

---

Peter Gießelmann/Ulrich Künstler/Arwed Milz/Jürgen Simoleit

---

## **Probleme betrieblicher Interessenvertretung bei Rationalisierungsmaßnahmen**

---

*Peter Gießelmann, Sozialwirt (grad.), Jahrgang 1941, Tätigkeit als Mechaniker und Jugendverbandssekretär; Ulrich Künstler, Sozialwirt (grad.), Jahrgang 1945, Tätigkeit als Werkzeugmacher; Arwed Milz, Volkswirt (grad.), Jahrgang 1938, Tätigkeit als Stahlbauschlosser; Jürgen Simoleit, Sozialwirt (grad.), Jahrgang 1945, Tätigkeit als Chemigraph, studierten an der Hochschule für Wirtschaft und Politik in Hamburg und studieren z. Zt. Sozialwissenschaften an der Universität Hamburg. Sie arbeiten in verschiedenen Bereichen der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit mit.*

Dieser Artikel geht auf eine empirische Untersuchung\*) der Autoren zum Problemkomplex „Rationalisierung und Mitbestimmung“ zurück. Hieraus sind exemplarisch einige Ergebnisse herangezogen worden<sup>2)</sup>, um einerseits die Folgen von Rationalisierungsprozessen für die Arbeitnehmer zu verdeutlichen und

andererseits einige darauf aufbauende Probleme der betrieblichen Interessenvertretung im Rationalisierungsprozeß aufzuzeigen<sup>3</sup>).

#### *Durch Rationalisierung zur vollautomatischen Raffinerie*

Primäres Ziel der technischen Umstellung in der Raffinerie war die Senkung der Verarbeitungskosten zur Erhöhung der Konkurrenzfähigkeit des Betriebes. Dieses geschah durch den Bau einer modernen und größeren Raffinerie, die einen wesentlich höheren Produktionsausstoß zu geringeren Kapital- und Betriebskosten ermöglichte. Zusätzlich wurden arbeitsorganisatorische Maßnahmen ergriffen, die eine Personalreduzierung erlaubten und dadurch auch zur Kostensenkung beisteuerten.

#### *1. Die technischen und arbeitsorganisatorischen Rationalisierungen und ihre Auswirkungen auf die Arbeitssituation*

Vor der technischen Umstellung konnte man die Produktionsanlagen der Raffinerie als teilautomatisiert bezeichnen, denn es waren für die Kontrolle und Steuerung des Produktionsprozesses noch erhebliche manuelle Eingriffe über entsprechende Instrumente notwendig. Auch waren die einzelnen Produktionsanlagen nicht vollständig integriert, es bestanden mehrere kleine Meßwarten, von denen aus die Teilanlagen kontrolliert wurden. Die technische Umstellung füllte diese beiden Technisierungslücken. So zielte sie im Bereich der Tätigkeit des Anlagenfahrers darauf ab, die bisher notwendigen manuellen Eingriffe zu mindern. Es entfielen eine ganze Reihe von Kontrolltätigkeiten, die jetzt über perfektere Anzeige- und Analysegeräte vorgenommen werden, ebenso verringerten sich die direkten Steuereingriffe über die manuelle Betätigung von Handschiebern. Sie werden weitgehend automatisch betrieben und von der Meßwarte aus ferngesteuert. Andererseits führt die totale Integration der Teilanlagen dazu, daß der Anlagenfahrer jetzt bei seinen Tätigkeiten auch wissen muß, was durch sein Tun eventuell in der Nachbaranlage bewirkt wirkt. Ein neues Produktionsverfahren in einem Teilbereich der Produktionsanlagen erfordert zusätzliche Kenntnisse über chemische und verfahrenstechnische Grundsätze. Die hohe Giftigkeit der neu angewandten Chemikalie im Produktionsprozeß führt zu drastischen Sicherheitsmaßnahmen, die zwar die potentielle Gefahr mindern, aber zu körperlicher Mehrbelastung führen: Aus Sicherheitsgründen muß beim Begehen dieses Anlagenteils ein schwerer Schutzanzug getragen werden.

Mit der technischen Umstellung änderten sich auch die Arbeitsbedingungen **und** -anforderungen der Meßwartentätigkeit. In den dezentralen Meßwarten erfolgten Regulierungs- und Steuerungseingriffe durch Regelgeräte, die teilweise

---

1) J. Prott, P. Gießelmann, U. Künstler, A. Milz, J. Simoleit: Rationalisierung und Mitbestimmung, Hannover 1974. Eine vollständige Fassung dieser Untersuchung erschien im Bund-Verlag, J. Prott u. a.: Industriearbeit bei betrieblichen Umstrukturierungen, Köln 1975.

