesellschaft/Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (Hrsg.) (1992a): Lean Production. Schlanke Produktion. Neues Produktionskonzept humaner Arbeit? Düsseldorf, S. 75– 80.
- Klaus, Horst (1988): Gestaltung der Arbeit. Eine Zukunftsaufgabe der Gewerkschaften. In: Roth, Siegfried/Kohl, Heribert (Hrsg.) Perspektive: Gruppenarbeit. Die andere Arbeitswelt, Band 1. Köln, S. 346–358.
- Kleinöder, Nina/Müller, Stefan/Uhl, Karsten (2019): »Humanisierung der Arbeit«. Aufbrüche und Konflikte in der rationalisierten Arbeitswelt des 20. Jahrhunderts. Bielefeld.
- Kleinschmidt, Matthias/Pekruhl, Ulrich (1994): Kooperation, Partizipation und Autonomie: Gruppenarbeit in deutschen Betrieben. In: Arbeit 3 (2), S. 150–172.

- Klingenberg, Heide/Kränzle, Hans-Peter (1987): Humanisierung bringt Gewinn. Modelle aus der Praxis. Band 2: Fertigung und Fertigungssteuerung. Eschborn: RKW-Verlag.
- Klitzke, Udo/Krügel, Ralf/Scholtyssek, Susanne (1991): HdA-Gestaltungsprojekt. Betriebliche Gestaltungspolitik im Umbruch. Endbericht. Unveröffentlichtes Manuskript. Frankfurt am Main.
- Klitzke, Udo (1992): Lean Production: Neues Produktionskonzept für Humane Arbeit? In: Hans-Böckler-Stiftung/IG Metall (Hrsg.): Lean Production. Kern einer neuen Unternehmenskultur und einer innovativen und sozialen Arbeitsorganisation? Gewerkschaftliche Auseinandersetzung mit einem Managementkonzept. Dialogtagung der HBS und IGM, Frankfurt 30.6. und 1.7.1992. Schriften der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 13. Baden-Baden: Nomos-Verlag, S. 11–13.
- Kotthoff, Hermann (1995): Betriebsräte und betriebliche Reorganisation. Zur Modernisierung eines »alten Hasen«. In: Arbeit 4 (4), S. 425–44.
- Krause, Kurt (Daimler GBR) (1992). Kurzreferat. In: Hans-Böckler-Stiftung/IG Metall (Hrsg.): Lean Production. Kern einer neuen Unternehmenskultur und einer innovativen und sozialen Arbeitsorganisation? Gewerkschaftliche Auseinandersetzung mit einem Managementkonzept. Dialogtagung der HBS und IGM, Frankfurt 30.6. und 1.7.1992. Schriften der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 13. Baden-Baden: Nomos-Verlag, S. 101–111.
- Kuckelkorn, Wilfried (1988). Wege zur Gruppenorganisation. In: Roth, Siegfried/Kohl, Heribert (Hrsg.): Perspektive: Gruppenarbeit. Die andere Arbeitswelt, Band 1. Köln: Bund-Verlag, S. 95–99.
- Kuhlmann, Martin (1996): Erfahrungen mit neuen Arbeitsformen in der Automobilindustrie. Bedingungen strukturinnovativer Gruppenarbeit: In: Bahnmüller, Reinhard/Salm, Rainer (Hrsg.): Intelligenter, nicht härter arbeiten? Gruppenarbeit und betriebliche Gestaltungspolitik. Hamburg: VSA-Verlag, S. 112–139.
- Kuhlmann, Martin (2004): Modellwechsel? Die Entwicklung betrieblicher Arbeits- und Sozialstrukturen in der deutschen Automobilindustrie. Berlin: Edition Sigma.
- Kuhlmann, Martin (2006a): Haben Taylorismus und Miniberufe Zukunft? Referat auf der Fachkonferenz des IG Metall Vorstandes für die Betriebsräte und Bildungsfachleute der Automobilbranche, Frankfurt am Main am 17.5.2006. Veranstaltungsdokumentation (Video-Mitschnitt, Titel 1 von 1:13:57 bis 1:57:28).
- Kuhlmann, Martin (2006b): Jenseits von Gruppenarbeit: Konzepte und Wirkungen innovativer Arbeitspolitik. Vortrag beim Arbeitspolitischen Collo-

- quium der IG Metall am 12.10.2006. Dortmund. [www.fnpa.de/content/Workshops/2006/FNPA2006\\_WS1\\_Kuhlmann\\_KonzepteArbeitspolitik.pdf](http://www.fnpa.de/content/Workshops/2006/FNPA2006_WS1_Kuhlmann_KonzepteArbeitspolitik.pdf)
- Kuhlmann, Martin (2013): Arbeitspolitik. In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Minsen, Heiner (Hrsg.): Lexikon der Arbeits- und Industriegesundheit. Berlin: Edition Sigma, S. 89–95.
- Kuhlmann, Martin/Sperling, Hans Joachim/Balzert, Sonja (2004): Konzepte innovativer Arbeitspolitik. Good-Practice-Beispiele aus dem Maschinenbau, der Automobil-, Elektro- und Chemischen Industrie. Berlin: Edition Sigma.
- Kuhn-Friedrich, Andreas/Kamp, Lothar (1996): Gruppenarbeit in Unternehmen der Bundesrepublik Deutschland aus der Sicht von Betriebs- und Personalräten – Eine empirische Bestandsaufnahme. Graue Reihe Nr. 115. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Lacher, Michael/Springer, Roland (2002): Leistungs- und Co-Management in der Old Economy In: WSI-Mitteilungen 55 (6), S. 353–359. [www.wsi.de/data/wsimit\\_2002\\_06\\_lacher.pdf](http://www.wsi.de/data/wsimit_2002_06_lacher.pdf)
- Lang, Klaus (1990): Der Wandel industrieller Leistungs- und Produktivitätsbegriffe und die Probleme der Leistungsbestimmung und Leistungskontrolle aus gewerkschaftlicher Sicht. In: Dabrowski, Hartmut/Jacobi, Otto/Schudlich, Erwin/Teschner, Eckart (Hrsg.): Jenseits des Taylorismus. Neue Begründungen und Ziele gewerkschaftlicher Rahmentarifpolitik. Graue Reihe Nr. 12. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, S. 107–122.
- Lang, Klaus (1992): Toyotismus ist eine Rationalisierungs- und keine Humanisierungsstrategie. In: Die Mitbestimmung, H. 4, S. 53–55.
- Lang, Klaus (2019): Zukunftsdiskurse als Gesellschaftspolitik. In: Hofman, Jörg/Benner, Christiane (Hrsg.): Geschichte der IG Metall. Zur Entwicklung von Autonomie und Gestaltungskraft. Frankfurt am Main: Bund-Verlag, S. 405–437.
- Lang, Klaus/Ohl, Kay (1993): Lean Production. Herausforderungen und Handlungsmöglichkeiten. Ein praktischer Ratgeber. Köln: Bund-Verlag.
- Lay, Gunter (1997): Neue Produktionskonzepte und Beschäftigung. Kann die Reorganisation der Produktion einen Beitrag zur Schaffung neuer Arbeitsplätze leisten? PI-Mitteilungen Nr. 8. Karlsruhe: Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung. [www.isi.fraunhofer.de/de/publikationen/mitteilungen-modernisierung-produktion.html#faq\\_faqitem\\_644475235-answer](http://www.isi.fraunhofer.de/de/publikationen/mitteilungen-modernisierung-produktion.html#faq_faqitem_644475235-answer)
- Lay, Gunter/Kinkel, Steffen (1999): Zum Umgang mit Kennzahlen als Indikatoren wirtschaftlichen Erfolgs. In: Brödner, Peter/Kötter, Wolfgang (Hrsg.): Frischer Wind in der Fabrik. Spielregeln und Leitbilder von Veränderungsprozessen. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 271–282.
- Lay, Gunter (2006): Arbeitsorganisation im Kontext neuer Produktionskonzepte. In: Clement, Ute/Lacher, Michael (Hrsg.) (2006): Produktionssysteme und

