

Anpassung der Arbeit an den Menschen

Hans Böckler nannte 1948 zwei Ziele für die betriebliche Funktion des *Arbeitsdirektors*. Er sollte

1. mittel- und langfristig durch Informationen und Förderung von Schulung die Voraussetzungen für wirtschaftliches Verständnis, Urteilsfähigkeit und Mitverantwortung seitens der Belegschaften gestalten, um damit den Weg zum Wirtschaftsbürger und damit zur Wirtschaftsdemokratie zu ebnen,

2. kurz- und mittelfristig durch Einflußnahme auf die technische und organisatorische Gestaltung der Arbeitsumstände und Arbeitsumwelt den Arbeitnehmer von Qualen und Überbeanspruchung im Arbeitsgeschehen befreien. Die Arbeit sei menschengerechter zu gestalten.

Über Punkt 1 berichtet *Wolf D. Schmitt* in diesem Heft. Zur Realisierung des zweiten Zieles möchte ich berichten, zumal die dort angesprochenen Fragen in den Komplex der Arbeitswissenschaft gehören, der ich mich verschrieben habe.

Es ist nicht zu bestreiten, daß sich in der Industrie — insbesondere in der Schwerindustrie — seit Beginn der industriellen Revolution z. T. Arbeitsbedingungen entwickelt haben, die mit Recht in unserer Zeit als menschenunwürdig bezeichnet werden. Sie entstanden vor allem dadurch, daß die konstruierenden und projektierenden Ingenieure in ihrer Ausbildung in keiner Weise mit den anatomischen, physischen, biologischen, psychischen, soziologischen u. a. Problemen des Menschen konfrontiert wurden. So wurden denn die Produktionseinrichtungen ohne Beachtung der menschlichen Natur, ja oft entgegen deren Anforderungen erstellt. Physische, organische und psychische Fehlbelastungen, die oft zu schweren, physischen und psychischen Schäden führten, waren die Folge. Die Einsicht in diese Fehlanpassung führte zur Entstehung der Arbeitswissenschaft mit ihren postularischen Grundsätzen:

- Anpassung des Menschen an die Arbeit und
- Anpassung der Arbeit an den Menschen.

Die Anpassung des Menschen an die Arbeit ist im Verlaufe der letzten fünf Jahrzehnte — mehr oder weniger ausreichend — in der Industrie angesteuert worden, weil sie sich in der Praxis als notwendig erwies. Systematische Methoden der Anweisung und Anlernung am Arbeitsplatz ergaben sich aus dem Bestreben nach ausreichender Quantität und Qualität des Produktes. Systeme qualifizierter Ausbildung von Jugendlichen wurden unerläßlich als die Anforderung industriespezifisch zunahm, und die Abdeckung des Bedarfs an Facharbeitern aus den gewerblichen Handwerksbetrieben nicht mehr ausreichte. Mit Beginn der 20er Jahre entwickelten sich in der Industrie Lehrwerkstätten und gleichlaufend auf kommunaler Ebene Berufsschulen. Hier und dort wurde in der Industrie auch eine Systematik für die Einführung Erwachsener in den Betrieb und am Arbeitsplatz entwickelt. Im § 81 des *Betriebsverfassungsgesetzes* von 1972 wird der Arbeitgeber zu einer derartigen Unterrichtung und Unterweisung verpflichtet. Auch auf diesem Gebiet kann eine Bestgestaltung, z. B. in Form eines „Einsatzbetriebes“ angesteuert werden. Um die Anpassung des Menschen an die Arbeit wird also beträchtliche Mühe aufgewandt. In Betrieben der Mitbestimmung sind derartige Einrichtungen in mustergültiger Form entstanden.

Anders ist es mit der zweiten Forderung, der „Anpassung der Arbeit an den Menschen“, bestellt. Dadurch, daß in unserem Lande die Ingenieure während ihrer Ausbildung bisher so gut wie nichts über „menschengerechte Gestaltung der Arbeit“ erfuhren, gab es und gibt es in den Betrieben zahllose Verstöße gegen arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse. Die Einflußmöglichkeit eines Arbeitsdirektors, der als Vorstandsmitglied für den menschlichen und arbeitswissenschaftlichen Bereich verantwortlich ist, führte in einigen Unternehmen der qualifizierten Mitbestimmung zu einem Wandel von entscheidender Bedeutung. Dieser ging einher mit der systematischen Umgestaltung in humane Arbeitsplätze und der methodischen Beeinflussung aller größeren Investitionen im Sinne einer ergonomischen Gestaltung¹⁾.

In der damaligen „Hüttenwerk Salzgitter AG“ (heute fusioniert mit der ehemaligen Ilseder Hütte zu der „Stahlwerke Peine-Salzgitter AG“) wurde nach der nahezu völligen Demontage begonnen, beim Neuaufbau des Werkes arbeitswissenschaftliche Gesichtspunkte zur Geltung zu bringen. Eine der ersten Maßnahmen war die Neugestaltung des „Kranführer-Korbes“ zur modernen „Vollsichtkanzel“, die heute international genormt ist. An Stelle des alten „Korbes“, eines rundum geschlossenen Kastens mit kleinen Guckfenstern — dem Bedienungsstand der diversen Industrie-Transportkrane — in welchem der Kranführer während der ganzen Schicht stehen und mit vielen Verrenkungen bis

1) Ergonomie — Internationaler Begriff für jenen Teil der Arbeitswissenschaft, der auf die Arbeits- und Arbeitsplatzgestaltung Einfluß nimmt.

zu 9 Walzenschalter und mit den Füßen Bremse und Warnklingel bedienen mußte, schufen wir eine neue „Kanzel“²⁾. In dieser ist ein physiologisch gut gestalteter Sitz mit zwei leicht zu bedienenden „Meisterschaltern“ angeordnet, während die ganze Umkleidung aus Glas (in Hitzebetrieben aus hitzeabweisendem Glas) besteht und somit „Voll-sicht“ gewährt. Der Erfolg war eine erhebliche Verringerung der Erkrankungen der Kranfahrer, eine wesentliche Minderung der Kran-Unfälle, eine Verringerung der Fluk-tuation und eine wesentlich verbesserte Beliebtheit dieses Arbeitsplatzes.

Von entscheidender Bedeutung aber wurde die 1954 erfolgte Gründung des „Arbeits-wissenschaftlichen Teams“ im Werk. Ein gemeinsamer Vorstandsbeschluß legte fest, daß diesem Team „von der Planung an“ alle größeren Investitions-Objekte, d. h. sowohl Neugestaltung wie Umgestaltung von Produktions-Anlagen, aber auch Bürogebäuden und Belegschafts-Einrichtungen, vorzulegen seien. Das „Team“, unter dem Vorsitz des Arbeitsdirektors, bestand aus:

dem leitenden Werkarzt (Arbeitsmediziner und -hygieniker),
 dem Hauptsicherheitsingenieur,
 dem Werkspsychologen,
 dem Ausbildungsleiter (Arbeitspädagoge),
 einem Industriesoziologen,
 dem Leiter der Arbeitswirtschaft,
 dem Leiter der Abteilung Arbeitsgestaltung (im Bereich der Hauptabteilung
 Arbeitswirtschaft),
 zwei entsprechend geschulten Betriebsratsmitgliedern,
 einem Arbeitsingenieur als „Geschäftsführer“.

Aufgabe dieses Teams war es, auf die Gestaltung der Planungsobjekte im arbeits-wissenschaftlichen Sinne zu achten. Es sei hier gesagt, daß nach anfänglichem Sträuben der Planungs- und Projektingenieure sich sehr bald eine sehr harmonische Zusammenarbeit entwickelte. Aus den praktischen Erfahrungen 10jähriger Arbeit entstand 1964 eine *Cbeck-list* für die arbeitswissenschaftliche Betrachtung industrieller Planung³⁾ Somit wurde hier auf der Basis qualifizierter Mitbestimmung eine Arbeit geleistet, deren Prinzipien ihren Niederschlag in §§ 90 91 des *Betriebsverfassungsgesetzes* 1972 fanden, nachweisend, daß derartige Forderungen durchaus Realität sein können. Nach der oben erwähnten Fusion der beiden Hüttenwerke wurde diese Arbeit nicht nur fortgeführt, sondern erheblich ausgeweitet. So entstand z. B. ein „Ergonomie-Zentrum“ mit 12 Mit-arbeitern, in welchem laufend Arbeitsgebiete und Arbeitsplätze maßstabgerecht simuliert werden mit dem Ziel einer Bestgestaltung. Darüber hinaus werden in verschiedenen zugehörigen Laboratorien Messungen und Gestaltungen durchgeführt auf dem Gebiet der optimalen Beleuchtung, der Lärminderung, der Staubvermeidung usw.

Die Arbeiten in Salzgitter haben den Anstoß gegeben zur Entstehung ähnlicher Ein-richtungen sowohl in der Bundesrepublik wie auch in einigen europäischen Ländern. Be-setzt durch fünf technische Vorstandsmitglieder und fünf Arbeitsdirektoren entstand eine „Arbeitsgemeinschaft Ergonomie in der Hüttenindustrie“ mit einem ergonomischen Laboratorium beim Verein Deutscher Eisenhüttenleute (VDEh) in Düsseldorf. Darüber hinaus zeichnet sich auf vielen Gebieten ein Durchbruch der Arbeitswissenschaft ab. In mehreren Gesetzen hat sie ihren Niederschlag gefunden. In den Bundesministerien für Arbeit einerseits und für Forschung andererseits wurden Referate für Ergonomie ein-gerichtet. Im Deutschen Normenausschuß (DNA) entstand 1970 ein Fachnormenaus-schuß Ergonomie, der zur Zeit unter dem Vorsitz des Verfassers mit 12 Arbeitsaus-

2) RKW-Fachbuchreihe „Vorbildliche Arbeitsgestaltung“, Frankfurt, 1963, „Gestaltung der Krankanzel“.