2) Vgl. auch H. Kern, M. Schumann: Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein, 2. Aufl., Frankfurt/M. 1973.

3) Es muß darauf hingewiesen werden, daß maßgebend für die Arbeit der Interessenvertretungsorgane im Rationalisierungsprozeß der untersuchten Fälle das BetrVG von 1952 war.

noch manuell bedient wurden. Sobald eine Deckung von Ist- und Sollwerten nicht erreicht werden konnte, wurden manuell Regelknöpfe gedreht, um das Prozeßgleichgewicht wieder herzustellen. In der neuen zentralisierten Meßwarte werden fast alle Kontroll- und Regulierungsvorgänge durch einen Prozeßrechner (Computer) übernommen.

Drei Momente der neuen Meßwarte erhöhen die Qualifikationsanforderungen der Meßwartenarbeiter: Kenntnisse des Computerwesens, komplexere Kontroll- und Handlungssituationen durch die totale Integration der Produktionsanlagen, da die Auswirkungen auf die Nachbaranlagen und weitere Fernwirkungen berücksichtigt werden müssen; erhöhte Anforderungen an die technische Intelligenz durch ein abstrakteres Signalsystem, das auf die konkrete Anlage rückübersetzt werden muß (in den dezentralen Meßwarten war das Signalsystem auf dem Hintergrund des entsprechenden Fließschemas der Anlage abgebildet, dagegen ist das neue Signalsystem nur in Beschriftung und Farbe dargestellt).

## *2. Arbeitsorganisatorische Maßnahmen als Grundlage der Personalreduzierungen*

Mit den technischen Umstellungen entfielen eine Reihe von Arbeitsplätzen. Diese technisch bedingte Personalreduzierung wurde durch arbeitsorganisatorische Maßnahmen noch verstärkt. Zunehmend wird in der Raffinerie zwischen Anlagenfahrern und Meßwartenarbeitern ein periodischer Arbeitsplatzwechsel betrieben. Dadurch werden die Kenntnisse und Fähigkeiten der beiden Arbeitsgruppen erhöht, während die Arbeitsinhalte gleichzeitig interessanter werden. Andererseits entsteht durch die umfassendere Qualifikation des größten Teils der Anlagen- und Meßwartenbesatzung eine größere Flexibilität, die eine Personalreduzierung ermöglicht, da nun die Besetzung der einzelnen Arbeitsbereiche nicht so groß wie vorher sein muß. Viele Aufgaben können nun durch wechselseitiges Einspringen gelöst werden.

Weitere arbeitsorganisatorische Maßnahmen sind Arbeitsplatz- bzw. Aufgabenzusammenlegung. Den Anlagenfahrern werden auf Kosten des sogenannten passiven Arbeitsanteils oder auch der schon vorhandenen Arbeit neue Aufgaben und Arbeitsbereiche zugewiesen. Die Personaleinsparung durch Arbeitsplatzwechsel und Aufgabenhäufung bewirkt bei vielen Mehrarbeit, die mit größeren Belastungen verbunden ist.

Diesen höheren Arbeitsplatzanforderungen (Qualifikation, Belastung) nach der Umstellung steht keine erhöhte Vergütung gegenüber, so daß die Personalkostensenkung sowohl durch Personalreduzierung als auch mit einer Verschlechterung des Lohn-Leistungs-Verhältnisses bei den verbliebenen Arbeitnehmern erreicht wurde.

## *3. Exemplarische Probleme der Rationalisierung, die in den Bereich der betrieblichen Interessenvertretung fielen*

Im Zuge der Umstellung sollten innerhalb von 5 Jahren ca. 20 Prozent des

Personals eingespart werden. Ziel der Interessenvertretung war, durch Nichtersatz des natürlichen Abgangs und frühzeitige Pensionierung direkte Entlassungen zu verhindern.

Die Umstrukturierung erforderte innerbetriebliche Umsetzungen, bei denen ältere Arbeiter teilweise dequalifizierte Tätigkeiten in Kauf nehmen mußten. Die übrigen Arbeiter wurden durch Trainingsmaßnahmen (Umschulung) auf die neuen Arbeitsplätze vorbereitet. Hierbei reichten die betrieblichen Trainingsmaßnahmen lediglich für die Inbetriebnahme der neuen Anlagen aus; weiterreichende Qualifikationsmaßnahmen, die als Grundlage für den Arbeitsplatzwechsel dienen konnten, waren unzureichend. Deshalb mußten weitere und bessere Schulungsmaßnahmen gefordert werden.