- Kompetenzerwerb. Zu den Veränderungen moderner Arbeitsorganisation und ihren Auswirkungen auf die berufliche Bildung. Stuttgart: Franz Steiner Verlag, S. 31–42. [www.google.de/books/edition/Produktionssysteme\\_und\\_Kompetenzerwerb/NtiNhU-pV5EC?hl=de&gbpv=1&printsec=frontcover](http://www.google.de/books/edition/Produktionssysteme_und_Kompetenzerwerb/NtiNhU-pV5EC?hl=de&gbpv=1&printsec=frontcover)
- Lay, Gunter/Dreher, Carsten/Kinkel, Steffen (1996): Neue Produktionskonzepte leisten einen Beitrag zur Sicherung des Standortes Deutschland. Positiver Zusammenhang zwischen der Verwirklichung neuer Konzepte und der Steigerung betrieblicher Leistungskennziffern belegt. PI-Mitteilungen Nr. 1. Karlsruhe. Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung. <https://10.24406/publica-fhg-288655>
- Lay, Gunter/Maloca, Spomenca (2005): Aufgabenintegration – Abkehr vom Taylorismus, Stand der Nutzung integrierter Produktionskonzepte zur Ausweitung des Tätigkeitsspektrums auf Werkerebene. PI-Mitteilungen Nr. 36, Karlsruhe: Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung. [www.isi.fraunhofer.de/de/publikationen/mitteilungen-modernisierung-produktion.html#faq\\_faqitem\\_3-answer](http://www.isi.fraunhofer.de/de/publikationen/mitteilungen-modernisierung-produktion.html#faq_faqitem_3-answer)
- Lay, Gunter/Jung Erceg, Petra/Schat, Hans-Dieter (2011): Verbreitung von Gruppenarbeit in der deutschen Industrie. In: RKW-Magazin, H. 4, S. 22–24.
- Leminsky, Gerhard (1969): Mitbestimmung am Arbeitsplatz, im Betrieb und im Unternehmen. In: Das Mitbestimmungsgespräch, H. 10, S. 34–41.
- Lengfeld, Holger/Liebig, Stefan (2002): Gruppenarbeit, Entlohnung und Gerechtigkeit. Zu einem vergessenen Feld der arbeitssoziologischen Reorganisationsforschung. In: Zeitschrift für Soziologie 31 (3), S. 211–231.
- Lenk, Erhard (1970): Mitbestimmung am Arbeitsplatz durch gewerkschaftliche Vertrauensleute. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 21 (3), S. 143–147. <https://library.fes.de/gmh/main/pdf-files/gmh/1970/1970-03-a-143.pdf>
- Lichte, Rainer/Reppel, Rolf (1988): »Beteiligungsgruppen« im Kaltwalzwerk – ein Modell? In: Roth, Siegfried/Kohl, Heribert (Hrsg.): Perspektive: Gruppenarbeit. Die andere Arbeitswelt. Band 1. Köln: Bund-Verlag, S. 123–137.
- Malsch, Thomas/Seitz, Rüdiger (Hrsg.) (1986): Die neuen Produktionskonzepte auf dem Prüfstand. Beiträge zur Entwicklung der Industriearbeit. Berlin: Edition Sigma.
- Mann + Hummel (2015): 75 Jahre Mann + Hummel 1941–2016. Ludwigsburg.
- Martin, Thomas (1984): Mannlose Fabrik: die falsche Alternative. In: Werkstatttechnik 74, S. 247.
- Matthöfer, Hans (1968): Das Dokument. Vorschlag von Hans Matthöfer zur Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 19 (12), S. 751–752. <https://library.fes.de/gmh/main/pdf-files/gmh/1968/1968-12-Dokument.pdf>

- Mayr, Hans (1974): Humanisierung der Arbeit durch Tarifpolitik. In: Vetter, Heinz Oskar (Hrsg.) Humanisierung der Arbeit als gesellschaftspolitische und gewerkschaftliche Aufgabe. Protokoll der DGB-Konferenz vom 16. und 17. Mai 1974 in München. Frankfurt am Main/Köln: Europäische Verlagsanstalt, S. 155–165.
- Mayr, Hans (1984): Der Kampf um die 35-Stunden-Woche. Erfahrungen und Schlussfolgerungen aus der Tarifbewegung 1984. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 35 (11), S. 161–679. <https://library.fes.de/gmh/main/pdf-files/gmh/1984/1984-11-a-661.pdf>
- Mazurek, Wolfgang (1982): Qualitätszirkel als neue Strategie der Profitmaximierung – Strategie der Unternehmen. In: IG Metall (Hrsg.): Beteiligung von Arbeitnehmern an Planungs- und Entscheidungsprozessen der Betriebe. Erfahrungen aus HdA-Projekten. Zentrale Arbeitstagung der IG Metall 9.–11. Dezember 1982 in Klein-Asbach. Materialien der IG Metall zur Humanisierung des Arbeitslebens. Hektografiertes Manuskript. Frankfurt am Main, S. 64–76.
- Meine, Hartmut/Porschlegel, Hans (1982): Arbeitsorganisation. In: Zimmermann, Lothar (Hrsg.): Organisation der Arbeit. Humane Arbeit. Leitfaden für Arbeitnehmer. Band 4. Reinbek: Rowohlt Verlag, S. 11–72.
- Meine, Hartmut/Ohl, Kay/Rohnert, Richard (Hrsg.) (2011): Handbuch Arbeit-Entgelt-Leistung. 5. Auflage. Frankfurt am Main: Bund-Verlag.
- Mickler, Ottfried/Dittrich, Eckard/Neumann, Uwe (1976): Technik, Arbeitsorganisation und Arbeit. Eine empirische Untersuchung in der automatisierten Produktion. Frankfurt am Main: Aspekte Verlag.
- Mickler, Ottfried/Engelhard, Norbert/Lungwitz, Ralph/Walker, Bettina (1996): Nach der Trabi-Ära: Arbeiten in schlanken Fabriken. Modernisierung der ostdeutschen Autoindustrie. Berlin: Edition Sigma.
- Minszen, Heine/Howaldt, Jürgen/Kopp, Ralf (1991): Gruppenarbeit in der Automobilindustrie. Das Beispiel Opel Bochum. In: WSI-Mitteilungen 44 (7), S. 434–441.
- Moldaschl, Manfred (1994): Lean Production im Maschinenbau? Argumente für einen eigenständigen Weg. In: Moldaschl, Manfred/Schultz-Wild, Rainer (Hrsg.): Arbeitsorientierte Rationalisierung. Fertigungsinseln und Gruppenarbeit im Maschinenbau. Frankfurt am Main/New York, S. 249–293.
- Moldaschl, Manfred (2010): Organisation und Organisation von Arbeit. In: Böhle, Fritz/Voß, Günter/Wachtler, Günther (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie. 1. Auflage. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 263–299.
- Moldaschl, Manfred/Schmierl, Klaus (1994): Fertigungsinseln und Gruppenarbeit – Durchsetzung neuer Arbeitsformen bei rechnerintegrierter Produktion. In: Moldaschl, Manfred/Schultz-Wild, Rainer (Hrsg.) (1994): Arbeitsorientierte Ra-

