

---

## Berichte aus der Praxis

---

### Tarifvertrag und Arbeitsbedingungen - Erfahrungen bei der Umsetzung des Lohnrahmentarifvertrags II

Gut drei Jahre sind nunmehr ins Land gegangen seit der weit über die Grenzen von Baden-Württemberg hinaus beachtete Lohnrahmentarifvertrag II in einem Arbeitskampf erzwungen wurde. Erinnern wir uns an jene Punkte, die unter dem Begriff der Humanisierung des Arbeitslebens Eingang in den Tarifvertrag gefunden haben und die in der Öffentlichkeit viel beachtet wurden; Verdienstsicherung und Kündigungsschutz - kurz unter dem Begriff Alterssicherung bekannt - für ältere Arbeitnehmer, Einführung von Erholungszeiten beim Leistungslohn, also bei Akkord- und Prämienarbeiten, Festschreibung der Zeiten für persönliche Bedürfnisse beim Leistungslöhner, Absicherung des Akkordverdienstes — 130% im Betriebsdurchschnitt -, Regelungen für Fließ-, Fließband- und Taktarbeit sind nur einige der Punkte, die damals in der Öffentlichkeit große Beachtung fanden. Der tarifpolitische Durchbruch war im Jahre 1973 auf dem Verhandlungswege nicht zu erreichen, und nur wirklichkeitsfremde Träumer konnten erwarten, daß, nachdem der Tarifvertrag in einem Arbeitskampf durchgesetzt wurde, die Arbeitgeber bereit sein würden, den Vertrag nach unseren Vorstellungen auch umzusetzen. Es war von vornherein damit zu rechnen, daß die Arbeitgeber jede Chance, die sich ihnen bieten würde, jede Möglichkeit der juristischen Auslegung nutzen würden, um den Vertrag zu unterlaufen.

Unsere Einschätzung war von Anbeginn an realistisch. Daß allerdings eine derartige Häufung der Streitfälle auftreten würde, wie sie dann in der Tat aufgetreten ist, haben auch wir

nicht erwartet. Folgende Beispiele sind dafür charakteristisch: Für die zu gewährende Erholungszeit wurde abweichend vom Inkrafttreten des Tarifvertrages am 1. November 1973 eine Frist bis 31. Januar 1974 eingeräumt. Die Erholungszeit war einer jener Streitpunkte, bei denen es in der Schlichtung keine Einigung gab. Zwar erklärten die Arbeitgeber in einem Brief vom 27. September 1973, in dem sie den Einigungsvorschlag der Schlichtungsstelle ablehnten, daß sie bereit gewesen seien, einer Grunderholungszeit bei taktgebundener Fließarbeit zuzustimmen und darüber hinaus für die übrigen Akkordlöhner Erholungszeit auf der Grundlage arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse zu gewähren. Nun hätten unbestrittenermaßen bereits vor Inkrafttreten des Lohnrahmentarifvertrages Erholungszeiten gewährt werden müssen. Die Arbeitgeber behaupteten zwar in den Verhandlungen stets, dies geschehe auch, was sich nachher in der Regel als unrichtig herausstellte. Wären wir zum damaligen Zeitpunkt der Arbeitgeberargumentation gefolgt und hätten nur der Grunderholungszeit bei taktgebundener Fließarbeit zugestimmt, hätten wir sehr bald die Erfahrung machen müssen, daß der Anspruch auf Erholungszeit unterlaufen worden wäre. Die Arbeitgeber versuchten nämlich, zwischen den einzelnen Arbeitsstationen bei Fließarbeit kleine Puffer einzubauen von wenigen Minuten. Dadurch, so behaupten sie auch noch heute, liege keine Fließarbeit mehr vor.

Trotz der eingangs schon erwähnten Einführungsfrist bis zum 31. Januar 1974 versuchte ein Teil der Arbeitgeber nicht etwa, die Zeit zu nützen, um mit den Betriebsräten eine vernünftige Pausenregelung zu vereinbaren, sondern behauptete zunächst einmal, wie bereits in der Schlichtung und in den Tarifverhandlungen, Erholungszeiten würden gewährt und seien bereits in den vorhandenen Vorgabezeiten enthalten, oder es wurde behauptet, es käme zu genügend Arbeitsunterbrechungen, die gegen Erholungszeiten nach dem Tarifvertrag aufgerechnet werden dürften. Nicht wenige unserer Betriebsräte wurden durch diese Arbeitgeberbehauptung verunsichert. Als Kompromiß boten dann die Arbeitgeber in aller Regel an, sie seien bereit, mit den Betriebsräten eine Vereinbarung zu treffen, in der eine Pausenregelung von 20 Minuten festgelegt werden solle, wenn die Betriebsräte davon ausgehen und zugestehen würden, daß die übrigen zu gewährenden 20 Minuten bereits in den heute bestehenden Vorgabezeiten enthalten seien.