Der Arbeitsplatzwechsel und die Arbeitszusammenlegung als eine weitere Grundlage der Personalreduzierung erhöhten die Intensität der Arbeit und führten zu nervlichen Mehrbelastungen in bestimmten Handlungssituationen (Störfall, An- und Abfahren der Produktionsanlage). Diese Maßnahmen waren noch nicht abgeschlossen. Die Arbeitnehmer hatten aber ein Interesse daran, daß weitere Personalreduzierungen verhindert wurden.

Durch die Giftigkeit der neu im Produktionsprozeß angewandten Chemikalie erhöhte sich die Angst vor einem schweren Unfall. Strenge Sicherheitsvorkehrungen verminderten die Unfallgefahr, erhöhten aber die körperliche Arbeitsbelastung (Schutzanzug). Arbeiterleichternde Schutzvorkehrungen waren deshalb notwendig und vom Betriebsrat durchzusetzen.

Der höheren Qualifikationsanforderung und der nervlichen Mehrbelastung steht bisher keine Steigerung der Vergütung gegenüber. Neue Arbeitsplatzbewertungen und entsprechend höhere Lohnstufungen wurden angestrebt.

#### *Rationalisierung durch Bereinigung des Produktionsprogramms*

Das Mechanisierungsniveau in der Kautschukindustrie ist im Vergleich zur übrigen chemischen Industrie gering. Ursachen hierfür sind die ständigen Umstellungsprozesse auf die Entwicklungen und Modetrends der Abnehmer (z. B. Autoindustrie, Schuhindustrie) und der Werkstoff mit seinen spezifischen Eigenschaften. Ein höherer Mechanisierungsgrad würde eine komplizierte und daher teure Technik erfordern, die nur bei sehr hohen Stückzahlen rentabel würde. Relativ leicht dagegen läßt sich die menschliche Arbeitskraft den Veränderungen und den Werkstoffeigenschaften anpassen. Die Qualifikationsanforderungen sind niedrig, demgemäß wird ein Teil der Arbeit in „Leichtlohngruppen“ eingestuft, so daß auch von den Lohnkosten kein besonderer Mechanisierungsdruck ausging.

Das Produktionsprogramm des untersuchten Kautschukunternehmens umfaßte u. a. Reifen jeder Art (Anteil am Umsatz 60 Prozent), diverse Gummiteile (z.B. für die Autoproduktion), Schuhbedarfsartikel, Schreibwalzen, Transportbänder und Fußbodenbeläge. Produziert wurde in sechs, teilweise weit ver-

streuten Werken. Zur Bereinigung des Produktionsprogramms und zur Zentralisierung bestimmter Produkte und Produktgruppen in einzelnen Werken erfolgte ab 1969 ein tiefgreifender Umstrukturierungsprozeß. Unter anderem wurde dabei eine Abteilung mit ca. 200 Arbeitsplätzen vom alten, produktionstechnisch ungünstigen Stammwerk in ein weit entfernt liegendes, relativ neues und ausbaufähiges Werk verlegt. Es liegt im sogenannten Zonenrandgebiet und fällt unter das Wirtschaftsförderungsprogramm für diese Region. Ein weiterer Vorteil: ein weniger „angespannter“ Arbeitsmarkt und ein allgemein niedrigeres Lohnniveau. So gesehen diente die Umstrukturierung auch der Verlagerung einiger Produktionsbereiche in eine kostengünstigere Region mit räumlichen Möglichkeiten für weitere Expansion und Modernisierung.

Den betroffenen Arbeitnehmern wurde angeboten, ihrem Arbeitsplatz in das neue Werk zu folgen. Ein Sozialplan sah Unterstützung in Wohnungsangelegenheiten vor. Da die meisten aus verschiedenen Gründen an ihren alten Wohnort gebunden waren, hatte dieses Angebot kaum reale Bedeutung. Eine Umsetzung in näher gelegene Werke des Unternehmens war nur für wenige möglich; einige wurden frühzeitig pensioniert. Andere Betroffene kündigten, nachdem sich für sie kein annehmbarer Arbeitsplatz bot oder als sie nach mehrmaligen Versetzungen immer noch einen schlechteren Arbeitsplatz als vor der Umstrukturierung hatten. Hier ist eine bestimmte Unternehmenspolitik zu sehen: Verschlechterte Arbeitsbedingungen sollten Selbstkündigungen provozieren, um so Entlassungen im Zuge der Umstrukturierung zu vermeiden.