- tionalisierung, Fertigungsinseln und Gruppenarbeit im Maschinenbau. Frankfurt am Main, S. 51–103.
- Müller, Moritz (2019): Die IG Metall im Diskurs um die Humanisierung des Arbeitslebens In: Kleinöder, Nina/Müller, Stefan/Uhl, Karsten (Hrsg.): »Humanisierung der Arbeit«. Aufbrüche und Konflikte in der rationalisierten Arbeitswelt des 20. Jahrhunderts. Bielefeld: transcript Verlag, S. 256–276. <https://doi.org/10.14361/9783839446539>
- Müller, Stefan (2016): Humanisierung der Arbeitswelt 1.0. Historisch-kritische Befragung eines Reformprogramms der Neunzehnhundertsiebzigerjahre. In: Buschak, Willy (Hrsg.): Solidarität im Wandel der Zeiten – 150 Jahre Gewerkschaften. Essen: Klartext Verlag, S. 253–275.
- Müller, Stefan (2019): Das Forschungs- und Aktionsprogramm »Humanisierung des Arbeitslebens« (1974–1989). In: Kleinöder, Nina/Müller, Stefan/Uhl, Karsten (Hrsg.): »Humanisierung der Arbeit«. Aufbrüche und Konflikte in der rationalisierten Arbeitswelt des 20. Jahrhunderts. Bielefeld: transcript Verlag, S. 60–88. <https://doi.org/10.14361/9783839446539>
- Müller-Jentsch, Walther (1992): Wie tragfähig ist der Modernisierungspakt? In: Die Mitbestimmung, H. 4, S. 6–7.
- Müller-Jentsch, Walther (2014): Mitbestimmungspolitik. In: Schroeder, Wolfgang (2014): Handbuch Gewerkschaften in Deutschland. Wiesbaden: Springer VS, S. 505–533.
- Müller-Jentsch, Walther (2023): Demokratie in Arbeit. In: Die Mitbestimmung, H. 2, S. 56. [www.boeckler.de/fpdf/HBS-008592/p\\_mb\\_2\\_2023.pdf](http://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008592/p_mb_2_2023.pdf)
- Müller-Jentsch, Walter/Sperling, Hans Joachim (1996): Reorganisation der Arbeit als Herausforderung für Betriebsräte und Gewerkschaften. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 47 (1), S. 41–47. <https://library.fes.de/gmh/main/pdf-files/gmh/1996/1996-01-a-041.pdf>
- Muster, Manfred (1987): Gruppenarbeit als solidarisches Arbeitseinsatzkonzept. In: Arbeitsrecht im Betrieb, H. 5, S. 99–104.
- Muster, Manfred (1988a): Das doppelte Lottchen. Gruppenarbeit in der Automobilindustrie. Zwischen Managementstrategie und neuer Arbeitskultur. In: Sozialismus, H. 10, S. 61–76.
- Muster, Manfred (1988b): Zum Stand der Gruppenarbeit in der Automobilindustrie in der Bundesrepublik. In: Roth, Siegfried/Kohl, Herbert (Hrsg.): Perspektive: Gruppenarbeit. Die andere Arbeitswelt. Band 1. Köln: Bund-Verlag, S. 259–281.
- Muster, Manfred/Wannöffel, Manfred (1989): Gruppenarbeit in der Automobilindustrie, Dokumentation, Berichte, Materialien. Bochum.

- Naschold, Frieder (1984): Arbeitspolitik. In: Jürgens, Ulrich/Naschold, Frieder (Hrsg.): Arbeitspolitik. Leviathan-Sonderheft 5/1984. Wiesbaden, S. 11–57.
- Negt, Oskar/Kluge, Alexander (2016): Maßverhältnisse des Politischen. Werkausgabe Band 8. Göttingen.
- Neusüß, Christel (1978): Produktivkraftentwicklung, Arbeiterbewegung und Schranken sozialer Emanzipation. In: Prokla. Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft 7 (31), S. 75–113. [www.prokla.de/index.php/PROKLA/article/view/1663/1605](http://www.prokla.de/index.php/PROKLA/article/view/1663/1605)
- Niewerth, Claudia (2022): Vergütung von Agilität. Vortrag beim bundesweiten IG Metall-Netzwerk Agilität am 29.6.2022. Frankfurt am Main.
- Nordhause-Janz, Jürgen/Pekruhl, Ulrich (Hrsg.) (2000): Arbeiten in neuen Strukturen? Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland. Schriftenreihe des Instituts Arbeit und Technik im Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen Nr. 15. München/Mehring: Hampp-Verlag. [www.econbiz.de/Record/arbeit-und-technik-schriftenreihe-des-instituts-arbeit-und-technik-im-wissenschaftszentrum-nordrhein-westfalen/10000631289](http://www.econbiz.de/Record/arbeit-und-technik-schriftenreihe-des-instituts-arbeit-und-technik-im-wissenschaftszentrum-nordrhein-westfalen/10000631289)
- Ohl, Kay (2016): Der Kampf um die »Steinkühlerpause« (Fragen an Franz Steinkühler). In: Arbeit und Recht 64 (7), S. G13–G16.
- Ohl, Kay (2019): Wem gehört die Zeit? Arbeitszeit als Kampfterrain in der Metall- und Elektroindustrie. In: Hofmann, Jörg/Benner, Christiane (Hrsg.) Geschichte der IG Metall. Zur Entwicklung von Autonomie und Gestaltungskraft. Frankfurt am Main: Bund-Verlag, S. 268–296.
- Pekruhl, Ulrich (2000): Auf das »Wie« kommt es an. In: Mitbestimmung, H. 7, S. 35–37.
- Pekruhl, Ulrich (2001): Partizipatives Management. Konzepte und Kulturen. München/Mehring: Hampp-Verlag.
- Peters, Jürgen (Hrsg.) (2003): In freier Verhandlung. Dokumente der Tarifpolitik in der IG Metall 1945 bis 2002. Göttingen: Steidl Verlag.
- Pfäfflin, Heinz/Buchner, Michael (1999): Gestaltung von Gruppenarbeit. Aus- und Weiterbildung von Gruppensprecherinnen und Gruppensprechern. IMU-Studien Nr. 25. München. [www.imu-institut.de/veroeffentlichungen/publikation/gestaltung-von-gruppenarbeit/](http://www.imu-institut.de/veroeffentlichungen/publikation/gestaltung-von-gruppenarbeit/)
- Pickshaus, Klaus (2005): »Gute Arbeit« als neuer strategischer Ansatz. In: Detje, Richard/Pickshaus, Klaus/Urban, Hans-Jürgen. (Hrsg.). Arbeitspolitik kontrovers. Zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien. Hamburg: VSA-Verlag; S. 137–146.
- Pickshaus, Klaus (2007): Was ist gute Arbeit? In: IG Metall Projekt »Gute Arbeit«: Handbuch »Gute Arbeit«. Handlungshilfen und Materialien für die betriebliche Praxis. Hamburg: VSA-Verlag, S. 16–31.

- Pickshaus, Klaus/Urban, Hans-Jürgen (2002): Perspektiven gewerkschaftlicher Arbeitspolitik. Plädoyer für eine neue Humanisierungsoffensive. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 53 (10), S. 631–639. <https://library.fes.de/gmh/main/pdf-files/gmh/2002/2002-10-a-631.pdf>
- Pischetsrieder, Bernd (1992): Diskussionsbeitrag im Teil 2, Forum Automobilindustrie: Was können Japan und Deutschland/Europa voneinander lernen. In: Hans-Böckler-Stiftung/IG Metall (Hrsg.): Lean Production. Kern einer neuen Unternehmenskultur und einer innovativen und sozialen Arbeitsorganisation? Gewerkschaftliche Auseinandersetzung mit einem Managementkonzept. Dialogtagung der HBS und IGM. Frankfurt 30.6. und 1.7.1992. Schriften der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 13. Baden-Baden: Nomos-Verlag, S. 64.
- Pöhler, Willi (1974): Analysen, Bestandsaufnahme und Entwicklungstrends im Verwaltungs- und Dienstleistungsbereich. In: Vetter, Heinz Oskar (Hrsg.): Humanisierung der Arbeit als gesellschaftspolitische Aufgabe. Protokoll der DGB-Konferenz vom 16. und 17. Mai 1974 in München. Frankfurt am Main/Köln: Bund-Verlag, S. 56–68.
- Pöhler, Willi/Peter, Gerd (1982): Erfahrungen mit dem Humanisierungsprogramm. Von den Möglichkeiten und Grenzen einer sozialorientierten Technologiepolitik. Köln: Bund-Verlag.
- Popitz, Heinrich/Barth, Hans Paul/Jüres, Ernst August/Kesting, Hanno (1957): Technik und Industriearbeit. Soziologische Untersuchung in der Hüttenindustrie. Tübingen: J. C. B. Mohr-Verlag.
- Pornschlegel, Hans (1959a): Erholzeiten und Pausenregelungen in der betrieblichen Praxis. In: afa-Informationen, H. 1, S. 1–16.
- Pornschlegel, Hans (1959b): Erholzeiten und Pausenregelungen in der betrieblichen Praxis. In: afa-Informationen, H. 2, S. 17–32.
- Pornschlegel, Hans (1959c): Erholzeiten und Pausenregelungen in der betrieblichen Praxis. In: afa-Informationen H. 3, S. 33–48.
- Pornschlegel, Hans (1981): Abschlussgutachten des Projektbegleiters zum Forschungsvorhaben »Arbeitsorganisatorische Innovationen als Qualifizierungsprozess von Industriearbeitern«. In: Fricke, Else/Fricke, Werner/Schönwälder, Walter/Stiegler, Barbara (1981): Qualifikation und Beteiligung. Das »Peiner Modell«. Schriftenreihe Humanisierung des Arbeitslebens Band. 12. Frankfurt am Main/New York: Campus-Verlag, S. 420–437.
- Preiss, Hans (1969): Erweiterung der innerbetrieblichen Mitbestimmung. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 20 (2), S. 114–115. <https://library.fes.de/gmh/main/pdf-files/gmh/1969/1969-02-Aussprache.pdf>
- Prott, Jürgen (2001): Betriebsräte helfen Betriebsräten. Mobilisierungschancen ehrenamtlicher Beteiligung im Beraternetzwerk Küste der Industriegewerk-