Der Tarifvertrag läßt in der Tat die Möglichkeit zu, daß Arbeitsunterbrechungen gegen Erholungszeiten aufgerechnet werden dürfen, allerdings unter drei Voraussetzungen:

- Sie müssen regelmäßig auftreten.
- Sie müssen nach einer Belastung auftreten.
- Sie müssen nachweisbar erholungswirksam sein.

Genau diese Voraussetzungen aber konnten die Arbeitgeber meist nicht erfüllen. So wurde versucht, z. B. das Warmlaufen für eine Maschine oder eine Anlage zu Beginn der Schichtzeit auf die Erholungszeit anzurechnen, zu einem Zeitpunkt also, wo der Arbeitnehmer ausgeruht seine Arbeit aufnehmen mußte. Eine Anrechnung war nach dem Wortlaut des Tarifvertrages nicht möglich. Als die Arbeitgeber sahen, daß sie mit ihren Behauptungen nicht durchkamen, versuchten sie, zumindestens die Einführung der Erholungszeiten hinauszuschieben und blockierten die notwendigen Vereinbarungen mit dem Betriebsrat. Ende Januar 1974, also zwei Wochen vor dem spätesten Zeitpunkt des Wirksamwerdens der Erholungszeiten, bestanden in der überwiegenden Zahl der Betriebe noch keine Vereinbarungen. Der IG Metall blieb kein anderer Weg, als auf diese Taktik der Arbeitgeber eine Gegenstrategie zu entwickeln. Wir haben deshalb in nahezu allen Betrieben sowohl unsere Betriebsräte als auch unsere Vertrauensleute dahingehend informiert, daß, gleichgültig ob eine Betriebsvereinbarung vorliegt oder nicht, sie dafür zu sorgen haben, daß ab 1. Februar 1974 die in den Betrieben beschäftigten Leistungslöhner ihre Erholungszeiten einfach in Anspruch nehmen, daß der Ver-

trauenkörper einen Organisationsplan erarbeitet, der dafür Sorge trägt, daß nach 55 Minuten Arbeitszeit fünf Minuten Pause eingelegt werden. Die Strategie funktionierte. Was von den Betriebsräten zehn Wochen vorher in mühseligen Verhandlungen nicht erreicht werden konnte, wurde in aller Regel durch die Gegenstrategie erzwungen.

Eine weitere Methode einiger Arbeitgeber war es, die Erholungszeit als eine verkappte Lohnerhöhung darzustellen oder mit Lohn abzukaufen. So boten einige Betriebe ihren Beschäftigten an, die 40 Minuten Erholungszeit an das Ende der Arbeitszeit zu legen. Damit hätten die Arbeiter die Chance, früher nach Hause zu kommen. Oder man sei bereit, wenn alles beim alten belassen würde, eine Lohnerhöhung in der Höhe zu gewähren, wie sie der Arbeitnehmer in 40 Minuten Arbeitszeit bekommen würde, wenn die Arbeitnehmer bereit wären, auf die Erholungszeit zu verzichten. Eine weitere Variante war, die AZO-Pausen, also die Pausen nach der Arbeitszeitordnung, die bisher schon eingelegt werden mußten, abzulösen durch die Erholungszeiten. Es soll hier nicht verschwiegen werden, daß auch einige Betriebsräte und die Beschäftigten in einigen Betrieben bereit gewesen wären, diese vermeintlich vorteilhaften Angebote der Arbeitgeber zu akzeptieren. Das wäre aber, tarifpolitisch gesehen, das Ende einer in ihren Ansätzen guten und notwendigen tarifvertraglichen Regelung gewesen. Auch heute noch versuchen die Arbeitgeber mit juristischen Tricks mindestens Teile der zu gewährenden Erholungszeit zu bestreiten. So vertritt der Arbeitgeberverband nach wie vor die Auffassung, daß in all jenen Fällen, in denen keine Zeiten vorgegeben werden, auch keine Erholungszeit zu gewähren sei. Dabei gibt der Lohnrahmentarifvertrag II den Arbeitgebern alle Möglichkeiten, um Daten ermitteln zu können. Es steht nirgendwo geschrieben, daß sie ihre Daten nur messen müssen. Befragen und Selbstaufschreiben sind immerhin auch Methoden der Datenermittlung, die der Lohnrahmentarifvertrag II zuläßt und auf die in der Regel kein Betrieb verzichtet. Selbst, wenn er keine Zeit für eine bestimmte Arbeit vorgeben kann, verlangt er meistens, daß der Arbeitnehmer die dafür gebrauchte Zeit aufschreibt. Leistungszwang und Leistungskontrolle sind also hier präzise gegeben. Trotzdem macht der Arbeitgeberverband die Erholungszeit streitig.