Die von uns befragten Arbeiter wurden auf einen anderen Arbeitsplatz im Stammwerk versetzt. Für sie wurden keine neuen Arbeitsplätze durch Erweiterung bestehender oder Aufnahme neuer Produktionen geschaffen. Eine Umsetzung konnte nur auf die durch Fluktuation, saisonalen Arbeitsanfall oder konjunkturellen Aufschwung wieder zu besetzenden Arbeitsplätze erfolgen. Dies konnte in der Regel nur heißen: auf schlechtere Arbeitsplätze, da die besseren Arbeitsplätze von der Stammebelegschaft der jeweiligen Abteilung besetzt waren. Den Umzusetzenden waren zwar gleicher Verdienst, jedoch nicht gleichwertige Arbeitsbedingungen zugesagt worden. Selbst der gleiche Verdienst konnte teilweise nur durch Mehrleistungen (Überstunden, Schichtarbeit) erreicht werden. Für die meisten Befragten ist eine generelle Verschlechterung der Arbeitssituation die Folge der Umsetzung, verbunden mit einer erhöhten Angst um den Arbeitsplatz.

Bei der Unternehmensleitung bestand kein Plan, wann welche Arbeitsplätze aufgehoben wurden, zu welchem Zeitpunkt für die Betroffenen also ein anderer adäquater Arbeitsplatz zur Verfügung stehen mußte. Die Arbeitsplätze wurden immer dann aufgehoben, wenn im neuen Werk eine entsprechende Arbeitskraft gefunden worden und ausgebildet war. Die im Stammwerk Betroffenen erfuhren davon oft erst wenige Tage vorher, so daß sie auch selbst nicht langfristig

nach einem ihnen zusagenden Arbeitsplatz suchen konnten. Geschah dies doch hin und wieder, so war es möglich, daß sie von der alten Abteilung nicht freigegeben wurden und später der ausgesuchte Arbeitsplatz nicht mehr zur Verfügung stand.

Wenn sich durch die Umsetzung die Qualifikationsanforderungen für die meisten auch nicht änderten, so ist die Verschlechterung für die Mehrzahl der Betroffenen darauf zurückzuführen, daß sie jetzt größere, schwerere Produkte mit geringeren Präzisionsanforderungen produzierten, bei denen Stückzahl mehr im Vordergrund steht als die Qualität. Hinzu kamen vielfältige soziale Spannungen bei der Integration der Umgesetzten in den neuen Abteilungen.

Ähnlich wie im Rationalisierungsprozeß des Raffineriebetriebes fielen als Folgeprobleme bei der Umstrukturierung in dem Kautschukunternehmen Personalreduzierung, innerbetriebliche Umsetzung, Arbeitsplatzprobleme (Zunahme der Belastung) und Verschlechterung des Lohn-Leistungs-Verhältnisses in den Aufgabenbereich der betrieblichen Interessenvertretung der Arbeitnehmer.

### *Die Interessenvertretung im Umstellungsprozeß*

#### *1. Inhaltliche Schwerpunkte der Betriebsratsarbeit*

Der Betriebsrat des Kautschukunternehmens wurde über die Umstellung erst nach der entsprechenden Beschlußfassung des Vorstandes unterrichtet. Mit der Unternehmensleitung wurde eine Betriebsvereinbarung ausgehandelt, welche die rechtliche Basis für die Tätigkeit des Betriebsrats im Rahmen der Umstellung bildete. Ihr Inhalt war eine Regelung zur rechtzeitigen Information über Einzelmaßnahmen der Neustrukturierung sowie ein Sozialplan über Umschulung, Kündigungsfristen und Abfindung, vorzeitige Pensionierung, Wohnungswechsel. Während der Abwicklung der Umstellung richtete der Betriebsrat sein Hauptaugenmerk auf die Versetzung der Belegschaftsmitglieder aus ausgelagerten Bereichen in andere Betriebsteile und versuchte dabei der jeweiligen persönlichen Situation Rechnung zu tragen.

Der Betriebsrat der Raffinerie wurde etwa 20 Monate vor Baubeginn durch die Geschäftsleitung über das Umstellungsprojekt unterrichtet. Bei der Unterrichtung wurde dem Betriebsrat bedeutet, daß die Hauptvoraussetzung für die Entscheidung zur Umstellung (und damit wohl für die Aufrechterhaltung des Betriebes), die durch die Konzernzentrale in den USA getroffen wurde, eine Reduzierung der Beschäftigtenzahl und der Verarbeitungskosten gewesen sei.