- schaft Metall. Bericht über eine soziologische Fallstudie. HBS-Reihe Betriebsräte helfen Betriebsräten. Arbeitspapier Nr. 39. Düsseldorf. [www.econstor.eu/bitstream/10419/116500/1/hbs\\_arbp\\_039.pdf](http://www.econstor.eu/bitstream/10419/116500/1/hbs_arbp_039.pdf)
- Riemann, Dieter (1992): Diskussionsbeitrag In: Hans-Böckler-Stiftung/IG Metall (Hrsg.): *Lean Production. Kern einer neuen Unternehmenskultur und einer innovativen und sozialen Arbeitsorganisation? Gewerkschaftliche Auseinandersetzung mit einem Managementkonzept. Dialogtagung der HBS und IGM. Frankfurt 30.6. und 1.7.1992. Schriften der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 13. Baden-Baden: Nomos-Verlag, S. 35 und 113.*
- Rodenfels, Paul/Salm, Rainer (1996): *Gestaltungspolitik in Verwaltungsstellen – eine Sache von befristeten Projekten? In: Bahn Müller, Reinhard/Salm, Rainer (Hrsg.): Intelligenter, nicht härter arbeiten? Hamburg: VSA-Verlag, S. 230–240.*
- Roth, Siegfried (1992a): *10 Eckpunkte Gruppenarbeit der IG Metall. Kurzfassung für Seminarpräsentation.*
- Roth, Siegfried (1992b): *Japanisierung oder eigener Weg? Die Anwendung »schlanker Produktionsweisen« in der deutschen Automobilindustrie, Hektografirtes Manuskript. Frankfurt am Main.*
- Roth, Siegfried (1996): *Wiederentdeckung der eigenen Stärken? Lean Produktion in der deutschen Autoindustrie. Innovative Produktionskonzepte statt Standortklagen. In: Hoß, Dietrich/Wirth, Bernhard (Hrsg.): Wege zur innovativen Organisation. Konzepte und Erfahrungsberichte aus der Industrie. Stuttgart: Raabe-Verlag, S. 55–78.*
- Roth, Siegfried (1999): *Gewerkschaftliche Gestaltungsanforderungen bei Gruppenarbeit. Unveröffentlichtes Faxanschreiben aus dem IG Metall Vorstand, Abteilung Gewerkschaftliche Betriebspolitik.*
- Roth, Siegfried/Königs, Peter (1988): *Gruppenarbeit als Gestaltungsalternative bei CIM-Einsatz. In: Roth, Siegfried/Kohl, Heribert (Hrsg.): Perspektive: Gruppenarbeit. Die andere Arbeitswelt. Band 1. Köln: Bund-Verlag, S. 81–94.*
- Roth, Siegfried/Kohl, Heribert (Hrsg.) (1988): *Perspektive: Gruppenarbeit. Die andere Arbeitswelt. Band 1. Köln: Bund-Verlag.*
- Salm, Rainer (1993): *Fünf Jahre CIM-Gestaltung bei der Kodak AG in Stuttgart. In: Kamp, Lothar (Hrsg.): Der Mensch im computergesteuerten Unternehmen: Möglichkeiten und Grenzen der Gestaltung vernetzter Produktionssysteme. HBS-Forschung Nr. 10. Köln: Bund-Verlag, S. 28–51.*
- Salm, Rainer (1996): *Sprecher oder Vorarbeiter? Gruppensprecher als Herausforderung für gewerkschaftliche Betriebspolitik. In: Bahn Müller, Reinhard/Salm, Rainer (Hrsg.): Intelligenter, nicht härter arbeiten? Gruppenarbeit und betriebliche Gestaltungspolitik. Hamburg: VSA-Verlag, S. 203–229.*

- Salm, Rainer (1998): Fragen zur Gruppenarbeit. In: Forum Bildung, Infodienst und Diskussionsplattform zur Bildungsarbeit der IG Metall, H. 2, S. 17–19.
- Salm, Rainer (2001): Abschied vom Leitbild humaner Gruppenarbeit? Wie antworten Gewerkschaften auf die Re-Taylorisierung der Arbeit. In: IG Metall (Hrsg.): Diskussionsbeiträge zur Tarifarbeit im Betrieb. Flexible Standardisierung. Grüne Reihe Nr. 9. Frankfurt am Main, S. 19–56.
- Salm, Rainer (2007): War der »deutsche Weg der Arbeitsorganisation« erfolglos? Vorurteile und Fakten zur Wirtschaftlichkeit guter Gruppenarbeit. In: Wagner, Hilde (Hrsg.) Arbeit und Leistung – gestern und heute. Hamburg: VSA-Verlag, S. 33–55. [www.researchgate.net/publication/351587298\\_War\\_der\\_deutsche\\_Weg\\_der\\_Arbeitsorganisation\\_erfolglos\\_Vorurteile\\_und\\_Fakten\\_zur\\_Wirtschaftlichkeit\\_guter\\_Gruppenarbeit](http://www.researchgate.net/publication/351587298_War_der_deutsche_Weg_der_Arbeitsorganisation_erfolglos_Vorurteile_und_Fakten_zur_Wirtschaftlichkeit_guter_Gruppenarbeit)
- Salm, Rainer/Kötter, Wolfgang (2003): Gruppenarbeit – ein verbrauchtes Leitbild guter Arbeit? In: Peters, Jürgen/Schmidhenner, Horst (2003): Gute Arbeit: Menschengerechte Arbeitsgestaltung als gewerkschaftliche Zukunftsaufgabe. Hamburg: VSA-Verlag, S. 123–139.
- Sauer, Dieter (2005): Paradigmenwechsel in der Arbeitspolitik. Gibt es noch Spielräume für Anti-tayloristische Deals? In: Detje, Richard/Pickshaus, Klaus/Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.). Arbeitspolitik kontrovers. Zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien. Hamburg: VSA-Verlag, S. 54–72.
- Sauer, Dieter (2011): Von der »Humanisierung der Arbeit« zur »Guten Arbeit«. Überarbeitete Fassung des Vortrags auf einer Tagung der Friedrich-Ebert-Stiftung, Arbeitskreis Arbeit-Betrieb-Politik, am 11. Oktober 2007 in Berlin. In: Aus Parlament und Zeitgeschichte, H. 15, S. 18–24. [www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/33366/von-der-humanisierung-der-arbeit-zur-guten-arbeit/](http://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/33366/von-der-humanisierung-der-arbeit-zur-guten-arbeit/)
- Saurwein, Rainer G. (1993): Gruppenarbeit im westdeutschen Maschinenbau. Diffusion und Merkmale. Ergebnisse des NIFA-Panels 1991 und 1992. Arbeitspapier Z2–1/93. Bochum: Ruhr-Universität Bochum Sonderforschungsbereich 187.
- Saurwein, Rainer G. (1996): Gruppenorientierte Fertigungsstrukturen im Maschinenbau. Neue Informationstechnologien und flexible Arbeitssysteme Nr. 13. Opladen: Leske & Budrich.
- Schaper, Niclas (2019): Gruppenarbeit in der Produktion. In: Nerdinger, Friedemann W./Bäckle, Gerhard/Schaper, Niclas: Arbeits- und Organisationspsychologie. 4. vollständig überarbeitete Auflage. Berlin: Springer-Lehrbuch Verlag, S. 435–462.
- Schauer, Helmut (1988): Thesen zum Stand der gewerkschaftlichen Diskussion. In: IG Metall (Hrsg.): Tarifpolitik im Strukturwandel. Köln, S. 155–165.
- Schauer, Helmut (1993): Einleitung Themenbereich 3: Demokratie im Arbeitsalltag, Mitbestimmung und Beteiligung. In: IG Metall (Hrsg.) Tarifreform