3) Adolf Jungbluth: „Arbeitswissenschaftliche Gesichtspunkte bei der Industrieplanung und beim Personaleinsatz“. Mainz 1964.

Schüssen an der Normung einer Vielzahl von Detailproblemen der Ergonomie mitwirkt. So arbeiten arbeitswissenschaftliche Experten an Fragen der Körpermaße, Körperkräfte, Skalen und Anzeigergeräte, psychischen Beanspruchung, Klimaeinflüsse, Arbeitsanalyse, Gestaltung von Arbeitsplätzen in Abhängigkeit vom Alter des Arbeitnehmers, Leitsätze für arbeitswissenschaftliche Gestaltung usw.

Wie schon erwähnt, galt es anfangs, bei der Arbeit im Hüttenwerk einen gewissen Widerstand der Konstrukteure und Projekt Ingenieure zu überwinden. Höhere technische Rangstufen blieben noch längere Zeit uneinsichtig und mußten zuweilen vom Arbeitsdirektor zum Mitmachen veranlaßt werden. Heute sind alle diese Schwierigkeiten durch Überzeugung überwunden. Anfangs begegnete uns auch der Betriebsrat mit Skepsis. Verständlicherweise sah er stärker die vordergründigen Belastungs- und Belästigungsprobleme wie z. B. mancherorts hohe Staubentwicklung (der mit heute bekannten technischen Mitteln kaum oder nur mit sehr hohem Aufwand begegnet werden kann) oder problematische Lärmentwicklungen usw. als die Notwendigkeit von prophylaktischen Gestaltungsmaßnahmen, die gewisse Untersuchungen oder gar Forschungen voraussetzten. Aber auch diese Probleme wurden in Zusammenarbeit und durch Schulungen überwunden. Anfangs haben uns die achtwöchigen „Lehrgänge für Arbeitskunde“ an der Sozialakademie in Dortmund sehr geholfen, und heute sind es die Lehrgänge im IGM-Bildungszentrum Sprockhövel, die bei unseren Betriebsräten für die notwendige fachliche Qualifikation sorgen. So entstand, gestützt auf die Möglichkeiten, geschaffen durch die qualifizierte Mitbestimmung, eine Arbeit, die umfassend zum Modell werden konnte.

*Prof. Adolf Jungbluth,
Arbeitsdirektor der Salzgitter AG*

Die Organisation industrieller Beziehungen als Voraussetzung für die Praktikierbarkeit der Mitbestimmung

Die Beurteilung der qualifizierten Mitbestimmung ist nicht nur eine Frage des Grundsatzes, sondern ganz besonders auch eine solche der praktischen Anwendung von Prinzipien auf konkrete Firmensituationen, in denen Lebensinteressen der Arbeitnehmer berührt werden. In solchen Situationen geht es um Schaffung, Wahrung, Erweiterung und Wahrnehmung von Freiheits- und Einflußspielräumen der Arbeitnehmer durch Teilnahme von Arbeitnehmervertretern an Beratungs-, Entscheidungsvorbereitungs- und Willensbildungsprozessen. Diese Vorgänge spielen sich im Rahmen einer administrativen Rollenverteilung ab. Die politische Richtung solcher Prozesse ist zum einen abhängig von der Bewußtseinshaltung der Trägerpersonen der Mitbestimmung und ihrer Rollenspiele im Ablauf des Betriebsprozesses, zum anderen von einer dem Sinn der Mitbestimmung entsprechenden Organisation all jener Prozesse im Unternehmen, die mitbestimmungsorientiert sein sollten. Zum Zwecke einer vom Arbeitnehmer bemerkbaren funktionstüchtigen Mitbestimmung ist es notwendig, für Überschaubarkeit, Gestaltbarkeit und Erlebbarkeit aller für die Lebenssituation der Arbeitnehmer bedeutsamen Verwaltungsabläufe zu sorgen, damit das Bewußtsein entstehen kann, in der industriellen Produktion und Verwaltung nur Herrschaftsverhältnissen ausgesetzt zu sein, auf deren Zustandekommen eigene Interessenvertreter Einfluß genommen haben.

Darüber hinaus ist es besonders wichtig, der Organisationsstruktur im Bereich des Arbeitsdirektors größte Beachtung zu schenken. Hat die soziale Vollzugshierarchie den gleichen Zuschnitt wie die technische und kaufmännische, weist die Wirkweise der sozialen Vollzugshierarchie auch dieselben Mängel auf wie alle herkömmlichen Hierar-

chisierungseffekte: Informelle Beziehungen werden in dem Maße zur sozialen Störquelle, in dem man den ihnen zugrunde liegenden vitalen Bedürfnissen keinen ausreichenden Gestaltungsspielraum gibt oder läßt. Diesem Sachverhalt hat inzwischen das *Betriebsverfassungsgesetz* von 1972 Rechnung getragen, aber es gilt, das Gesetz mit Leben auszufüllen. Das oft ergiebige Mitgestaltungspotential der unabhängig neben der offiziellen Vollzugshierarchie stehenden und von dieser meist als informell im Sinne der Unternehmensgliederung betrachteten Betriebsrats- sowie Vertrauensleutehierarchie wird aus eben diesen Gründen sowohl zur Ermöglichung optimaler Informationsgewinnung und -weitergabe als auch zur Aktivierung der Mitarbeiter meist wenig ausgeschöpft. Die formellen Kommunikationskanäle und Kooperationsformen der offiziellen Hierarchie sind dagegen im Vergleich wie ein Filter konstruiert, der mit einem Rückschlagsventil gegen Strömungen von unten herauf versehen ist. Negative Auswirkungen einer Isolierung von Nachrichten und Einflußnahmen „von unten“ sind vor allem in den wirtschaftlichen Großgebilden der Industrie bedenklich, da hier ohnehin bekanntlich eine Tendenz zu mangelnder Überschaubarkeit in vertikaler und horizontaler Richtung besteht; eine Erscheinung, die sich mit dem Bürokratieproblem berührt.

Eine solche Struktur muß darauf Bedacht nehmen, daß Nachrichtengleichstand wie im System kommunizierender Röhren nur unter Beachtung aller Informationswege — also in horizontaler und vertikaler Richtung vom Management zur Belegschaft, zum Betriebsrat, zu den Vertrauensleuten, zu den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat, vom Betriebsrat zur Belegschaft sowie unter Rückkoppelung hin- und herlaufend — zu erreichen ist. Bei der Organisation industrieller Beziehungen unter mitbestimmungspolitischem Vorzeichen ist ferner darauf zu achten, daß jeder Industriebetrieb als soziales Gebilde eine Stätte sehr unterschiedlicher Interessen ist. Da als Träger von Interessen nur natürliche Personen in Frage kommen können, läßt sich das, was gemeinhin „Unternehmensinteresse“ genannt wird, auch nur als ein Bündel von Interessen physischer Personen oder Personengruppen mit unterschiedlicher politischer Bewertung und Gewichtung vorstellen. Die tragenden Interessen in einem Unternehmen ergeben sich aus der besonderen Beschaffenheit der vorgegebenen sozialen Struktur unserer bestehenden Unternehmens- und Wirtschaftsordnung: Es sind dies die Kapitalinteressen und die Arbeitnehmerinteressen gleichermaßen; darüber hinaus bestehen öffentliche Bindungen und Verpflichtungen. Diese Interessen und Interessenfelder stehen zum Zwecke der Erfüllung der jeweils abgestimmten und gesetzten Unternehmensziele ebenso in einem Ergänzungsverhältnis wie mitunter in einem strukturbedingten Konfliktverhältnis, das sich in einer freiheitlichen Ordnung in unterschiedlichen und widerstreitenden Interessen ausdrückt.

Der in der Wirtschaft tätige Mensch erwartet die Erfüllung der materiellen Voraussetzungen seiner Existenz ebenso wie auch die Befriedigung unmittelbarer Interessen, die sich auf die Wirtschaftstätigkeit selbst beziehen. Insofern ist in diesem Zusammenhang vor allem auch der Fall einer in einem Wirtschaftsunternehmen vorhandenen Interessengleichheit von Bedeutung, welche die Motivation für die Bereitschaft zur Zusammenarbeit schafft. Im gemeinsamen Interesse beider Parteien des Arbeitslebens liegen nämlich Fortbestand und Ausweitung eines wirtschaftlich und sozial gesunden und leistungsfähigen Unternehmens. Aus dem geschilderten Sachverhalt ergibt sich die Notwendigkeit, innerhalb des vom Arbeitsdirektors geleiteten arbeits-, personal- und sozialwirtschaftlichen Geschäftsbereiches Organisationsformen zu schaffen, in denen durch Ergänzung der hierarchisch gegliederten Organisation der Fachabteilungen für die Arbeitnehmer bzw. ihre Interessenvertreter ausreichende Möglichkeiten zur gemeinschaftlichen Regulierung von Planungs-, Beratungs- und Willensbildungsvorgängen bestehen. Die organisatorische Regelung der industriellen Beziehungen zwischen Management und Belegschaft bzw. ihren Interessenvertretern muß genügend Raum enthalten für die Mög-

lichkeiten antagonistischer Kooperation. Hierzu ist ein System erforderlich, das zur Sicherung einer durchgängigen Mitbestimmung ein Netzwerk institutionalisierter Begegnungen der Parteien des Arbeitslebens zum Zweck gegenseitiger Information und gemeinschaftlicher Willensbildung vorsieht. Anzustreben ist dabei ein vertikal abgestuftes Beratungs-, Verhandlungs-, Entscheidungsvorbereitungs- und Willensbildungssystem mit fachlich, sachlich sowie repräsentativ hinreichender horizontaler Fächerung. Dabei sind unnütze Kompetenzwege zu vermeiden. Mit Hilfe delegierter und möglichst dezentralisierter Verantwortlichkeiten nahe am Mann „an der Front“ ist ferner dafür Sorge zu tragen, daß auf allen Ebenen pünktlich erreichbare, sachlich kompetente und ausreichend bevollmächtigte Partner zusammentreffen können, um Informationen auszutauschen, zu beraten, Entscheidungen vorzubereiten oder Willensbildungsprozesse abzuschließen.