Hier setzte der Betriebsrat den Schwerpunkt seiner Aktivitäten auf die Arbeitsplatzsicherung. Als ein Weg zur Vermeidung von Entlassungen waren Frühpensionierungen vorgesehen. In dieser Frage übte der Betriebsrat hinhalten den Widerstand bis zur Erreichung von für ihn akzeptablen Bedingungen. Neueinstellungen sollten vermieden werden durch vorübergehende Beschäftigung von

Fachkräften aus anderen Konzernraffinerien und durch eine vorübergehende Verlängerung der Arbeitszeit auf bis zu 10 Stunden täglich. Im Verlauf der Umstellung veranlaßte die hohe Belastung der Belegschaft den Betriebsrat zu einer Lockerung seiner generell gegen Neueinstellungen gerichteten Haltung. Er appellierte darüber hinaus — u. a. auf einer Betriebsversammlung unter Hinweis auf die Verschlechterung des Betriebsklimas — an die Fürsorgepflicht der Geschäftsleitung und der unmittelbaren Vorgesetzten und erwirkte als finanzielle Kompensation für die Belastungen die einmalige Auszahlung eines Betrages von 150 DM. Für die Gruppe der Meß- und Regelmechaniker erreichte der Betriebsrat eine verbesserte Vorbereitung auf ihre künftige Tätigkeit durch Kurse bei den Lieferfirmen der Apparaturen. Er machte weiterhin sein Recht auf Mitwirkungen bei Versetzungen geltend und richtete seine Bemühungen auf die Einflußnahme bei sogenannten Studienkommissionen, die den Betrieb periodisch auf Möglichkeiten zur Rationalisierung hin untersuchen.

In beiden Betrieben wurde von den Betriebsräten das Betriebsverfassungsgesetz als konstituierender und begrenzender Rahmen ihrer Tätigkeit und Einflußbereiche bei den durchgeführten Betriebsänderungen betrachtet. Die technische Dimension und das der Umstellung zugrunde liegende Prinzip der kapitalistischen Rationalität wurden zwar in Teilaspekten problematisiert, jedoch nicht ernsthaft zum Gegenstand der Auseinandersetzung gemacht. In beiden Betrieben wurden die Betriebsräte erst zu einem relativ späten Zeitpunkt — in wieweit gezielt, konnte nur vermutet werden — über die Rationalisierungsmaßnahmen unterrichtet. Sie sahen sich nur noch in der Lage, als Institution auf Unternehmerentscheidungen zu reagieren und legten die Hauptaktivität auf die Sicherung des materiellen Besitzstandes der Belegschaft und die Erhaltung der Arbeitsplätze.

## *2. Probleme im Verhältnis der Interessenvertretung zur Belegschaft*

### *a) Die Rolle des Betriebsrats im Urteil der Betroffenen*

Während die Betriebsräte das von ihnen bei der Umstellung für die Belegschaft Erreichte unter Hinweis auf die begrenzten Möglichkeiten insgesamt als optimal bewerten, zeigte sich bei den Befragten eine unter verschiedenen Gesichtspunkten eingeschränkte Zufriedenheit.

Die Position des Betriebsrats bei Umstellungen wurde als schwächer im Vergleich zu „normalen“ Situationen empfunden, wobei sowohl die rechtlichen Möglichkeiten, „Sachzwang“-Vorstellungen und akzeptierte unternehmerische Zuständigkeiten im wirtschaftlichen und technischen Bereich in diese Einschätzung eingingen. Einzelne Arbeiter vermuteten an dieser Stelle, daß der Betriebsrat seinen Kontrahenten in der Sachkenntnis nicht gewachsen sei. Hier wird das Problem der „intellektuellen Waffengleichheit“ berührt, die Konfrontation der Betriebsräte mit Spezialistenstäben auf der Unternehmerseite. Zum anderen drückte sich in den entsprechenden Äußerungen der Arbeiter wohl auch ein

generelles Gefühl der eigenen Unterlegenheit aus, das auf die Vertreter übertragen wird. Diese Einschätzung wird dadurch verstärkt, daß die Durchsetzungsfähigkeit vor allem — infolge von fehlenden Erfahrungen in Auseinandersetzungen — als Frage von Verhandlungsgeschick und fachlicher Versiertheit begriffen wird, nicht aber auch als Machtfrage, die mit der Möglichkeit und Bereitschaft zusammenhängt, den Widerstand der Belegschaft als Druckmittel zur Geltung zu bringen.

Bei partieller Kritik, die sich mehrheitlich in der Regel nicht allgemein gegen die Betriebsratsarbeit richtete, sondern einzelne Personen oder Tätigkeitsfelder betraf, war doch der Eindruck einer irgendwie präsenten und unverzichtbaren Schutzfunktion des Betriebsrats bei den Befragten vorhanden. Die Betriebsrats-tätigkeit bei der erlebten Umstellung wird als notwendig und unerläßlich, wenn-gleich nicht als ausreichend erfahren. Das Bemühen der Betriebsräte um die Erhal-tung der Arbeitsplätze und vor allem um die älteren Kollegen wird positiv gewürdigt, deutlicher vor Augen stehen aber die einen selbst betreffende nicht verhinderte Verschlechterung der Arbeitssituation oder die gestiegene Arbeits-belastung.