2000. Dokumentstion der tarifpolitischen Konferenz der IG Metall vom 22. bis 23. Juni 1993 in Frankfurt. Frankfurt am Main, S. 75–78.
- Schelsky, Helmut (1961): Der Mensch in der wissenschaftlichen Zivilisation. Arbeitsgemeinschaft für Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen Nr. 96. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-663-02159-9\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-663-02159-9_1)
- Schild, Armin/Görgens Bertold (2001): Flexible Standardisierung in der Automobilindustrie. Perspektiven gewerkschaftlicher Arbeits- und Leistungs politik. In: IG Metall (Hrsg.): Diskussionsbeiträge zur Tarifarbeit im Betrieb. Flexible Standardisierung. Grüne Reihe Nr. 9. Frankfurt am Main, S. 3–18.
- Schmidt, Gert (1982): »Humanisierung der Arbeit«. In: Littek, Wolfgang/Rammert, Werner/Wachtler, Günther (Hrsg.): Einführung in die Arbeits- und Industriesoziologie. Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag. S. 163–183.
- Schmidt, Rudi (1995): Der Streik in der bayerischen Metallindustrie von 1954: Lehrstück eines sozialen Konflikts. Schriftenreihe der Otto-Brenner-Stiftung Nr. 58. Köln: Bund-Verlag.
- Schmiede, Rudi (1980): Rationalisierung und reelle Subsumtion – Überlegungen zu den Arbeiten des Frankfurter Instituts für Sozialforschung 1970–1980. In: Leviathan 8 (4), S. 472–497. [www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/18981/ssoar-1981-schmiede-rationalisierung\\_und\\_reelle\\_subsumtion.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/18981/ssoar-1981-schmiede-rationalisierung_und_reelle_subsumtion.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Schmierl, Klaus (2010): Lohn und Leistung. In: Böhle, Fritz/Voß, Günther/Wachtler, Günther (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden: Springer VS, S. 360–383.
- Schmitz, Kurt Thomas (2020): Die IG Metall nach dem Boom. Herausforderungen und strategische Reaktionen. Stuttgart: Dietz Verlag.
- Schneider, Michael (1984): Streit um Arbeitszeit. Geschichte des Kampfes um Arbeitszeitverkürzung in Deutschland. Köln: Bund-Verlag.
- Schopf, Dietmar (1992): Automobilproduktion bei Volkswagen. Die Herausforderung der schlanken Produktionsweise. In: Hans-Böckler-Stiftung/IG Metall (Hrsg.): Lean Production. Kern einer neuen Unternehmenskultur und einer innovativen und sozialen Arbeitsorganisation? Gewerkschaftliche Auseinandersetzung mit einem Managementkonzept. Dialogtagung der HBS und IGM. Frankfurt 30.6. und 1.7.1992. Schriften der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 13. Baden-Baden: Nomos-Verlag, S. 86–93.
- Schultz-Wild, Rainer (1986): Qualifizierte Gruppenarbeit bei flexibler Automatisierung. In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Schultz-Wild, Rainer (Hrsg.): Rechnerintegrierte Produktion: zur Entwicklung von Technik und Arbeit in der Metallindustrie. Forschungsberichte aus dem Institut für Sozialwis-

- senschaftliche Forschung. Frankfurt am Main: Campus Verlag, S. 175–202. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-68134>
- Schumann, Michael (1969): Möglichkeiten der Mitbestimmung am Arbeitsplatz. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 20 (4), S. 226–231. <https://library.fes.de/gmh/main/pdf-files/gmh/1969/1969-04-a-226.pdf>
- Schumann, Michael (Hrsg.) (1971): Am Beispiel der Septemberstreiks – Anfang der Rekonstruktionsperiode der Arbeiterklasse? Frankfurt am Main: Europäische Verlagsanstalt.
- Schumann, Michael (1974): Bestandsaufnahme, Analyse und Entwicklungstrends in der Produktion: In: Vetter, Heinz-Oskar (Hrsg.): Humanisierung des Arbeitslebens als gewerkschaftspolitische Aufgabe. Protokoll der DGB-Konferenz vom 16. Und 17. Mai 1974 in München. Frankfurt am Main/Köln: Europäische Verlagsanstalt, S. 41–54.
- Schumann, Michael (1998): Frißt die Shareholder Value-Ökonomie die Modernisierung der Arbeit? In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Wolf, Harald (Hrsg.): Arbeit, Gesellschaft, Kritik. Orientierung wider den Zeitgeist. Berlin: Sigma Verlag, S. 19–30.
- Schumann, Michael (2000): Industriesoziologie und Zeitdiagnose – Diskussion mit Michael Schumann. In: Sozialismus, H. 11, S. 36–37.
- Schumann, Michael (2001): Innovative Arbeitspolitik – Wissenschaften in einer neuen Rolle. Vortrag auf der Tagung des BMBF – »Erfolgreiche Veränderungen in der Arbeitsgestaltung und Unternehmensorganisation – Strategien und Lösungen«, 19.–20.11.01, Bad Honnef.
- Schumann, Michael (2004): Vorwort. In: Kuhlmann, Martin/Sperling, Hans Joachim/Balzert, Sonja (2004): Konzepte innovativer Arbeitspolitik. Good-Practice-Beispiele aus dem Maschinenbau, der Automobil-, Elektro- und Chemischen Industrie. Berlin: Edition Sigma, S. 11–27.
- Schumann, Michael (2005): Arbeitspolitik im Umbruch – Zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien. In: Detje, Richard/Pickshaus, Klaus/Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.). Arbeitspolitik kontrovers. Zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien. Hamburg: VSA-Verlag, S. 41–52.
- Schumann, Michael/Kuhlmann, Martin/Sanders, Frauke/Sperling, Hans Joachim (2008): Auto 5000 – eine Kampfansage an veraltete Fabrikgestaltung. In: SOFI-Mitteilungen 32, S. 23–45. <https://sofi.uni-goettingen.de/fileadmin/Publikationen/SOFI-Mitteilungen-32.pdf>
- Seibold, Bettina/Mugler, Walter (2021a): Selbstorganisierte Teamarbeit in Betriebs- und Dienstvereinbarungen. HBS-Study Nr. 459. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-007992](http://www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007992)

- Seibold, Bettina/Mugler, Walter (2021b): Selbstorganisierte Teamarbeit. Beispiele und Hinweise für Betriebs- und Personalräte. Mitbestimmungspraxis Nr. 39. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [www.imu-boeckler.de/fpdf/HBS-007998/p\\_mbf\\_praxis\\_2021\\_39.pdf](http://www.imu-boeckler.de/fpdf/HBS-007998/p_mbf_praxis_2021_39.pdf)
- Siegel, Konrad (2001): Die Bedeutung von Standards für die ganzheitliche Gestaltung von Arbeit und Leistung. Diskussionsbeiträge zur Tarifarbeit im Betrieb. In: IG Metall (Hrsg.): Diskussionsbeiträge zur Tarifarbeit im Betrieb. Flexible Standardisierung. Grüne Reihe Nr. 9. Frankfurt am Main, S. 57–68.
- Sperling, Hans Joachim (2008): Vom Lohnrahmentarifvertrag II zu Auto 5000. Stationen einer tarifpolitischen Rahmung innovativer Arbeitspolitik. In: Wagner, Hilde (Hrsg.): Arbeit und Leistung – gestern und heute. Ein gewerkschaftliches Politikfeld. Hamburg: VSA-Verlag, S. 125–140.
- Sperling, Hans Joachim (2014): Gewerkschaftliche Arbeitspolitik. In: Schroeder, Wolfgang (Hrsg.) Handbuch Gewerkschaften in Deutschland. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer VS, S. 485–504. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-19496-7\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-531-19496-7_19)
- Spira, Johann-Christoph (1983): Geheimes Roboter-Revier: Halle 54 in Wolfsburg. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 24.8.1983, S. 30.
- Springer, Roland (1993): Neue Formen der Arbeitsorganisation – Ursachen, Ziele und aktueller Stand in der Mercedes-Benz AG. In: Angewandte Arbeitswissenschaft, H. 137, S. 19–37.
- Springer, Roland. (1997): Internationalisierung und intramanagerielle Konflikte um die Rationalisierung in der Automobilindustrie. Vortrag auf der Sektions-sitzung Industrie- und Betriebssoziologie am 21./22. November 1997 im Landesmuseum für Technik und Arbeit in Mannheim. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Springer, Roland. (1998a): Arbeiten wie die Japaner? Zur Zukunft des Automobilmontage-Standortes Deutschland. In: Fricke, W. (Hrsg.): Innovationen in Technik, Wissenschaft und Gesellschaft. Beiträge zum fünften internationalen Ingenieurkongress der Friedrich-Ebert-Stiftung am 26./27. Mai 1998 in Köln. Bonn, S. 231–242.
- Springer, Roland (1998b): Das Ende neuer Produktionskonzepte? In: Hirsch-Kreinsen, Helmut/Wolf, Harald (Hrsg.): Arbeit, Gesellschaft, Kritik. Orientierungen wider den Zeitgeist. Berlin: Edition Sigma, S. 31–58.
- Springer, Roland (1999a): Rückkehr zum Taylorismus. Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag.
- Springer, Roland (1999b): Von der teilautonomen zur standardisierten Gruppenarbeit. Arbeitspolitische Perspektiven in der Automobilindustrie. In: WSI-Mitteilungen 52 (5), S. 309–321.