Eine solche Gestaltung und Ordnung der industriellen Beziehungen setzt für das Funktionieren der Mitbestimmung in der Praxis die Beachtung folgender Grundsätze voraus:

1. Mitbestimmung bedeutet nicht Alleinbestimmung. Die Parteien des Arbeitslebens erkennen daher die Mitbestimmung als Mittel spielregelgeschützter Zusammenarbeit und Konfliktregulierung sowie Mitverantwortung für gemeinsam erarbeitete Entscheidungen und Verwaltungsvorgänge an.

2. Die Organisation des Zusammenwirkens der Mitbestimmungspraktiker erfolgt durch Ergänzung der hierarchisch gegebenen Organisation mit Hilfe gemischter Kommissionen bzw. paritätischer Ausschüsse, an denen Mitglieder der Belegschaftsvertretungen und der Verwaltung beteiligt sind. Durch diese institutionelle Vorkehrung wird die Begegnung der Parteien des Arbeitslebens im Betrieb bzw. Unternehmen sichergestellt, um nicht mitbestimmungsfremde „einsame Beschlüsse“ zu verwalten, sondern soziales Leben gemeinsam aktiv zu gestalten.

Die Praxis der Mitbestimmung hat ohne Normierungsansprüche inzwischen eine auf die Bedürfnisse der einzelnen Unternehmen abgestimmte Vielfalt von Kommunikationsnetzen und Formen der Zusammenarbeit entwickelt. Die im Nachstehenden dargestellten Einzelheiten für die Gestaltung industrieller Beziehungen aus der Praxis eines Unternehmens der Stahlindustrie sind daher lediglich als Beispiel gedacht, um die Übersetzung der erörterten Überlegungen in den betrieblichen Alltag zu veranschaulichen und ihre mitbestimmungsfördernde Praktikierbarkeit aufzuzeigen. Hierbei ist der Hinweis von besonderer Bedeutung, daß zur Sicherung der „Hautnähe“ der Mitbestimmung in Gestalt der Sozialen Werksleitungen dezentralisierte Mittelinstanzen von Vorteil sind.

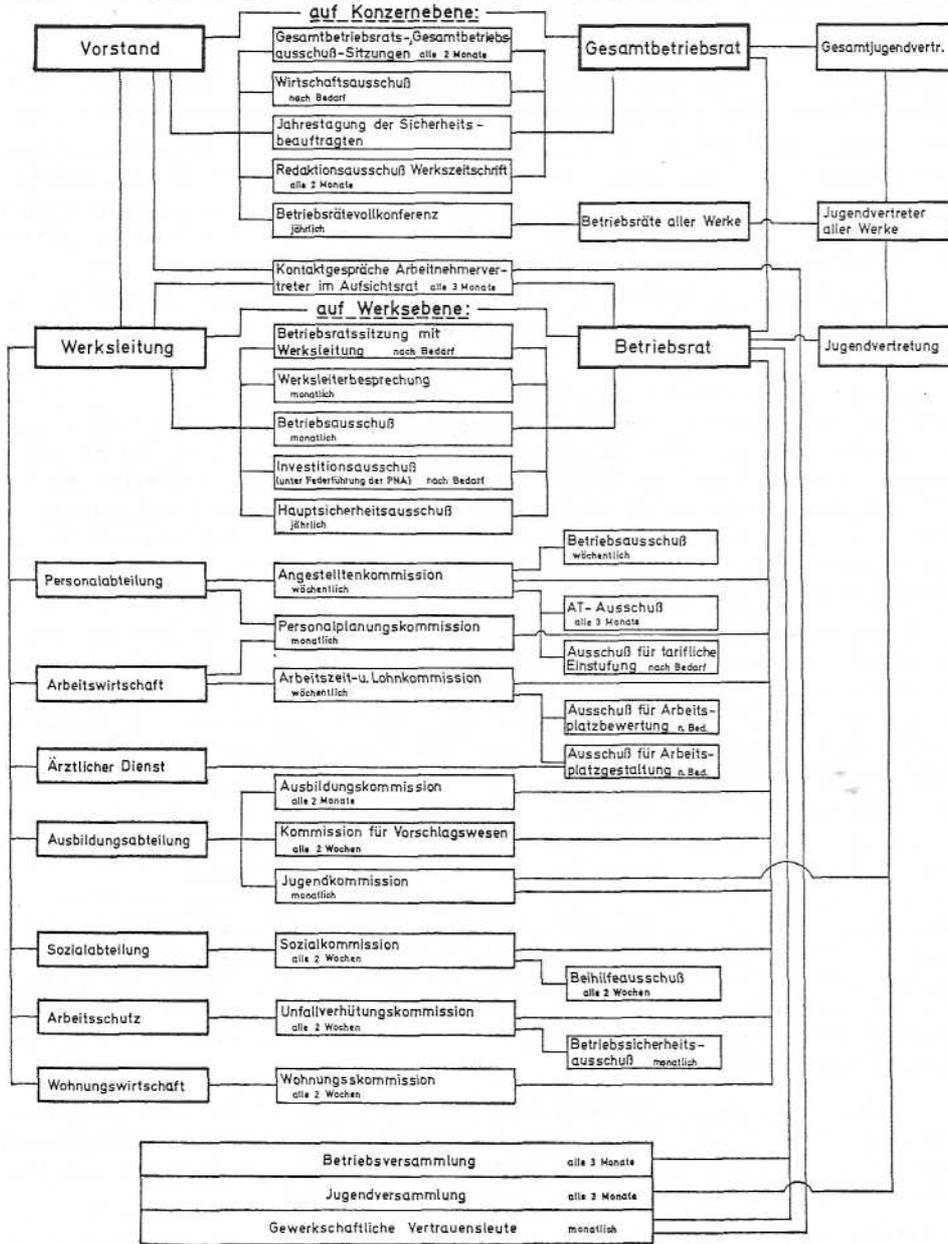
Die Formen des Zusammenwirkens zwischen dem Management und den Interessenvertretungen der Arbeitnehmer sehen in der Hauptsache vor:

1. Zur Vorbereitung von *Betriebsratswahlen* kommt es zu einer ständigen Zusammenarbeit zwischen Sozialer Werksleitung, Personalabteilung und Wahlvorstand. Die Festlegung der „leitenden Angestellten“ erfolgt in Abstimmung zwischen der Sozialen Werksleitung und dem Betriebsrat. Bei der Durchführung der Betriebsratswahl hilft die Personalabteilung dem Wahlvorstand. Die Gesamtzahl der freigestellten Betriebsratsmitglieder, die über die gesetzliche Mindestzahl hinausgeht, ist durch Betriebsvereinbarung festgelegt. Wenn bei der Freistellung der vom Betriebsrat benannten Betriebsratsmitglieder Schwierigkeiten auftreten, werden diese durch die Personalabteilung in Verhandlung mit den Betrieben und Abteilungen beseitigt.

2. In den vierteljährlichen *Betriebsversammlungen* informieren der Betriebsratsvorsitzende und die Sprecher der Fachausschüsse die Belegschaft. Der Arbeitsdirektor und/oder der Soziale Werksleiter berichten über die Situation des Unternehmens und des Werkes. Hierbei wird besonders auch die Lage der Arbeitnehmer berücksichtigt. Die Abteilungsleiter des sozialen Bereiches nehmen zu aktuellen Fragen Stellung.

Organisation des Zusammenwirkens

zwischen Management und Interessenvertretungen der Belegschaft in einer „AG“ der Stahlindustrie



3. Ein weiteres wichtiges Informationsmittel ist die *Werkszeitschrift*. Im Redaktionsausschuß dieser Zeitschrift hat der Betriebsrat neben dem Redakteur und Vertretern des sozialen, technischen und kaufmännischen Bereiches Sitz und Stimme.

4. Es besteht ein ständiger *persönlicher Kontakt* zwischen den Betriebsratsmitgliedern und dem Arbeitsdirektor, dem Sozialen Werksleiter und deren Mitarbeitern.

5. Der Vorsitzende des Betriebsrates nimmt an den *Investitionsfachbesprechungen* teil. Hierdurch ist eine frühzeitige Informierung des Betriebsrates über geplante Investitionsvorhaben sowie aktives Mitwirken an ihrer Verwirklichung gewährleistet.

6. Monatlich findet eine *Besprechung des Vorstandes und der Werksleitungen mit den Abteilungs- und Betriebsleitern* statt. Hier werden regelmäßig Probleme des Arbeitsschutzes, des Verkaufs, der Finanzen, der Produktion und Personalangelegenheiten behandelt. An dieser Besprechung nehmen Vertreter des Betriebsrates teil und wirken bei der Meinungsbildung und Entscheidungsvorbereitung mit.

7. Arbeitsdirektor, Sozialer Werksleiter und deren Mitarbeiter nehmen zur Behandlung aktueller Probleme an den in der Regel 14täglichen *Sitzungen des Betriebsrates* auf dessen Einladung teil.