Bei mehreren Arbeitern des Kautschukbetriebes wird die empfundene Lage-verschlechterung zum Anlaß der Äußerung von Verbitterung auch gegenüber dem Betriebsrat und der Gewerkschaft. Auf Grund subjektiv unklarer Zusammenhänge wird die Interessenvertretung so zum Adressaten von Vorwürfen, die sich auf die Produktionsverhältnisse richten und implizit das Problem von überbetrieblicher Mitbestimmung und gesamtwirtschaftlicher Planung aufwerfen. Die bisherige Wirtschaftsverfassung bringt u. U. den Betriebsrat in die Situation, um überhaupt Arbeitsplätze erhalten zu können, die Bereitstellung von schlech-teren zu akzeptieren oder dies als Erfolg betrachten zu müssen. Einflußsphäre des Betriebsrats ist der Betrieb, seine ohnehin beschränkten Rechte finden keine Ergänzung in Instanzen, die ein Grundrecht auf menschenwürdige Arbeit zu-mindest auf regionaler Ebene durchzusetzen imstande sind. Nicht zuletzt von der Verdeutlichung dieser Zusammenhänge her bestimmen sich die Handlungsmög-lichkeiten des Betriebsrats gegenüber der Unternehmensleitung, aber auch die Erfolgchancen weitergehender gewerkschaftlicher Perspektiven etwa in Richtung überbetrieblicher Mitbestimmung.

#### *b) Zur Arbeit der Vertrauensleute*

In den untersuchten Betrieben wurde der Vertrauensleutkörper überwiegend als eine Art Infrastruktur des Betriebsrats verstanden, über die nicht aus eigener Kraft etwas durchzusetzen ist. Die Rolle einer betrieblichen Interessenvertretung unterhalb der Betriebsratsebene dominiert, ein eigenes Gewicht, z. B. als gewerk-schaftliche Präsenz im Betrieb außerhalb der Restriktionen des Betriebsverfas-sungsgesetzes, wurde nicht deutlich. Die Umstellungen wurden von den Befragten als Angelegenheit von Verhandlungen zwischen Betriebsrat und Firmenleitung

empfunden. Die Belegschaft trat als hinter dem Betriebsrat stehendes aktives Element nicht in Erscheinung und entsprechend realisierten die Vertrauensleute nicht eine mögliche Rolle als Kristallisationspunkte von Belegschaftsaktivitäten.

Im Kautschukbetrieb war die Arbeit eines Teils der Vertrauensleute paralytisch durch die Fixierung auf ihre persönliche Umsetzung — sie waren gezwungen, mit den Kollegen um die attraktiven Arbeitsplätze zu konkurrieren. Die daraus entstehenden Probleme hinsichtlich Solidarität und Disziplin konnten nicht durchweg gelöst werden. Die Vertrauensleute des Kautschukbetriebes verwiesen weiterhin auf die begrenzten Rechte, die ihren Bemühungen Schranken setzten. Eine bestehende Betriebsvereinbarung über die Vertrauensleute-Tätigkeit birgt hier offenbar insofern ambivalente Tendenzen in sich, als nicht auszuschließen ist, daß von einer harten Konfliktaustragung die Aufhebung des Arrangements durch die Unternehmensleitung befürchtet wird. Der Stellenwert einer tariflichen Absicherung der Vertrauensleute-Arbeit über den rechtlich schwachen Status von Betriebsvereinbarungen hinaus ist offensichtlich.