Das alles entspricht dem nach wie vor gestörten Verhältnis, das die Arbeitgeber heute noch zum Thema arbeitsbedingte Ermüdung und Erholung haben. Für sie hängt heute — überspitzt dargestellt — die Notwendigkeit der Erholungszeit vom Entlohnungsgrundsatz (Zeitlohn oder Akkord) ab. Sie tun so, als ob durch straffe arbeitsorganisatorische Maßnahmen nicht auch bei Zeitlöhnern und Angestellten eine Leistungsverdichtung auftreten würde und diese Leistungsverdichtung zwangsläufig zu einer verstärkten Ermüdung führt, die während des Arbeitstages nur durch eine sinnvolle Regelung der Erholungszeiten ausgeglichen werden kann. Diese Erkenntnis wird im Ernst niemand bestreiten können und trotzdem weigern sich die Arbeitgeber auch heute, diese Erkenntnisse zu akzeptieren.

Ein weiterer Punkt, von dem die Arbeitgeber lauthals vor dem Arbeitskampf behauptet hatten, daß Einigung mit ihnen bereits darüber bestehe, nämlich die Alterssicherung, war in der Auslegung genauso strittig wie die Erholungszeit. Der Wortlaut der Alterssicherung ist: „Arbeitnehmer, die im 55. Lebensjahr stehen oder älter sind und dem Betrieb oder Unternehmen wenigstens ein Jahr lang angehören, haben Anspruch auf den Verdienst, der sich aus dem Durchschnittsverdienst der letzten zwölf voll gearbeiteten Kalendermonate errechnet. Tariflohnerhöhungen steigern den Verdienst entsprechend.“

Einem Arbeitnehmer, der das 53., aber noch nicht das 65. Lebensjahr vollendet hat und dem Betrieb mindestens drei Jahre angehört, kann nur noch aus wichtigem Grund gekündigt werden.

Obwohl im Eingangssatz eindeutig vom Durchschnittsverdienst der letzten zwölf voll gearbeiteten Kalendermonate gesprochen wird, weigerten sich die Arbeitgeber zunächst ein-

mal, die freiwilligen übertariflichen Lohnbestandteile, die zweifellos zum Verdienst des Arbeitnehmers gehören, anzuerkennen. Sie bestritten auch die Berücksichtigung von tariflichen Zulagen und Zuschlägen jedweder Art, wie z. B. Gießereizulage, Zuschläge für Spät- und Nachtarbeit, Sonn- und Feiertagszuschläge und dergleichen mehr. In den Betrieben war es nicht möglich, eine Einigung zu erzielen. Das war nicht zuletzt auf die koordinierende Hand des Arbeitgeberverbandes bei seinen Mitgliedsfirmen zurückzuführen. Die Verbitterung wuchs bei den Beschäftigten mehr und mehr. Sie entlud sich, als keine Lösungsmöglichkeit in Sicht war, im September 1974, wo in verschiedenen Betrieben ca. 25 000 Arbeitnehmer kurzfristig die Arbeit niederlegten, um dagegen zu protestieren, daß die Arbeitgeber nicht bereit waren, eine dem Vertragstext entsprechende Lösung zu akzeptieren. Es mußten wiederum Verhandlungen aufgenommen werden, und es blieb einer kleinen Kommission vorbehalten, all jene strittigen Regelungen abzuklären, die bisher verhindert hatten, auf der betrieblichen Ebene ein akzeptables Ergebnis zu erzielen. In insgesamt acht Verhandlungen wurde dann als Tarifvertrag zum Tarifvertrag am 19. September 1974 eine authentische Interpretation zur tariflichen Verdienstsicherung älterer Arbeitnehmer vereinbart. Hier wurden die strittigen Fragen ausgeräumt, über die vorher eine Lösungsmöglichkeit nicht zu erzielen war. Wir konnten erreichen, daß bei der Festschreibung des Alterssicherungsbetrages nicht nur der Tariflohn bzw. das Tarifgehalt berücksichtigt wurden, nicht nur die tariflichen Leistungszulagen bzw. beim Akkordarbeiter der Verdienstgrad einbezogen wurden, es gelang uns schließlich auch noch, daß Zulagen und Zuschläge, wenn sie in den letzten acht Jahren mehr als vier Jahre gewährt wurden, mit in die Alterssicherung aufgenommen wurden, und es gelang uns schließlich und endlich auch zu erreichen, daß übertarifliche Lohnbestandteile mit in den Alterssicherungsbetrag einbezogen wurden. In einigen Betrieben wurde auch versucht, Änderungskündigungen auszusprechen, obwohl der Tarifvertrag nur noch eine Kündigung aus wichtigem Grunde zuläßt. Auch dies konnte verhindert werden.