8. Der vom Betriebsrat nach dem Gesetz gebildete *Betriebsausschuß* tritt alle 2 Monate zur Vorbereitung der Betriebsratssitzung zusammen. Monatlich findet eine Besprechung zwischen dem Betriebsausschuß und der Sozialen Werksleitung statt, die der gegenseitigen Information und der Regelung anstehender Probleme dient. Einmal wöchentlich hält der Betriebsausschuß zusammen mit der Personalabteilung eine gemeinsame Sitzung ab. Hier werden anstehende Personalmaßnahmen wie Einstellungen, Versetzungen, Entlassungen, Disziplinarmaßnahmen und Abrechnungsfragen besprochen. Darüber hinaus dienen diese Sitzungen der Vorbereitung von Betriebsvereinbarungen.

9. Dem monatlich einmal tagenden *Personalplanungsausschuß* gehören neben dem Betriebsrat arbeitgeberseitig die Soziale Werksleitung, die Personalabteilung und die Abteilung Arbeitswirtschaft an. Die Sitzungen finden jeweils nach der monatlichen Produktionsplanungssitzung statt. Nach Information des Ausschusses über Ergebnisse der Produktionsplanungssitzung wird gemeinsam über kurz- und mittelfristige Personalplanung beraten. Hierbei werden die Ergebnisse der Verhandlungen im Arbeitszeit- und Lohnausschuß berücksichtigt.

10. Der *Angestelltenausschuß* tritt gemeinsam mit der Personalabteilung wöchentlich zur Regelung akuter Personalprobleme wie interner Stellenausschreibung, Einstellungen, Disziplinarmaßnahmen, Versetzungen und Entlassungen zusammen. Über Umstufungen, Gewährung von tariflichen Zulagen, arbeitsplatzgebundene Zulagen, Erstellung von Leistungsprämien wird abschließend verhandelt. Einmal monatlich werden grundsätzliche Probleme im Angestelltenbereich behandelt. Eine paritätische Kommission überprüft auf Antrag sowie auf eigene Initiative Arbeitsplätze auf ihre tarifliche Einstufung. Das Ergebnis der Prüfung wird als Vorschlag der Personalabteilung zur Entscheidung vorgelegt.

11. Der *Ausschuß für außertarifliche Angestellte* tagt viermal jährlich mit der Sozialen Werksleitung und der Abteilung Personalwesen über Probleme der außertariflichen Angestellten. Hierbei werden Fragen der Gehaltsrelationen, der Vergütung für Rufbereitschaft und Mehrarbeit sowie ähnliche Probleme verhandelt.

12. Der *Arbeitszeit- und Lohnausschuß* berät wöchentlich Arbeitszeitregelungen, Festlegung der Arbeitsweise, Freizeitpläne und Pausenregelungen. Darüber hinaus wird gemeinsam mit der Arbeitswirtschaft über Arbeiten an Sonn- und Feiertagen sowie über die Genehmigung von Mehrarbeit entschieden.

13. Der *Ausschuß für Arbeitsplatzbewertung* tagt wöchentlich zur Bewertung von Arbeitsplätzen.
14. Über die Gestaltung der Arbeitsplätze sprechen Betriebsrat und Arbeitswirtschaft von Fall zu Fall, mindestens jedoch einmal im Monat im *Ausschuß für Arbeitsplatzgestaltung*.
15. Im *Ausbildungsausschuß* beraten Betriebsrat und Abteilung Ausbildung (mindestens sechsmal im Jahr) über alle mit der beruflichen Ausbildung der Auszubildenden (einschl. Praktikanten) sowie mit der Erwachsenenbildung zusammenhängenden Fragen. Auch die Bildungsplanung des Betriebsrates und der Betriebsratsmitglieder sind Gegenstand der Verhandlungen in diesem Ausschuß.
16. Einmal im Monat werden im *Jugendausschuß* zwischen Betriebsrat, Jugendvertretung und Abteilung Ausbildung aktuelle Fragen der Jugendlichen im Betrieb behandelt. Dieser Ausschuß besitzt keine eigene Entscheidungsbefugnis. Er überweist die vorbehandelten Fälle an die zuständigen Ausschüsse zur Beschlußfassung.
17. In der *Kommission für das Vorschlagswesen* wird auf Grund der erstellten Unterlagen über eingegangene Verbesserungsvorschläge nach vorgegebenen Richtlinien entschieden. Dieser Ausschuß tritt alle vierzehn Tage zusammen.
18. Im *Sozialausschuß* verhandeln Betriebsrat und Sozialabteilung über die sozialen Angelegenheiten im Werk. Dieser Ausschuß hat Kontakte zu den Trägern der Sozialversicherungen, zum Arbeitsamt, zu karitativen Verbänden und Kinderheimen.
19. Im *Beihilfeausschuß*, der vierzehntägig und bei Bedarf tagt, wird gemeinsam von Betriebsrat und Sozialabteilung über Beihilfen in Notfällen entschieden.
20. Betriebsrat und einzelne Vertreter der Arbeitgeberseite stellen gemeinsam den Vorstand der *betrieblichen Unterstützungskasse*. Hier werden Grundsatz- und Einzelfragen entschieden. Der Vorsitzende des Sozialausschusses des Betriebsrates ist in Personalunion Vorsitzender des Vorstandes der betrieblichen Unterstützungskasse.
21. Der Betriebsrat, die Abteilung Arbeitsschutz und die Personalabteilung tagen im Abstand von 2 Wochen im *Unfallverhütungsausschuß*. Dabei werden die Unfallanzeigen gemeinsam überprüft sowie Betriebsunfälle unter Hinzuziehung des Verletzten untersucht. Auch mögliche personelle Maßnahmen, die sich aus Arbeitsunfällen, vor allem wiederholten Arbeitsunfällen ergeben, werden hier verhandelt. Der Unfallverhütungsausschuß nimmt an den monatlichen Betriebssicherheitsausschußsitzungen in den einzelnen Betriebsabteilungen teil.
22. Der *Wohnungsausschuß*, der monatlich zwei- bis dreimal Sitzungen abhält, bespricht grundsätzlich Fragen der Zuweisung von Wohnungen und regelt die Vergabe der einzelnen Wohnungen und Garagen an die Belegschaftsmitglieder. Darüber hinaus entscheidet er über Fälle der Nutzungsordnung (Hausordnung, Reparaturen, Modernisierungen, Streitfälle zwischen Mietern) und Mieterhöhungen bei werkseigenen Wohnungen.
23. An den *Jugendversammlungen*, die viermal im Jahr stattfinden, nimmt gelegentlich die Soziale Werksleitung, immer jedoch die Abteilung Ausbildung teil. Hier wird das persönliche Gespräch mit den jugendlichen Arbeitnehmern gesucht.
24. An den *Jugendlagern* und an einem externen Ausbildungslager sind neben Mitarbeitern des Arbeitsdirektors Betriebsräte und Jugendvertreter beteiligt. Hier wird versucht, den Auszubildenden und jugendlichen Arbeitnehmern Sinn, Zweck und Praxis der Mitbestimmung nahezubringen.
25. Monatlich findet eine *Versammlung der gewerkschaftlichen Vertrauensleute* statt. An diesen Versammlungen nimmt als Vertreter der Arbeitgeberseite ein Mitarbeiter der

Personalabteilung teil. Je nach der Tagesordnung nehmen Arbeitsdirektor und Sozialer Werksleiter oder Mitarbeiter der Abteilungen des Arbeitsdirektors zu den anstehenden Problemen Stellung. Bei Bedarf finden Besprechungen des Vorstandes des Vertrauenskörpers mit dem Vorstand sowie der Sozialen Werksleitung statt. Zwischen dem Vorstand des Vertrauenskörpers und dem Betriebsrat besteht im übrigen ein enger Kontakt.

Für alle oben dargestellten Formen des Zusammenwirkens zwischen dem Management und Vertretern der Arbeitnehmerschaft gilt grundsätzlich folgendes:

Die Termine aller Ausschusssitzungen werden mit der Managementseite möglichst im voraus festgelegt. Die Gesprächsteilnehmer der meisten Ausschüsse informieren sich vorab über die zu besprechenden Probleme. Die zu diskutierenden Fragen werden dem Partner schriftlich oder mündlich vorgetragen. In allen Ausschüssen wird prinzipiell eine Einigung angestrebt. Mehrheitsentscheidungen werden nicht getroffen. Ist eine Einigung nicht zu erzielen, wird das Problem im Plenum des Betriebsrates verhandelt. Führt weitere Verhandlung zu keinem Ergebnis, wird die anstehende Frage dem Sozialen Werksleiter vorgetragen. Ist auch hier eine Einigung unmöglich, wird der Arbeitsdirektor in die Verhandlung eingeschaltet. Die Erfahrung hat gezeigt, daß die Einschaltung der Sozialen Werksleitung und/oder des Arbeitsdirektors in den seltensten Fällen notwendig wird. Bei Auftreten von akuten Konfliktsituationen bemühen sich Vertreter des Betriebsrates und Mitarbeiter des Arbeitsdirektors um eine sachgerechte Lösung, die den Interessen beider Seiten Rechnung trägt.