### *c) Informationsprobleme*

In beiden untersuchten Betrieben ging dem Zeitpunkt der offiziellen Unterrichtung der Belegschaft über die geplanten Umstellungsmaßnahmen ein relativ großer Zeitraum (ein bis drei Jahre) voraus, in dem einzelne zur Belegschaft durchgedrungene Informationen die Grundlage für Spekulationen und Gerüchte bildeten. Die dramatischsten Vermutungen, Resultat langwieriger Geheimhaltung und komplizierter Entscheidungsprozesse der Firmenleitung, hatten in dieser Phase den Verdacht zum Inhalt, daß möglicherweise wesentliche Bereiche der Produktion stillgelegt werden sollten und eine Vielzahl von Arbeitsplätzen bedroht sei. Die Annahme erscheint plausibel, da die eventuell drohende Gefahr des Verlustes des Arbeitsplatzes in Teilen der Belegschaft als die im Rahmen der Umstellung zuerst abzuwendende Gefahr betrachtet wurde und allen weiteren Interessen zunächst zweitrangige Bedeutung zuzumessen sei. Die allgemeinen Informationen über die geplanten Umstellungsmaßnahmen ermöglichten den Arbeitern dann keine genauen Rückschlüsse darüber, in welchem Ausmaß, wann und wie sie persönlich betroffen sein würden. Der Zeitpunkt, an dem sie dann schließlich von ihrer persönlichen Umsetzung erfuhren, wurde überwiegend als zu kurz empfunden, wobei „kurzfristig“ in der Raffinerie mehrere Monate bedeutete, im Kautschukbetrieb einige Tage bis einige Wochen. Die Unterschiede erklären sich aus den extrem unterschiedlichen zu erwartenden Qualifikationsanforderungen an den neuen Arbeitsplätzen und den damit verbundenen Vorbereitungsbedürfnissen.

Allgemein gilt für die untersuchten Umstellungsfälle, daß die Betriebsversammlung von der Belegschaft im betrieblichen Kommunikationsprozeß eher als beiläufige und wenig relevante Veranstaltung empfunden wurde. Der laufende Austausch mit Vertretern des Betriebsrats am Arbeitsplatz oder auf Abteilungs-

ebene kommt den Bedürfnissen der Arbeiter am nächsten, sein Funktionieren bestimmt ihr Urteil über den vermittelten Informationsstand wie weitgehend auch über die Betriebsratsarbeit ganz generell.

Allgemein äußerten die Arbeiter Unzufriedenheit über Form, Umfang und Inhalt ihrer Information durch den Betriebsrat. Man fühlt sich über den Umstellungsprozeß selbst nicht ausreichend unterrichtet, auch die Arbeit des Betriebsrats selbst erscheint vielen nicht ganz durchsichtig. Häufig waren Formulierungen, wie „Der läßt sich hier nie sehen“. Die unzureichende Kommunikation, Indiz für Entfremdungserscheinungen zwischen Betriebsrat und Belegschaft, ist den Betriebsräten bis zu einem gewissen Grade bewußt. Abhängig von den ihnen selbst nur eingeschränkt zur Verfügung stehenden Informationen, eingebunden in rechtliche Restriktionen und persönlich überlastet sehen sie aber Schwierigkeiten bei der Überwindung dieses Zustandes.

Auf der anderen Seite kommt der Information gerade in Umstellungsfällen eine erstrangige Bedeutung zu. Ihr Stellenwert für die Lohnabhängigen leitet sich von der tiefstehenden Unsicherheit und Sorge um den Arbeitsplatz ab, die geradezu als ein Grundelement des Arbeiterbewußtseins betrachtet werden muß. Gravierende Betriebsänderungen aktualisieren diese Unsicherheit und bedeuten namentlich für ältere Arbeiter, die einen Großteil vor allem der Kautschukarbeiter ausmachten, eine existentielle Krise. Auch bei einem Verbleiben im Betrieb mußten aus dieser Gruppe viele befürchten, die psychischen, physischen und sozialen Umstellungen am neuen Arbeitsplatz nicht bewältigen zu können. Über die individuellen Probleme hinaus hat mangelhafte Information Auswirkungen, die die Möglichkeiten der Interessenvertretung beeinträchtigen können. Nicht informiert zu sein fördert Unsicherheit, Ohnmachtsgefühle oder resignierende Anpassung. Nur rechtzeitige und konkrete Informationen ermöglichen individuelle und solidarische Ausweich- oder Abwehrstrategien.

### 3. Zur Einschätzung der Haltung der Interessenvertretung (Zusammenfassung)

In der Untersuchung von *Kern* und *Schumann* <sup>4)</sup> über den sozialen Prozeß bei technischen Umstellungen kommen die Autoren zu der folgenden Einschätzung der Betriebsratsstätigkeit:

- Der Einfluß auf technische Umstellungen — und deren wirtschaftliche und technische Planung — durch den Betriebsrat ist gering, selbst dessen ausreichende Information darüber ist nicht immer gewährleistet;
- einen Einfluß auf der Unternehmensebene und der gesamtwirtschaftlichen Ebene gibt es nicht;
- das Prinzip der ökonomischen Rationalität, das die technischen Umstellungen durchgehend bestimmt, wird von den Betriebsräten nicht in Frage gestellt;

---

4) H. Kern, M. Schumann: Der soziale Prozeß bei technischen Umstellungen, Frankfurt/M. 1972, S. 59 ff.