- Springer, Roland (2000): Rückkehr zum Taylorismus – oder wohin führt die Arbeitspolitik in der Automobilindustrie? In: *Angewandte Arbeitswissenschaft: Zeitschrift für die Unternehmenspraxis*, H. 163.
- Stein, Ekkehart/Reisacher, Erwin (Hrsg.) (1980): *Mitbestimmung über den Arbeitsplatz*. Köln: Bund-Verlag.
- Steinkühler, Franz (1974): Diskussionsbeitrag. In: Vetter, Oskar (Hrsg.): *Humanisierung des Arbeitslebens als gewerkschaftspolitische Aufgabe*. Protokoll der DGB-Konferenz vom 16. und 17. Mai 1974 in München. Frankfurt am Main/Köln: Europäische Verlagsanstalt, S. 82–85 und 194–196.
- Steinkühler, Franz (1977): Die Durchsetzung und Anwendung des Lohnrahmentarifvertrages II. In: IG Metall (Hrsg.): *Werktag werden besser. Der Kampf um den Lohnrahmentarifvertrag II in Nordwürttemberg-Nordbaden*. Frankfurt am Main: Europäische Verlagsanstalt: S. 21–55.
- Steinkühler, Franz (1985): *Arbeit 2000*. In: Altvater, Elmar/Baethge, Martin (Hrsg.): *Arbeit 2000: über die Zukunft der Arbeitsgesellschaft*. Hamburg: VSA-Verlag.
- Steinkühler, Franz (1986): *Technik, Fortschritt und soziale Gestaltung*. Rede auf dem Ingenieurkongress der SPD am 18./19. Februar in Düsseldorf. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Steinkühler, Franz (1992): Für eine demokratische und soziale Unternehmensreform – gewerkschaftliche Antworten auf die »japanische Herausforderung«. In: Hans-Böckler-Stiftung/IG Metall (Hrsg.): *Lean Production. Kern einer neuen Unternehmenskultur und einer innovativen und sozialen Arbeitsorganisation?* Schriftenreihe der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 13. Baden-Baden: Nomos-Verlag, S. 16–23.
- Steinkühler, Franz (2008): *Menschengerechte Arbeit – geschichtliche Herausforderungen und Gewerkschaftsaufgabe. Durchsetzung und Bedeutung des Lohnrahmentarifvertrages II*. In: Wagner, Hilde (Hrsg.): *Arbeit & Leistung – gestern & heute. Ein gewerkschaftliches Politikfeld*. Hamburg: VSA-Verlag, S. 83–96.
- Steinkühler, Franz (2013): »Also ich war überzeugt, den Streik gewinnen wir«. FES-Zeitzeugen. Interview vom 27.5.2013. Online-Video. [www.zeitzeugen.fes.de/person/franz-steinkuehler](http://www.zeitzeugen.fes.de/person/franz-steinkuehler)
- Stollberg, Gunnar (1981): *Die Rationalisierungsdebatte 1908–1933. Freie Gewerkschaften zwischen Mitwirkung und Gegenwehr*. Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag.
- Südwestmetall (2006): *Geschäftsbericht 2005*. Stuttgart.
- Swiniartski, Marco (2017): *Der Deutsche Metallarbeiter-Verband 1891–1933 – Eine Gewerkschaft im Spannungsfeld zwischen Arbeitern, Betrieb und Politik*. Köln/Weimar/Wien.

- Symanoski, Horst/Vilmar, Fritz (1963): Die Welt des Arbeiters: Junge Pfarrer berichten aus der Fabrik. Frankfurt am Main: Stimme-Verlag.
- Taylor, Frederick Winslow (1913/1995): Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. Weinheim: PVU.
- TBS – Technologieberatungsstelle beim DGB-Landesbezirk NRW (Hrsg.) (1996): Umstrukturierung und Gruppenarbeit. Bewertungskriterien für betriebliche Konzepte. Arbeit, Gesundheit, Umwelt Nr. 26. Oberhausen.
- Theerkorn, Uwe (1993): Neue Fertigungslinien und Gruppenarbeit. In: Binkelman, Peter/Braczyk, Hans-Joachim/Seltz, Rüdiger (Hrsg.): Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland: Stand und Perspektiven: Beiträge und Ergebnisse zur gleichlautenden Arbeitskonferenz am 25. und 26. März 1993 in Mannheim, S. 252–264. Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag, S. 252–264.
- Touraine, Alain (1972): Die postindustrielle Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Traube, Klaus (1978): Müssen wir umschalten? Von den politischen Grenzen der Technik. Reinbeck: Rowohlt Verlag.
- Trautwein-Kalms, Gudrun/Gerlach, Gerhard/WSI (Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Boeckler-Stiftung) (Hrsg.) (1980): Gewerkschaften und Humanisierung der Arbeit. Zur Bewertung des HdA-Programms. Schriftenreihe HdA Nr. 5. Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag.
- Vahrenkamp, Richard (1983): Wirtschaftsdemokratie und Rationalisierung – Zur Technologiepolitik der Arbeiterbewegung in der Weimarer Republik. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 34 (11), S. 722–735. <https://library.fes.de/gmh/main/pdf-files/gmh/1983/1983-11-a-722.pdf>
- Vahrenkamp, Richard (2013) Von Taylor zu Toyota. Rationalisierungsdebatten im 20. Jahrhundert. 2., korrigierte und erweiterte Auflage. Sieburg: EUL-Verlag.
- Vetter, Heinz Oskar (1974) (Hrsg.): Humanisierung des Arbeitslebens als gewerkschaftspolitische Aufgabe. Protokoll der DGB-Konferenz vom 16. und 17. Mai 1974 in München. Frankfurt am Main/Köln: Europäische Verlagsanstalt.
- Vilmar, Fritz (1968): Die Mitbestimmung muß am Arbeitsplatz beginnen. Ein Vorschlag zur Ergänzung des BetrVG. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 19 (8), S. 472–476. <https://library.fes.de/gmh/main/pdf-files/gmh/1968/1968-08-a-472.pdf>
- Vilmar, Fritz (1971a): Mitbestimmung am Arbeitsplatz. Basis demokratischer Betriebspolitik. Neuwied/Berlin: Luchterhand Typoskript.
- Vilmar, Fritz (1971b): Mitbestimmung am Arbeitsplatz. In: Gülden, Klaus/Krutz, Wolfgang/Krutz-Ahrling, Ingrid (1973): Humanisierung der Arbeit? Ansätze zur Veränderung von Form und Inhalt industrieller Arbeit. Berlin, S. 104–108.