Mit einem solchen lernenden und selbstkorrigierenden System des Zusammenwirkens der Mitbestimmungspraktiker im Rahmen einer z. T. antagonistischen Kooperation ist gleichzeitig gewährleistet, daß die Mitbestimmung nicht nur auf einige wenige Trägerpersonen abgestellt ist, sondern der Unterbau abgestuft mitentscheidet, statt lediglich Vollzüge vorzubereiten und für Vollzugstreue zu sorgen. Ferner erhalten die Interessenvertretungen der Arbeitnehmer institutionell gesicherten Zugang zu den Nachrichtenprozessen sowie je nach Situation abgestuften Einfluß auf Planungs- und Dispositionsvorgänge. So findet die Mitbestimmung nicht nur kopflastig in den Unternehmensorganen statt und wirkt nicht wie ein zu hoch aufgepfropftes Reis lediglich auf den obersten Bereich des Organisationsstammes. Vielmehr werden horizontale und vertikale Möglichkeiten dezentralisierter Selbstverwaltung als Mittel und zugleich Ziel im Sinne einer Verbesserung der Qualität der Lebenssituation der Arbeitnehmer in Richtung auf eine Humanisierung des Arbeitsvollzuges ausgeschöpft. Eine durchgängige, interaktiv gestützte und sich wechselseitig stützende Institutionalisierung der Mitbestimmung verhindert tendenziell, daß sich etwaige entgegenstehende politische Kräfte in ein Vakuum der Macht- und Einflußlosigkeit drängen können. Die in der Organisation fest verankerten Informationsgremien und -Veranstaltungen sowie Konflikt- und Kooperationsformen tragen zugleich bei zur Verhinderung politischer Ohnmacht im Gestrüpp administrativer Macht, die man kaum zu fassen bekommt oder deren Spur sich verliert und die doch leicht Ursprungsziele verfälscht oder im Kompetenzsieb der Verwaltung verändert. Die ständige Überwachung der abgestimmten Vollzugstreue der Verwaltung durch formal nicht zum Verwaltungsapparat zählende, gleichsam legislativ beeinflussende Interessenvertreter der Arbeitnehmerschaft kann darüber hinaus zu einer Dynamisierung der Verwaltung und zur Eindämmung bekannter Bürokratieprobleme ebenso wie zur Zielsetzung und Stilprägung im Unternehmen beitragen und Teil eines aktiven Wertschöpfungsprozesses im Unternehmen sein bzw. werden.

Dr. Wolf D. Schmitt

Sozialdirektor der Stahlwerke Südwestfalen AG

Verwirklichte Mitbestimmung — aufgezeigt an dem Beispiel Planung der Standorte und Kapazitäten der Ausbildungs- und Fortbildungsstätten in der Ruhrkohle AG

Aufgabe der Mitbestimmungsträger ist es, bei der Mitwirkung an Entscheidungsvorgängen deutlich zu machen, daß die Wahrnehmung der Interessen der Belegschaft kein Ballast ist, der das wirtschaftliche Ergebnis des Unternehmens beeinträchtigt, sondern ein außerordentlich produktiver Motor auch für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Wie werden diese Überlegungen in die Praxis umgesetzt und wie bewähren sie sich in einem Großunternehmen wie der Ruhrkohle AG? Dazu soll ein Teilbereich aus dem Ressort des Arbeitsdirektors — das Ausbildungswesen — herausgegriffen und die Lösung einer aktuellen Aufgabe dargestellt werden.

Die Ruhrkohle AG mit ihren sechs Bergbaugesellschaften bildet zusammen ein Unternehmen, dessen einheitliche Leitung durch die Ruhrkohle AG als Holding wahrgenommen wird. Mit der Gründung der Ruhrkohle AG (RAG) im Winter 1968/69 wurde das Bergbauvermögen von 26 Gesellschaften und Firmengruppen in das neue Unternehmen eingebracht. Die bereits in den Altgesellschaften vorhandenen Probleme auf allen Gebieten wurden damit keineswegs gelöst. Vielmehr entstanden durch den Zusammenschluß infolge der unterschiedlichen Auffassungen und Organisationsverhältnisse sowie durch die strukturell bedingte Notwendigkeit, die Produktionskapazitäten erheblich einzuschränken (Gesamtanpassungsplan), auf vielen Gebieten neue Probleme. Es zeigte sich bald, daß bei strukturell schrumpfendem Absatz die steigenden Kosten nicht durch steigenden Umsatz kompensiert werden können, da der Kostenanstieg die auf dem Markt durchsetzbaren Erlöserhöhungen überdeckte.

In dieser Situation ergab sich für das Ausbildungswesen der RAG u. a. die besondere Aufgabe:

1. Die berufliche Ausbildung des Nachwuchses in modernen Ausbildungsstätten planmäßig durchzuführen, rationell zu entwickeln und beispielhafte Daten für ein fortschrittliches Ausbildungssystem zu setzen.
2. Die Fortbildung der erwachsenen Belegschaftsmitglieder im Sinne der Spezialisierung und der Anpassung an den Stand der Technik so zu gestalten, daß entsprechend fortgebildetes Fachpersonal zur Verfügung steht und der tüchtige und strebsame Mitarbeiter seine Aufstiegschance erkennt und wahrnehmen kann.

Die rationelle Erfüllung dieser Aufgabe setzt voraus, daß die sich aus dem Gesamtanpassungsplan der RAG von Juni 1971 und aus aktualisierten Daten für die zweite Hälfte der siebziger Jahre für die Standorte und Kapazitäten der Ausbildungs- und Fortbildungsstätten des Unternehmens ergebenden Konsequenzen in einer möglichst flexiblen Planung berücksichtigt werden. Die nachfolgenden Ausführungen sollen deutlich machen wie dieser Planungsauftrag gelöst wurde.

Bei der Gründung der RAG sind rund 50 Lehrwerkstätten von unterschiedlicher Größe und Qualität eingebracht worden. Fast alle Lehrwerkstätten führten die gesamte Ausbildung für die verschiedenen Ausbildungsberufe in eigener Regie durch. Nur an wenigen Stellen waren Ausbildungszentren bzw. Gemeinschaftslehrwerkstätten mit unterschiedlichen Konzeptionen und Aufgaben vorhanden. Nachdem einheitliche Richtlinien und Ausbildungspläne geschaffen worden waren, mußte es zwangsläufig die nächste Aufgabe sein, die bestmögliche Struktur bzw. das bestmögliche System der Berufsausbildung unter Berücksichtigung der besonderen Situation der RAG zu finden. Diese Aufgabe wurde einem Arbeitskreis übertragen, der geführt wurde von dem Leiter der Ausbildungsabteilung in der Holding der RAG. Da man davon ausgehen kann, daß große

Ausbildungsstätten grundsätzlich leistungsfähiger und kostengünstiger arbeiten als kleine Einheiten, hätte die Zentralisierung der gesamten Ausbildung an einer oder an wenigen Stellen durchaus eine Zielvorstellung sein können. Da aber die Schachanlagen der RAG in einem Gebiet mit den Ost-West-Ausmaßen von ca. 95 km und einer Nord-Süd-Ausdehnung von ca. 25 km liegen und bei einer Einstellung von etwa 3000 Jugendlichen pro Jahr Ausbildungseinrichtungen mit insgesamt über 5000 Ausbildungsstätten hätten neu geschaffen werden müssen, schied eine solche Lösung, die mehr als 50 Mio DM gekostet hätte, von vornherein aus. Nach eingehenden Untersuchungen über die Vor- und Nachteile einer zentralisierten oder einer dezentralisierten Ausbildung wurde ein System vorgeschlagen, das seinen Standort zwischen der zentralisierten und dezentralisierten Ausbildung hat, das System der abgestuften Zentralisierung. — Was ist darunter zu verstehen?

Vorhandene Lehrwerkstätten werden zu Basislehrwerkstätten umgewandelt, und zwar an solchen Stellen, die durch die vorgesehenen Entwicklungen von Produktionsschwerpunkten gemäß dem Gesamtanpassungsplan der RAG vorgegeben sind. Die Basislehrwerkstätten stellen regionale Sammelpunkte für den Nachwuchs im jeweiligen Einzugsbereich dar und bleiben während der gesamten Ausbildungszeit die Stamm-Ausbildungsstätte für die Jugendlichen. Die Basislehrwerkstätten übernehmen die Ausbildungsabschnitte für die verschiedenen Fachrichtungen, die mit relativ einfacher Ausstattung durchführbar sind. Jede Basislehrwerkstatt gliedert sich in eine Metall- und eine Elektro-Lehrwerkstatt sowie in der Regel in eine bergtechnische Übungsstätte. In der Basislehrwerkstatt bzw. auf der Stammzeche erfolgt auch die Vertiefung der erlernten Fertigkeiten und Kenntnisse unter betriebsartbedingten Schwerpunkten.

Lehrwerkstätten, die sich nach Größe und Lage dazu eignen, werden zu Zentral-Lehrwerkstätten umgestaltet. In diesen Zentral-Lehrwerkstätten werden spezielle und besonders aufwendige Ausbildungsabschnitte für alle Fachrichtungen in Lehrgangsform durchgeführt, d. h. Abschnitte, die kostspielige Einrichtungen und besonders qualifizierte Ausbilder erfordern. Die Zentral-Lehrwerkstatt umfaßt eine Metall- und eine Elektro-Lehrwerkstatt sowie eine technische Übungsstätte. In der Regel bedienen sich jeweils mehrere Basislehrwerkstätten einer Zentral-Lehrwerkstatt. Die Zentral-Lehrwerkstätten selbst stellen keine Jugendlichen ein. Insgesamt sind innerhalb der RAG 7 Zentral-Lehrwerkstätten vorgesehen. Darüber hinaus werden besondere spezielle Kurzlehrgänge für den Nachwuchs in den drei „Maschinen-Übungs-Zentren“ durchgeführt.

Nach etwa viermonatiger Arbeit legte der Arbeitskreis sein Planungskonzept vor. Es enthielt neben den konkreten Vorschlägen für die Standorte und Kapazitäten der Ausbildungs- und Fortbildungsstätten zwangsläufig auch Angaben über den Personal- und Nachwuchsbedarf sowie über die technische Ausrüstung. Diese wesentlichen Punkte der Arbeit waren zuvor bereits mit den zuständigen Abteilungen der sechs Bergbaugesellschaften und der Holding abgestimmt. Eine zusätzliche Beratung erfolgte im Konzernausschuß Ausbildung, in dem neben Ausbildungsfachleuten Führungskräfte aus Linie und Stab und Betriebsräte beteiligt sind. Erst als dieses Gremium der Arbeit seine erste Zustimmung erteilt hatte, wurde sie vom zuständigen Vorstandsmitglied dem Gesamtvorstand der RAG vorgelegt. Der Vorstand der Holding nahm die Arbeit zunächst zur Kenntnis mit der Auflage, sie nunmehr endgültig mit allen zuständigen Stellen des Konzerns abzustimmen. Dazu gehörten auf der Ebene der *Werkseinheiten*: Werksdirektion, Betriebsrat, Ausbildungsabteilungen und technische Abteilungen; auf der Ebene der *Bergbaugesellschaften*: Vorstände, Gesamtbetriebsräte, Ausbildungsabteilungen und technische Abteilungen; auf der Ebene der *Holding*: Arbeitsgemeinschaft der Gesamtbetriebsräte, Ausbildungsabteilung, Personalabteilung, technische Abteilungen.