- die Belegschaftsvertreter konzentrieren sich in Umstellungsprozessen auf die Personal- und Sozialpolitik im Betrieb;
- bei der Durchführung von technischen Umstellungen wird der Betriebsrat von der Unternehmensleitung zur Popularisierung der Maßnahmen und zur Disziplinierung der Belegschaft eingesetzt;
- die Belegschaftsvertretung unterliegt oft vordergründigen Erfolgserlebnissen bei der Durchsetzung von Sozialplänen, die ihnen ihren geringen Einfluß auf die Umstellung verschleiern;
- den Belegschaftsvertretern steht weniger technischer Sachverstand zur Verfügung als der Unternehmensleitung.

In den von uns untersuchten Umstellungsfällen erhielten wir ganz ähnliche Ergebnisse, wobei die Frage, ob auch hier die Betriebsräte zur Popularisierung und Disziplinierung der Belegschaft eingesetzt wurden oder objektiv in diese Richtung arbeiteten, aus den vorhandenen Informationen nicht beantwortet werden konnte, es fanden sich jedenfalls keine eindeutigen Hinweise darauf.

Die Interessenvertretungsinstitutionen zeigten sich als im wesentlichen nur auf Unternehmerentscheidungen reagierende Instanz. Von Einzelfragen abgesehen wurde nicht der Versuch unternommen, auf die technische und ökonomische Dimension der Umstellungen Einfluß zu nehmen und damit den rechtlich abgesteckten Zuständigkeitsbereich bewußt auszuweiten. (Unter Umständen hätte man hier aber ein strategisches Mittel, um — zumindest im sozialen und personellen Bereich — größere Zugeständnisse zu erreichen, wenn der Unternehmensleitung an Konfliktvermeidung gelegen ist.)

Nicht erkannt wurden von den Belegschaftsmitgliedern zunächst die möglichen Folgeerscheinungen der Umstellungsmaßnahmen, wie Intensivierung der Arbeit und Verschlechterung der Arbeitsbedingungen. Die in der Raffinerie für den Zeitraum der Umstellung anfallenden zusätzlichen Arbeitsbelastungen wurden mit Appellen an die Vorgesetzten in Grenzen zu halten versucht und mit einer einmaligen finanziellen Zulage inadäquat abgegolten. In Anbetracht der geplanten Personalreduktionen wurde der Versuch unterlassen, die zusätzlichen Belastungen durch Erholzeiten oder durch zusätzliche Urlaubstage angemessener auszugleichen.

In der Fixierung auf die unmittelbaren und zentralen Probleme, wie die Erhaltung der Arbeitsplätze und Verhinderung von Entlassungen sowie Sicherung des sozialen Besitzstandes der Belegschaft, gerieten eventuelle Möglichkeiten einer umfassenderen, die Belegschaft einbeziehenden und Konflikte einkalkulierenden Interessenvertretungspolitik aus dem Gesichtsfeld. Die Einengung des Betätigungsfeldes der Interessenvertretung bestimmte in gewissem Umfang auch die Mittel, die von ihr eingesetzt werden konnten. Zähe Verhandlungen mit der Unternehmensleitung unter Ausnutzung der bestehenden Rechte und die Bereit-

schaft zur teilweisen Kooperation um größere Umstellungsreibungen zu Lasten der Belegschaft zu vermeiden, brachten dann auch in den Augen der Betriebsräte die gewünschten Erfolge, die sich in Sozialplänen niederschlugen. Daß bei einer solchen Vorgehensweise ein gewisses Unverständnis gegenüber der Belegschaftskritik entstehen kann, erscheint einleuchtend. So hatten die Betriebsräte während der Umstellung keinen Druck von seiten der Belegschaft erfahren, selbst aber auch nicht versucht, sie aktiv in den Interessendurchsetzungsprozeß einzubeziehen. Es ist nicht auszuschließen, daß für das Verhalten der Betriebsräte die Vermutung von Einfluß war, daß bei einer Mobilisierung der Belegschaft bei den Unternehmensleitungen die Überlegungen zur Stilllegung der Betriebsstätten wieder aktuell würden.

Nicht hoch genug kann die Bedeutung eingeschätzt werden, die die Arbeiter der Information beimessen und die ganz allgemein funktionierenden Kommunikationsbeziehungen im Betrieb und zu den Gewerkschaften zukommen. Jegliche aktive Interessenvertretungspolitik muß bei dem Versuch, der persönlichen Situation der Betroffenen gerecht zu werden und Voraussetzungen für solidarisches Handeln zu schaffen, diesem Informationsbedürfnis zu allererst nachkommen.