- Vinke, Hermann (2021): Ein Volk steht auf – und geht zum Arbeitsamt. Staatsholding Treuhand als Fehlkonstruktion – die Sicht von Betroffenen. Hamburg: VSA-Verlag.
- Vitt, Werner (1974): Diskussionsbeitrag. In: Humanisierung des Arbeitslebens als gewerkschaftspolitische Aufgabe. Protokoll der DGB-Konferenz vom 16. und 17. Mai 1974 in München. Frankfurt am Main/Köln: Europäische Verlagsanstalt.
- VW AG Betriebsrat (1980): Stellungnahme des Betriebsrats. In: Volkswagen AG (Hrsg.): Gruppenarbeit in der Motorenmontage: Ein Vergleich von Arbeitsstrukturen. Schriftenreihe Humanisierung des Arbeitslebens Nr. 3. Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag, S. 55–66.
- VW AG Projektleitung (1980): Bericht der Projektleitung. In: Volkswagen AG (Hrsg.): Gruppenarbeit in der Motorenmontage: Ein Vergleich von Arbeitsstrukturen. Schriftenreihe Humanisierung des Arbeitslebens Nr. 3. Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag, S. 13–54.
- Wengel, Jürgen/Lay, Gunter (2001): Deutschland und USA auf verschiedenen Wegen. Konzepte der Produktionsmodernisierung im Vergleich. Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung. Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung Nr. 23. <https://doi.org/10.24406/publica-fhg-290985>
- Wentzel, Lothar (1998): Seminarkonzepte zur Gruppenarbeit. In: Forum Bildung, H. 2, S. 15–17.
- Widmaier, Ulrich (Hrsg.) (2000): Der deutsche Maschinenbau in den neunziger Jahren. Kontinuität und Wandel einer Branche. Frankfurt am Main/New York: Campus-Verlag.
- Wiesner, Herbert (1963): Schlussforderungen für die Tarifpolitik im besonderen Fragen der Lohnanreizmethoden und deren Folgen. In: afa-Informationen, H. 6+7, S. 83–88.
- Wilfert, Peter (1995): Effizienz und Entlohnung. In: IW-Gewerkschaftsreport 29 (1), S. 57–62.
- Wittemann, Klaus Peter (1994): Ford-Aktion. Zum Verhältnis von Industriesoziologie und IG Metall in den sechziger Jahren. Marburg: Schüren-Verlag.
- Womack, James P./Jones, Daniel T./Roos, Daniel (1991): Die zweite Revolution in der Automobilindustrie. Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag.
- Wurster, Paul (1974): Redebeitrag. In: Vetter, Heinz Oskar (Hrsg.): Humanisierung des Arbeitslebens als gewerkschaftspolitische Aufgabe. Protokoll der DGB-Konferenz vom 16. und 17. Mai 1974 in München. Frankfurt am Main/Köln: Europäische Verlagsanstalt, S. 197–198.

- Zwickel, Klaus (1992a): Lean Production und Tarifreform 2000. In: Hans-Böckler-Stiftung/IG Metall (Hrsg.): Lean Production. Kern einer neuen Unternehmenskultur und einer innovativen und sozialen Arbeitsorganisation? Gewerkschaftliche Auseinandersetzung mit einem Managementkonzept. Dialogtagung der HBS und IGM. Frankfurt 30.6. und 1.7.1992. Schriften der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 13. Baden-Baden: Nomos-Verlag, S. 217–222.
- Zwickel, Klaus (1992b): Verteilungskonflikte und Gestaltungsanspruch – tarifpolitische Perspektiven für die neunziger Jahre. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 43 (10), S. 659–667. <https://library.fes.de/gmh/main/pdf-files/gmh/1992/1992-10-a-659.pdf>
- Zwickel, Klaus (1993): »Tarifreform 2000« – Neuer Rahmen für die Industriearbeit der Zukunft. In: IG Metall: Tarifreform 2000. Dokumentation der Tarifpolitischen Konferenz vom 22. bis 23. Juni 1993 in Frankfurt am Main. Frankfurt am Main, S. 7–14.

## Mündliche Quellen

Alle Interviews wurden von Rainer Salm und Reinhard Bahn Müller geführt. Rainer Salm war Betriebsrat der Kodak AG Stuttgart, Schwerpunktsekretär in der Verwaltungsstelle Gaggenau für das Gruppenarbeitsprojekt bei Daimler Rastatt und Gewerkschaftssekretär in der Bezirksleitung Baden-Württemberg der IG Metall.

Reinhard Bahn Müller war wissenschaftlicher Mitarbeiter im Rahmen des HdA-Beteiligungsprojekts bei den Montanwerken Walter Tübingen. Walter Mugler war Gesamtbetriebsratsvorsitzender der Mann + Hummel GmbH Stuttgart. Weitere Informationen zu Werdegang und aktueller Tätigkeit der Autoren finden sich im Autorenverzeichnis.

Alle Interviews wurden teils wörtlich, teils stichwortartig protokolliert und sind unveröffentlicht. Verwendete Zitate sind von den Interviewten autorisiert.

**Drinkuth, Andreas** (Abteilungsleiter Abteilung Automation bzw. Automation, Technologie, HdA 1984–1996). Telefoninterviews geführt von Rainer Salm am 16.9.2018 und 19.12.2020. Thema: Politik und Entwicklung der Abteilung Automation, Technologie und HdA in den 1980er und 1990er Jahren.

**Kaßebaum, Bernd** (Projekt-Sachbearbeiter Abteilung Automation 1988–1990, bis Ende 2016 Gewerkschaftssekretär beim IG-Metall-Vorstand im Ressort Bildungs- und Qualifizierungspolitik). Telefoninterview geführt von Rainer Salm am 2.12.2021. Thema: Politik und Entwicklung der Abteilung Automation, Technologie und HdA in den 1980er und 1990er Jahren.

- Klitzke, Udo** (Politischer Sachbearbeiter Abteilung, Technologie, HdA 1987–1993 und zeitweiliger Leiter des HdA-Gestaltungsprojekts). Telefoninterview geführt von Rainer Salm am 18.12.2018. Thema: HdA-Gestaltungsprojekt der IG Metall in den 1980er und 1990er Jahren.
- Kötter, Wolfgang** (Praktikant im HdA-Gestaltungsprojekt der IG Metall 1985–1989, Geschäftsführender Gesellschafter der Gesellschaft für interdisziplinäre Technikforschung Technologieberatung Arbeitsgestaltung, GITTA mbh, Berlin). Telefoninterview geführt von Rainer Salm am 15.10.2018. Thema: Arbeitsgestaltungspolitik der IG Metall in den 1980er und 1990er Jahren.
- Lang, Klaus** (Leiter Abteilung Tarifpolitik 1981–1993, Leiter Abteilung 1. Vorsitzender 1993–2003, Arbeitsdirektor). Videointerview geführt von Reinhard Bahnmüller und Rainer Salm am 19.10.2018. Thema: Tarifpolitik der IG Metall von den 1970er Jahren bis zur Jahrtausendwende.

## Weiterführende Literatur

Die Internetseiten wurden zuletzt am 5.9.2025 besucht.

- Adler, Paul/Cole, Robert (1993): Designed for Learning: A Tale of Two Auto Plants. In: Sloan Management Review 3, H. 34, S. 85–94. [www.researchgate.net/publication/256070768\\_Designed\\_for\\_Learning\\_A\\_Tale\\_of\\_Two\\_Auto\\_Plants](http://www.researchgate.net/publication/256070768_Designed_for_Learning_A_Tale_of_Two_Auto_Plants)
- Altwater, Elmar/Baethge, Martin (Hrsg.) (1985): Arbeit 2000: Über die Zukunft der Arbeitsgesellschaft. Hamburg: VSA-Verlag.
- Antoni, Conny Herbert (1996): Teilautonome Arbeitsgruppen – Eine Expertenbefragung zu Verbreitungsformen und Erfahrungen. In: Angewandte Arbeitswissenschaft. In: Zeitschrift für die Unternehmenspraxis, H. 147, S. 31–53.
- Antoni, Conny Herbert/Eyer, Eckhard/Kutscher, Jan (Hrsg.) (1996): Das flexible Unternehmen. Arbeitszeit, Gruppenarbeit, Entgeltsysteme. Wiesbaden: Gabler.
- Antoni, Conny/Bungard, Walter (2004). Arbeitsgruppen. In: Schuler, Heinz (Hrsg.): Organisationspsychologie – Gruppe und Organisation. Enzyklopädie der Psychologie. Themenbereich D, Serie III, Band 4. Göttingen: Hogrefe, Verlag für Psychologie, S. 129–191.
- Bahnmüller, Reinhard/Salm, Rainer (Hrsg.) (1996): Intelligenter, nicht härter arbeiten? Gruppenarbeit und betriebliche Gestaltungspolitik Hamburg: VSA-Verlag.
- Bahnmüller, Reinhard/Kutlu, Yalcin/Mugler, Walter/Salm, Rainer/Seibold, Bettina/Kirner, Eva/Klatt, Sandra (2023): Mitsprache bei der Digitalisierung? Beteiligung von Betriebsrat und Beschäftigten in digitalisierungsaktiven Betrie-