Erst nach Übereinstimmung aller Beteiligten hat der Vorstand der Holding dem Planungsvorschlag seine endgültige Zustimmung gegeben.

Das vorstehend dargestellte, sehr zeitaufwendige Abstimmungsverfahren hat sich dennoch gelohnt und bewährt. Viele verwertbaren Vorschläge sind aus den Gesprächen und Diskussionen in das endgültige Planungskonzept eingebaut worden, das nunmehr von allen Beteiligten als ihr Konzept angesehen wird. Nach Realisierung der vorgelegten Pläne ergibt sich für das Unternehmen nachweislich eine Kostenminderung von 2 bis 3 Mio DM jährlich. Hinzu kommt der für den Betrieb nicht meßbare Nutzen aus besserer Arbeit durch den besser Ausgebildeten und dessen individueller Nutzen.

Generell kann gesagt werden, daß die Mitbestimmung der Arbeitnehmer bei betrieblichen Entscheidungen zu besseren Ergebnissen führt als einseitig gegebene Anweisungen. Voraussetzung dafür ist jedoch die Bereitschaft zur Zusammenarbeit einschließlich der rechtzeitigen und vollständigen Information aller am betrieblichen Entscheidungsprozeß Beteiligten. Nur dann vermögen die Organe der Mitbestimmung — angefangen von den Betriebsräten bis hin zum Arbeitsdirektor des Konzerns — und die Vertreter des kaufmännischen und technischen Bereichs die zu lösenden Probleme in ihrer gesamten technischen, wirtschaftlichen und sozialen Bedeutung entscheidungsreif und praktikabel zu machen.

Heinz Gentz I Erwin Breyer, Ruhrkohle AG Essen

Projekt „Mitbestimmung und politische Bildung“

Die Initiative für das Projekt „Mitbestimmung und politische Bildung“ ging von der Kommission Aktionsprogramm beim DGB-Bundesvorstand aus. Im Rahmen der Überlegungen, wie die Mitbestimmungsforderungen des DGB popularisiert werden könnten, erkannte man, daß die Qualifizierung der Mitbestimmungsträger (Betriebs- und Aufsichtsratsmitglieder, Jugendvertreter und Vertrauensleute) dazu eine wesentliche Voraussetzung sein würde. Zu diesem Zweck sollten — gemeinsam mit den Einzelgewerkschaften — Bildungsprogramme für Mitbestimmungsträger entwickelt werden. Diese Entstehungsgeschichte hat von Beginn an die Grundlagen des Projekts bestimmt. Hilfen zur Ausschöpfung aller Mitbestimmungsrechte und zur Durchsetzung der Mitbestimmungsforderungen des DGB sollten erarbeitet werden — damit ist den Bildungsbemühungen ein konkretes praktisches Ziel gesetzt; Mitbestimmung sollte als eine Forderung des DGB-Aktionsprogramms propagiert werden — damit ist die Mitbestimmung eingeordnet in ein gesellschaftspolitisches Programm zur Demokratisierung von Wirtschaft und Gesellschaft und eine zu enge, allein auf die betriebliche Praxis bezogene Orientierung ausgeschlossen.

Grundlagen des Projekts

Das Ziel der Projektträger ist es, eine enge Wechselbeziehung zwischen politischer Bildung und praktischer Kenntnisvermittlung, zwischen konkreten Hilfen für die Tagesarbeit und der Entwicklung einer längerfristigen Perspektive zur Demokratisierung von Wirtschaft und Gesellschaft herzustellen. Diese angestrebte Vermittlung von Theorie und Praxis kann nur geleistet werden, wenn die Bildungskonzeption berücksichtigt

1. die Lerngeschichte und die gewerkschaftlichen Erfahrungen der Teilnehmer, in denen Lernvoraussetzungen, Einstellungen und Handlungsbereitschaft angelegt sind;
2. die Probleme der Mitbestimmungspraxis in rechtlicher, organisatorischer und gewerkschaftspolitischer Hinsicht, von denen die Handlungsmöglichkeiten der Kollegen und der Gewerkschaft bestimmt werden;
3. die allgemeinen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungstendenzen, um eine klare gewerkschaftliche Orientierung und die Darstellung des Zusammenhangs von

Mitbestimmung und Problemen einer gewerkschaftlichen Strategiebildung zu ermöglichen.

Inhaltlich sollen die Lehrpläne so aufgebaut sein,- daß von den betrieblichen und gewerkschaftlichen Erfahrungen der Teilnehmer ausgegangen wird und diese dann allmählich in allgemeinere wirtschaftliche, gesellschaftliche und gewerkschaftliche Zusammenhänge gestellt werden. Damit soll eine interessenmäßige Orientierung ermöglicht und die Rahmenbedingungen gewerkschaftlicher Interessenvertretung erkannt werden.

Sind die Ziele der Interessenvertretung deutlich, werden die rechtlichen und organisatorischen Mittel ihrer Durchsetzung diskutiert. Dabei kommt es vor allem auf die Darstellung des Zusammenhangs zwischen rechtlichen und gewerkschaftlichen Mitteln an. Rechtlich abgesicherte Positionen können nur dann voll ausgeschöpft werden, wenn eine enge Zusammenarbeit zwischen gesetzlichen (Betriebsrat, Jugendvertretung, Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat) und gewerkschaftlichen (Vertrauenskörper, Ortsverwaltung) Interessenvertretungen besteht. Anders sind weder die notwendigen Informationen über die Unternehmenspolitik und die Probleme der Belegschaft zu erlangen, noch bestehen ausreichende Druckmittel zur Durchsetzung.

Aus dem Vergleich zwischen gewerkschaftlichen Zielen und vorhandenen Mitteln ergibt sich die Notwendigkeit der Ausweitung der Mitbestimmung als unmittelbar praktisches Problem, weil während der Erarbeitung von Lösungsmöglichkeiten deutlich wird, wie unzulänglich die vorhandenen rechtlichen Möglichkeiten sind. Die Ausweitung der Mitbestimmung erscheint als ein wichtiges Instrument, das zur Verbesserung der Lage der abhängig Beschäftigten und der gewerkschaftlichen Position notwendig ist.

Dieser Projektplanung liegt ein *Verständnis von Bildung* zugrunde, in dem Bildung untrennbar mit Praxis verbunden, auf Anleitung zum Handeln ausgerichtet ist. Theorievermittlung, deren Notwendigkeit zum Verständnis von betrieblichen und gesellschaftlichen Zusammenhängen unbestritten ist, bleibt stets an den Nachweis gebunden, weshalb sie zur Analyse und Lösung praktischer Probleme notwendig ist. Das erscheint uns nicht nur im Sinne der gewerkschaftlichen Zielsetzung und zur Förderung gewerkschaftlichen Engagements geboten; vor allem sind ja die Teilnehmer an gewerkschaftlichen Bildungsveranstaltungen in der Regel erst dann bereit, sich mit theoretischen Problemen zu befassen, wenn sie praktische Konsequenzen erkennen und an ihren eigenen Erfahrungen überprüfen können. Dieses Bildungsverständnis grenzt sich damit gegen jede Form von abstrakter Aufklärung ab, gleich, ob sie nun im Gewand kritischer Staatsbürgerkunde Schulversäumnisse nachholen will oder als Vermittlung einer umfassenden Gesellschafts- und Geschichtsanalyse glaubt, erst nach dem Durchschauen des gesamten gesellschaftlichen Hintergrundes könnten praktische Konsequenzen gezogen werden. Zugleich lehnt es einen puren Pragmatismus ab.

Aus diesem Verständnis sind auch die *Lernziele* abgeleitet, die hier nur kurz umrissen werden können. Sie streben auf der Grundlage der gewerkschaftlichen Programmatik und Beschlüsse an:

- die Orientierung an konkreten Problemen und erlebten Widersprüchen der Mitglieder und deren Interpretation im gesellschaftlichen Rahmen;
- die Befähigung zur selbständigen Analyse und Kritik der wirtschaftlichen und sozialen Wirklichkeit;
- einen Beitrag zur Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen der abhängig Beschäftigten auf allen Ebenen;
- die Überwindung von Apathie und Resignation und die Entwicklung von Taktiken, Strategien und Perspektiven für die gewerkschaftliche Praxis im Rahmen der Organisation;

- die Befähigung zum gewerkschaftlichen und gesellschaftspolitischen Engagement in der solidarischen Aktion;
- die Stärkung der gewerkschaftlichen Organisation als Koordinierungs- und Kampfinstrument;
- die Einsicht in die Notwendigkeit der Mitbestimmung aus den bestehenden gesellschaftlichen Interessengegensätzen;
- das Aufzeigen praktikabler Möglichkeiten, wie in voller Ausnutzung der bestehenden Mitbestimmungsrechte Einfluß auf wirtschaftliche und politische Entscheidungen durch organisiertes Handeln genommen werden kann;
- die Einsicht, daß nur in Kooperation zwischen den gewerkschaftlichen und gesetzlichen Mitbestimmungsträgern und mit der Gesamtorganisation dauerhafte Erfolge erzielt werden können;
- die Einsicht in die Notwendigkeit der Ausweitung der Mitbestimmung;
- die Befähigung, die Mitbestimmungsforderung in die Belegschaft zu tragen und in der Gesellschaft zu verbreiten.

