

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.¹ 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 Ausbreitung² und Radikalisierung³ 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 Jahrzehnen

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.⁴ 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.⁵ 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 Lohnanreizmethoden« 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).⁶

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 Funktionärsorgan 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).⁷

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 (Wittemann 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 gewinnen⁸
- 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 (Wittemann 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 Vertrauensleutekörper 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).⁹

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 Industriefachleuten, 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.¹⁰

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.).

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.¹¹ 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. 66f.); 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.