- ben. HBS-Study Nr. 479, Düsseldorf. [www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-008550](http://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008550)
- Benders, Jos/Huijgen, Fred/Pekruhl, Ulrich (2000): Gruppenarbeit in Europa – Ein Überblick. In: WSI-Mitteilungen 53 (6), S. 365–374.
- Benders, Jos/Huijgen, Fred/Pekruhl, Ulrich (2001): Measuring Group Work; Findings and Lessons from a European Survey. In: New Technology, Work and Employment 16 (3), S. 204–217.
- Binkelmann, Peter/Braczyk, Hans-Joachim/Seltz, Rüdiger (1993): Organisationswandel und Gruppenarbeit. In: Binkelmann, Peter/Braczyk, Hans-Joachim/Seltz, Rüdiger (Hrsg.): Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland. Stand und Perspektiven. Beiträge und Ergebnisse zur gleichlautenden Arbeitskonferenz am 25. und 26. März 1993 in Mannheim. Frankfurt am Main/New York: Campus-Verlag, S. 17–29.
- Butollo, Florian/Jürgens, Ulrich/Krzywdzinski, Martin (2018): Von Lean Production zur Industrie 4.0. Mehr Autonomie für die Beschäftigten? In: Arbeits- und Industriesoziologische Studien 11 (2), S. 75–90. <https://doi.org/10.21241/ssoar.64864>
- Eurofound (1997): New forms of work organization. Can Europe realise its potential? Results of a survey of direct employee participation in Europe, Luxembourg; Publications Office. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/31191f1f-d4c7-48a9-a336-f9c8f10f226c/language-en>
- Hans-Böckler-Stiftung/IG Metall/Institut Arbeit und Technik/Fraunhofer-Gesellschaft/Institut für Arbeitsorganisation (Hrsg.) (1992a): Lean Production. Schlanke Produktion. Neues Produktionskonzept humaner Arbeit? Düsseldorf.
- IG Metall (Hrsg.) (1988a): Arbeitsorientierte Gestaltung von Arbeit und Technik in der mechanischen Fertigung – soziales Pflichtenheft Fertigungsinseln. Frankfurt am Main.
- IG Metall (Hrsg.) (1988b): Arbeitsorganisation, Arbeitsstrukturierung und Qualifizierung bei Fertigungsinseln. Workshop vom 31.5.–1.6.1988 in Troisdorf. Frankfurt am Main.
- Jürgens, Ulrich (2006): Weltweite Trends in der Arbeitsorganisation. In: Clement, Ute/Lacher, Michael (Hrsg.): Produktionssysteme und Kompetenzerwerb. Zu den Veränderungen moderner Arbeitsorganisation und ihren Auswirkungen auf die berufliche Bildung. Stuttgart: Franz Steiner Verlag, S. 15–29.
- Kern, Horst (1979): Elastische Produktionsorganisation oder humane Arbeitsbedingungen? Konträre Interessen bei der Humanisierung der Arbeit. In: Kern, Horst: Kampf um Arbeitsbedingungen. Materialien zur »Humanisierung der Arbeit«. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 193–209. Erstmals veröffentlicht

- 1976 in: IG Metall (Hrsg.) *Krise und Reform in der Industriegesellschaft. Protokoll der Tagung*. Frankfurt am Main/Köln: Europäische Verlagsanstalt.
- Kern, Horst/Schumann, Michael (1985): *Das Ende der Arbeitsteilung? – Eine Herausforderung für die Gewerkschaften*. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 36 (1), S. 27–39. <https://library.fes.de/gmh/main/pdf-files/gmh/1985/1985-01-a-027.pdf>
- Kotthoff, Hermann (1998): *Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte: Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und »gnadenlosem Kostensenkungsdiktat«*. In: *Industrielle Beziehungen* 5 (1), S. 76–99. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-344809>
- Matthöfer, Hans (1977): *Humanisierung der Arbeit und Produktivität in der Industriegesellschaft*. Köln/Frankfurt am Main: Europäische Verlagsanstalt.
- Meine, Hartmut (2019): *Vom Wandel des Konflikts um Lohn und Leistung*. In: Jörg Hofmann/Christiane Benner (Hrsg.): *Geschichte der IG Metall*. Frankfurt am Main, S. 298–330.
- Mugler, Walter: *Archiv für Soziale Demokratie bei der Friedrich-Ebert-Stiftung: 90er Jahre im Bestand IG Metall*, Verwaltungsstelle Ludwigsburg und Bestand Mugler.
- Peters, Jürgen/Schmidthener, Horst (2003): *Gute Arbeit: Menschengerechte Arbeitsgestaltung als gewerkschaftliche Zukunftsaufgabe*. Hamburg: VSA-Verlag.
- Pornschlegel, Hans/Birkwald, Reimar (1961): *Die Belastungsuntersuchung zur Arbeitsgestaltung und zur Erholzeitermittlung*. In: *afa-Informationen*, H. 8, S. 113–122.
- Robert Bosch GmbH (1980): *Entkopplung vom Fließband. Techniken in der teilautomatisierten Montage. Humanisierung des Arbeitslebens Nr. 2*. Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag.
- Roth, Siegfried (1988): *Selbststeuerung der Arbeit als Gestaltungsprinzip für CIM*. In: *VDI-Z*, Band 130, H. 6, S. 30–34.
- Roth, Siegfried (1991): *Partizipation und Arbeitsgestaltung – zentrale Herausforderungen und gewerkschaftliche Handlungsfähigkeit*. In: Hans-Joachim Schabedoth (Hrsg.): *Gestalten statt verwalten*. Köln: Bund-Verlag, S. 89–103.
- Schulz, Ferdinand (1992): *Arbeitnehmerbeteiligung am Arbeitsplatz. Eine empirische Untersuchung zur Arbeitnehmerbeteiligung in Qualitätszirkeln bei VW*. Frankfurt am Main: Peter Lang Verlag.
- Seibold, Bettina/Schwarz-Kocher, Martin/Salm, Rainer (2016): *Ganzheitliche Produktionssysteme. HBS-Study Nr. 340*. Düsseldorf. [www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-006474](http://www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-006474)
- Zimmermann, Lothar (Hrsg.) (1982): *Organisation der Arbeit. Humane Arbeit. Leitfaden für Arbeitnehmer*. Band 4. Reinbek: Rowohlt Verlag.

## Autorinnen und Autoren

---

**Reinhard Bahn Müller** (Dr. rer. soc.), geboren 1949, ist Mitgründer und Senior Researcher am Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur an der Universität Tübingen. Er hat in Marburg und Tübingen Soziologie, Politikwissenschaft, Zeitgeschichte und Empirische Kulturwissenschaft studiert und war wissenschaftlicher Mitarbeiter im Rahmen des Beteiligungsprojekts der Hans-Böckler-Stiftung bei den Montanwerken Walter Tübingen.

**Joachim Beerhorst** (Dr. phil.), geboren 1954, war langjähriger Leiter des Ressorts Personalentwicklung/Aus- und Weiterbildung für Hauptamtliche beim Vorstand der Gewerkschaft IG Metall und ist seit 2006 Dozent im Bereich Arbeitsbeziehungen an der Europäischen Akademie der Arbeit in Frankfurt am Main. Nach einer kaufmännischen Ausbildung und Interessenvertretungsarbeit im Betrieb studierte er Sozialwissenschaften an der Universität Hannover.

**Christiane Benner**, geboren 1968, ist seit 2023 Erste Vorsitzende der IG Metall. Nach einer Ausbildung zur Fremdsprachensekretärin studierte sie Soziologie an der Philipps-Universität Marburg, der University of Chicago sowie der Universität Frankfurt am Main. Nachdem sie seit 1997 in verschiedenen Funktionen hauptberuflich für die IG Metall tätig gewesen war, wurde sie 2011 geschäftsführendes Vorstandsmitglied, 2015 Zweite Vorsitzende und 2023 zur Ersten Vorsitzenden gewählt.

**Walter Mugler**, geboren 1954, ist Senior Researcher und Berater am IMU-Institut Stuttgart mit den Schwerpunkten Arbeitsgestaltung und industrielle Beziehungen. Nach einem Pädagogik-Studium und einer Ausbildung als Mechaniker arbeitete er in der Autozulieferindustrie bei Mann + Hummel und war dort über drei Jahrzehnte Betriebsratsmitglied und -vorsitzender.

**Rainer Salm**, geboren 1950, ist Senior Researcher am IMU-Institut Stuttgart mit den Schwerpunkten Arbeitsgestaltung und industrielle Beziehungen. Nach

einem Physikstudium war er Elektriker und Betriebsrat der Kodak AG Stuttgart, bevor er als Schwerpunktsekretär der IG Metall in der Verwaltungsstelle Gaggenau für das Gruppenarbeitsprojekt bei Daimler Rastatt und als Gewerkschaftssekretär in der Bezirksleitung Baden-Württemberg u. a. zuständig war für Betriebs- und Arbeitspolitik.