Realisierung des Projekts

Die Wirksamkeit gewerkschaftlicher Bildungsmaterialien hängt zunächst einmal davon ab, ob sie vom DGB und den Einzelgewerkschaften eingesetzt werden und ihren Bedürfnissen entsprechen. Um Fehlplanungen einzuschränken, wurde ein Koordinationskreis gebildet, in dem die Vertreter der Einzelgewerkschaften mit den übrigen Trägern zusammengefaßt sind. Seine Aufgabe ist es, die Ergebnisse der Arbeitsgruppen abzustimmen und die Verbindung zu den Einzelgewerkschaften zu halten.

Die wesentliche inhaltliche Arbeit des Projekts wird von fünf Arbeitsgruppen und der Projektgruppe „Methodisch-didaktische Grundfragen“ geleistet. Auch bei der Zusammensetzung dieser Gruppen wurde versucht, den beschriebenen Absichten gerecht zu werden. Die Mitglieder dieser Gruppen kommen daher aus drei verschiedenen Bereichen: *Mitbestimmungspraktiker* mit langjähriger Organisationserfahrung; *Bildungsfachleute* aus den Gewerkschaften und der Erwachsenenbildung (Volkshochschulen, „Arbeit und Leben“, Hochschulbereich); *Fachwissenschaftler* aus dem Hochschulbereich.

Diese Zusammensetzung schien geboten, weil dadurch Erfahrungen aus den verschiedenen das Projekt berührenden Bereichen integriert werden und sich gegenseitig ergänzen können. Die Arbeitsgruppen wurden zu den folgenden Schwerpunkten gebildet:

- AG 1: Humanisierung der Arbeitswelt und Probleme um Lohn und Leistung;
- AG 2: Berufliche Aus- und Fortbildung;
- AG 3: Personal- und Sozialplanung im Rahmen integrierter Unternehmensplanung;
- AG 4: Wirtschaftliche Mitbestimmung in Betrieb, Unternehmen und Gesamtwirtschaft;
- AG 5: Organisationsstrukturen in Industrie und Verwaltung;
- Projektgruppe: Methodisch-didaktische Grundfragen.

In der *ersten Projektphase*, die bis November 1973 abgeschlossen sein soll, ist es das Ziel der Arbeitsgruppen zu ermitteln, welche Kenntnisse und Fähigkeiten die Mitbestimmungsträger auf den verschiedenen Ebenen brauchen, um optimal die bestehenden Mitbestimmungsmöglichkeiten zu nutzen und die Bedeutung absehbarer Entwicklungstendenzen für die künftige gewerkschaftliche Arbeit einschätzen zu können. Nach einer ersten Bestandsaufnahme der Probleme im Bereich der Arbeitsgruppen wurde nach einem Konzept vorgegangen, das auf einer einleitenden Plenumstagung entwickelt wurde:

- Darstellung von typischen Fallbeispielen, die den Problembereich der Gruppe abdecken;

- Bewertung des Falles in bezug auf die Folgen für die abhängig Beschäftigten und die gewerkschaftliche Interessenvertretung;
- erste Verallgemeinerung der Fälle und Einordnung in die allgemeine Situation der abhängig Beschäftigten;
- Darstellung der Ursachen dieser allgemeinen Situation und der konkreten Fallproblematik (Analyse der betrieblichen und gesellschaftlichen Interessengegensätze);
- Darstellung von Mitbestimmungsmöglichkeiten im Rahmen einer gewerkschaftlichen Betriebspolitik (Mitbestimmung als Durchsetzungsprozeß) bezogen auf die angestrebten Ziele (Globalziele, Ziele im Fall X, gewerkschaftspolitische Ziele, Unternehmensziele), die gegebenen Mittel (rechtliche, gewerkschaftliche, unternehmerische Mittel) unter angenommenen Durchsetzungsbedingungen (Erfahrungen und Kenntnisse der Mitbestimmungsträger, gewerkschaftspolitische Situation, Situation des Unternehmens).

Das Ergebnis dieses Planungsprozesses ist die Ermittlung von anzustrebenden Nahzielen entsprechend den vorhandenen Mitteln in der jeweiligen Situation. Zugleich werden die Grenzen der Mitbestimmung nach dem Betriebsverfassungsgesetz deutlich und an positiven Beispielen die weitergehenden Möglichkeiten der Mitbestimmung dargestellt. Dieses Vorgehen der Arbeitsgruppen, die neben dem Koordinationskreis von zwei hauptamtlichen Referenten koordiniert und unterstützt werden, ist schon von Gesichtspunkten exemplarischen Lernens bestimmt, um die spätere didaktisch-methodische Umsetzung der Arbeitsergebnisse zu erleichtern.

Zur Vorbereitung dieser Umsetzung erarbeitet parallel die Projektgruppe deren Voraussetzungen. Dabei geht es kurzfristig darum, die vorliegenden Bildungsmaterialien der Gewerkschaften zu sichten und die bisherigen Erfahrungen in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit aufzuarbeiten. Längerfristig gilt es, die bewußtseins- und verhaltensmäßigen Voraussetzungen der Teilnehmer zu untersuchen, die Bedingungen für optimales Lernen aufzuweisen und die verschiedenen Methoden und Medien auf ihre Einsatzmöglichkeiten zu überprüfen.

Die Arbeitsergebnisse der ersten Projektphase sind umfassender als es die späteren Lehrpläne sein können, auch wird sich eine Fülle von Überschneidungen ergeben. Aufgabe der *zweiten Projektphase* ist es daher, die Arbeitsergebnisse der Gruppen zu integrieren. Hier erfolgt die Auswahl und Gewichtung der für die Lehrpläne relevanten Probleme und Themenbereiche und die Konzipierung ihres inhaltlichen Aufbaus.

Die dritte Projektphase

Die anschließende *dritte Projektphase* dient der methodisch-didaktischen Umsetzung, der Entwicklung der Lehrpläne. Da man mit verschiedenen Zielgruppen rechnen muß, sowohl in bezug auf die Herkunft aus unterschiedlichen Bereichen (Montanindustrie, sonstige Industrie und Handel, öffentlicher Bereich) als auch in bezug auf unterschiedliche Erfahrungen und Lernvoraussetzungen der Teilnehmer, muß ein differenziertes Rohkonzept erarbeitet werden, das man als „Baukasten-System“ bezeichnen kann. Am besten stellt man sich dieses System als die Zusammenfassung verschiedener Lehrgangstypen vor, die nach Bereichen nebeneinander gegliedert und nach den Voraussetzungen der Teilnehmer gestuft sind. Außerdem muß noch nach verschiedenen Veranstaltungstypen aufgeteilt werden: 14-Tage-Kurse, Wochen-Lehrgänge, Tages- und Abendveranstaltungen.

Parallel dazu erarbeitet die Projektgruppe einen Referentenleitfaden, der in Grundfragen der Methodik und Didaktik gewerkschaftlicher Bildung einführen und die Handhabung des Baukasten-Systems zur selbständigen Zusammenstellung von teilnehmerbezogenen Lehrplänen ermöglichen soll. Dieser Referenten-Leitfaden dient zugleich als Grundlage für die Entwicklung von Referentenlehrgängen.

Bevor es nun zur Erarbeitung der *Endfassung* kommt, wird man in einer Testphase unter wissenschaftlicher Begleitung erste praktische Erfahrungen mit dem Rohentwurf sammeln müssen. An die Durchführung dieser Testphase ist im Frühsommer 1974 gedacht. Nach der Auswertung der Testphase kann dann die Endfassung der Bildungsmaterialien erstellt werden.

Norbert Trautwein, Abteilung Gesellschaftspolitik, DGB-Bundesvorstand

Die Hans-Böckler-Gesellschaft — Ziele, Aufgabe, Tätigkeit

Im April 1974 begeht die Hans-Böckler-Gesellschaft ihr zwanzigjähriges Bestehen. Sie wurde am 23. April 1954 ins Leben gerufen: von Gewerkschaftern, die in der seit 1951 mitbestimmten Montanindustrie als Arbeitsdirektoren und als Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten tätig waren; im Einvernehmen und mit der Unterstützung des Deutschen Gewerkschaftsbundes, der Industriegewerkschaft Bergbau und der Industriegewerkschaft Metall. Ihr Name ist gleichzeitig Ehrung, Erinnerung und Verpflichtung: *Hans Böckler*, 1. Vorsitzender der 1949 gegründeten Einheitsgewerkschaft, war es, der nach dem Zusammenbruch die Mitbestimmung gefordert, verfochten und als Montanmitbestimmung gegen heftigen Widerstand durchgesetzt hat.

Beginn und Entwicklung

Die Gründer der HBG gingen von ihren eigenen Erfahrungen in der Anfangszeit der Mitbestimmung aus, daß die Bewältigung der Mitbestimmungsaufgaben in Vorstand und Aufsichtsrat, aber auch ihre Verwirklichung im betrieblichen Alltag ein solidarisches Zusammenwirken aller auf dem Gebiet der Mitbestimmung Tätigen erforderlich mache. Daher setzten sie der HBG zweierlei Ziele; einmal den Mitbestimmungspraktikern ein Diskussionsforum für Informationsvermittlung und Erfahrungsaustausch zur Verfügung zu stellen und zum anderen als Plattform für die Verbreitung des Mitbestimmungsgedankens in der Öffentlichkeit zu dienen. Beschränkte sich zunächst, im Anfangsstadium der HBG, ihre Tätigkeit nur auf den Bergbau- und Hüttenbereich, so zeigte sich bereits nach kurzer Zeit die Notwendigkeit, in die Tätigkeit der HBG auch die Kollegen einzubeziehen, die im Bereich des Betriebsverfassungsgesetzes von 1952 ihr Mandat als Aufsichtsratsmitglieder ausübten; diejenigen, die in den Aufsichtsräten mit einem Drittel einer ständigen Zweidrittelmehrheit gegenüber die Arbeitnehmerinteressen vertreten müssen. Es gelang dies der HBG mit Zustimmung und Förderung der zuständigen Gewerkschaften sehr bald, so daß sie heute in der gesamten Bundesrepublik und West-Berlin ihre Aktivitäten entfaltet. Auf der Basis der von den Gründern gegebenen Zielsetzung hat sie für die damit verbundenen Aufgaben eine Reihe von Methoden und Instrumenten entwickelt, die ständig überprüft, gewertet und verbessert werden.

Informationsgespräche

Den kontinuierlichen Erfahrungs- und Informationsaustausch für diejenigen Kollegen zu ermöglichen, die inner- und außerhalb der Unternehmen mit Mitbestimmungsfragen zu tun haben, bildet einen der Schwerpunkte in der Tätigkeit der HBG. Dies geschieht in erster Linie durch die sog. „Informationsgespräche“; Halbtagsveranstaltungen, die in jährlich zwei Gesprächsserien stattfinden. Von ursprünglich 6 Veranstaltungen mit Schwerpunkt im Ruhrgebiet haben sie sich bis zum Jahre 1973 auf 31 Informationsgespräche in der Bundesrepublik und ein Gespräch in West-Berlin erweitert. Die Teilnehmerzahl liegt zwischen 2 000 und 2 500. Der Kreis der Teilnehmer setzt sich je nach Thema und Bereich aus Arbeitsdirektoren, Aufsichtsratsmitgliedern, Mitgliedern von Be-

etriebsräten und Wirtschaftsausschüssen, Gewerkschaftssekretären und Leitenden Angestellten aus dem Personal- und Sozialbereich zusammen. Die Spannweite der mitbestimmungspolitischen, rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Themen reicht von „Rechte und Pflichten des Aufsichtsrates und seiner Mitglieder“ über „Gewinn und Gewinnreservierungen im Jahresabschluß“ bis zu „Entwicklungslinien in der Rechtsprechung zur Mitbestimmung in personellen und sozialen Angelegenheiten“ und „Betriebsrat und Personalplanung“. Für den Austausch der unterschiedlichen Erfahrungen eines so differenzierten Teilnehmerkreises zu sorgen, ist neben der Wissensvermittlung die Aufgabe der Referenten und Gesprächsleiter. Die fast zwanzigjährige Praxis hat bewiesen, wie notwendig es ist, etwa Erfahrungen von Nord- nach Süddeutschland zu tragen, aus der Montanmitbestimmung Anregungen für andere Wirtschaftszweige zu vermitteln, auf mitbestimmungspolitische oder -negative Tatbestände und Tendenzen in Unternehmen und Branchen die Mitbestimmungsträger hinzuweisen.

Arbeitsgemeinschaften

Im Rahmen der Koordination wurden auch mehrere Arbeitsgemeinschaften gegründet. So bestehen seit über 10 Jahren drei Arbeitsgemeinschaften — in Bayern, Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz/Saargebiet — der Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten von Energieversorgungsunternehmen. Eine betriebswirtschaftliche Arbeitsgemeinschaft von Wirtschaftsausschuß-, Betriebsrats- und Aufsichtsratsmitgliedern des VEBA-Konzerns kommt jährlich zwei- bis dreimal zu Arbeitstagungen zusammen. Die engeren Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren von Eisen und Stahl schlossen sich im Jahre 1964 mit Unterstützung der IG Metall zu einer Arbeitsgemeinschaft zusammen, die im Rahmen von Fachausschüssen aktuelle und grundsätzliche Fragen der Mitbestimmungspraxis bearbeitet und diskutiert. Bisher haben rund ein Dutzend Fachausschüsse Themen wie „Rolle und Struktur der innerbetrieblichen Information“, „Systeme betrieblicher Lohngestaltung“, „Problematik der älteren Stahlarbeiter“, „Ziele und Methoden einer aktiven Personalpolitik“ bearbeitet. Ein Teil dieser Fachausschußberichte erscheint in einer von der Hans-Böckler-Gesellschaft und der Stiftung Mitbestimmung herausgegebenen Reihe „Studien zur Mitbestimmungstheorie und Mitbestimmungspraxis“.

Wochenendseminare über die Praxis der Montanmitbestimmung

Seitdem der DGB 1968 seinen Gesetzentwurf zur Übertragung des Montanmitbestimmungs-Modells auf die übrigen Großunternehmen der Öffentlichkeit vorgelegt hat, hat sich auch die Mitbestimmungsdiskussion intensiviert und vertieft. Nun begann die HBG seit 1969 Sonnabendseminare für die Betriebsfunktionäre derjenigen Großunternehmen zu veranstalten, die nach gewerkschaftlichen Vorstellungen unter eine Ausweitung der qualifizierten Mitbestimmung fallen würden. Ein Arbeits-, Personal- oder Sozialdirektor und ein Betriebsratsmitglied berichteten jeweils aus ihrer Sicht über die Praxis der Montanmitbestimmung. Bis Mitte 1973 nahmen insgesamt 2 300 Besucher an 79 Seminaren teil.

Monatszeitschrift und Schriftenreihe

Die Zielsetzung der HBG schloß von vornherein auch eine publizistische Aktivität ein. Sie konzentrierte sich zunächst auf die Herausgabe einer Zeitschrift. Seit Januar 1955 erscheint monatlich „Das Mitbestimmungsgespräch“; es behandelt im Schwerpunkt theoretische, praktische und politische Themen der Mitbestimmung. Die Auflage stieg bis heute auf 5 500 Exemplare. Neben der Zeitschrift wurde bald mit der Herausgabe einer vorwiegend fachwissenschaftlichen Schriftenreihe begonnen, die bis zum Jahre 1971 29 Titel zählte. Genannt seien daraus nur das „Handbuch für Aufsichtsräte“ (1959), die

zehnbändige Reihe „Aus Recht und Praxis der Mitbestimmung“ (1963 bis 1966), die soziologisch-empirischen Arbeiten „Zwischenbilanz der Mitbestimmung“ (1962), „Normen und Wirklichkeit einer Betriebsverfassung“ (1964) und „Praxis des Betriebsverfassungsgesetzes im Dienstleistungsbereich“ (1971). Ab 1971 wurde dann gemeinsam mit der Stiftung Mitbestimmung auf thematisch breiterer Grundlage eine neue Schriftenreihe begonnen.

Öffentliche Jahresveranstaltungen

Die jährliche Mitgliederversammlung wird stets mit einer öffentlichen Vortragsveranstaltung gekoppelt. Sinn dieser Veranstaltungen mit Gästen und Presse ist es, von prominenten Referenten aus Wissenschaft, Politik und Gewerkschaft grundsätzliche oder aktuelle Themen aus dem Bereich der Mitbestimmung vor der Öffentlichkeit zu behandeln und so meinungsbildend zu wirken. Behandelt werden auf den Veranstaltungen z. B. Themen wie „Unternehmensführungskräfte, Gewerkschaften, Mitbestimmung“ (1972), „Der Mitbestimmungsbericht der Biedenkopf-Kommission — Analyse, Kritik, Folgerungen“ (1970), „Mitbestimmung und/oder Vermögensbildung?“ (1968).

Beratung und Vermittlung

Bereits von Anfang an wurden die Mitglieder der HBG vor allem in rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Fragen, soweit sie sich aus der Mitbestimmungstätigkeit ergeben, beraten. Nach Wunsch erfolgen Auskünfte, Ratschläge und Stellungnahmen schriftlich oder mündlich. Gewerkschaften oder den Gewerkschaften nahestehenden Institutionen werden Referenten vermittelt, Mitbestimmungsmaterial zur Verfügung gestellt oder bei der Planung von Mitbestimmungsveranstaltungen Beistand geleistet. Fragen der Mitbestimmung und Demokratisierung sind in den letzten Jahren verstärkt zum Gegenstand wissenschaftlicher Forschung vieler Fachrichtungen und auch Bestandteil schulischen Unterrichts geworden. Deswegen konnte die HBG stärker als in den früheren Jahren an Wissenschaftler und Pädagogen, Studenten und Schüler, In- und Ausländer Fachschrifttum und Lehrmaterial, Gespräche mit Mitbestimmungspraktikern und Besuche von Veranstaltungen, Besichtigung von Mitbestimmungsbetrieben sowie Kontakte vielfältiger Art vermitteln.

Organisation, Aufbau und Mitgliedschaft

Geleitet wird die HBG von einem, jeweils von der Mitgliederversammlung gewählten Vorstand. Dem 15köpfigen Vorstand gehören neben den Vertretern der betroffenen Einzelgewerkschaften Repräsentanten der Arbeitsdirektoren, der Personal- und Sozialdirektoren sowie der Arbeitnehmervertreter aus den Aufsichtsräten der mitbestimmten Montanindustrie und dem Bereich des Betriebsverfassungsgesetzes an. Vorsitzender der HBG ist immer der Vorsitzende des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Zur Entlastung des Vorstandes ist ein Arbeitsausschuß gebildet worden, der über Aktivitäten beschließt und deren Ausführung überwacht. Für die laufenden Arbeiten ist die Geschäftsführung zuständig. Mitglied der Hans-Böckler-Gesellschaft können neben Mitbestimmungsträgern sonstige natürliche und nichtnatürliche Personen werden, die — so die Satzung — „an den Zielen des Vereins interessiert sind und sie fördern wollen“.

*Dr. Heinz Seidel, Geschäftsführer
der Hans-Böckler-Gesellschaft*