Weiter wurde von den Arbeitgebern bestritten, daß Teilzeitbeschäftigte unter den Geltungsbereich des Lohnrahmentarifvertrages II fallen würden. Bei bargeldloser Lohnzahlung wurde tarifvertraglich vereinbart, daß der Arbeitgeber zur Abgeltung der Postengebühren - sprich Buchungsgebühren - einen Pauschbetrag von monatlich 2,50 DM zu bezahlen habe. Unsere ursprüngliche Forderung lautete, der Arbeitgeber solle die tatsächlich angefallenen Buchungsgebühren durch das Kreditinstitut begleichen. Die Arbeitgeber wollten eine pauschale Regelung, weil die andere kaum überprüfbar und zu aufwendig sei. Als wir dem im Tarifvertrag zugestimmt hatten, bestritten sie plötzlich, daß dieser Pauschbetrag von 2,50 DM generell zu bezahlen sei, und vertraten die Auffassung, er müsse nur dort bezahlt werden, wo tatsächlich Buchungsgebühren anfallen würden. Dies konnte abgewehrt werden.

Eine weitere Regelung des Vertrages war, daß an Werktagen, die unmittelbar vor dem ersten Weihnachtsfeiertag und vor Neujahr liegen, die Arbeitszeit spätestens um 12.00 Uhr endet. Die dadurch ausfallende Arbeitszeit bis zum Schicht- bzw. Arbeitsende wird mit dem Durchschnittsverdienst bezahlt. Die Arbeitgeber sträubten sich nunmehr, den Lohnausfall für die in Zwei- und Dreischichtbetrieben Beschäftigten zu bezahlen, deren Arbeit nach 12.00 Uhr begonnen hätte, mit dem Hinweis, nachdem die Arbeit erst gar nicht aufgenommen worden sei, entfalle auch die Bezahlung. Dies wäre zweifellos eine Benachteiligung der Schichtarbeiter gewesen. Die Alternative wäre entweder Verdienstaufschlag oder tatsächliches Arbeiten nach 12.00 Uhr an jenen Tagen gewesen, für die der Tarifvertrag eine andere Regelung vorsah.

Eine Reihe von weiteren Streitpunkten auf der betrieblichen Ebene ergaben sich über die Methoden der Datenermittlung. Wir haben festgeschrieben, daß die Datenermittlung so zu erfolgen hat, daß alle Umstände, unter denen Daten erfaßt worden sind, schriftlich so festgehalten werden müssen, daß sie reproduzierbar sind. Wir sind dabei davon ausgegangen, daß

eine Datenermittlung, wenn sie nach den geltenden statistischen Regeln aufgenommen wird, repräsentativ zu sein hat, nach dem Prinzip der Zufallsauswahl zu erfolgen hat und daß jede mögliche Einzelzeit die gleiche Chance haben muß, auch erfaßt zu werden, wobei sich eine repräsentative Datenermittlung sowohl auf den Zeitpunkt als auch die Auswahl der Personen, bei denen ermittelt wird, zu erstrecken hätte. Diese Selbstverständlichkeiten werden bis zum heutigen Zeitpunkt in den Betrieben nicht eingehalten. Nach wie vor werden Datenermittlungen überwiegend bei jungen, leistungsfähigen Arbeitnehmern zum günstigsten Tageszeitpunkt aufgenommen, ohne Rücksicht darauf, zu welchem Zeitpunkt später andere Arbeitnehmer, die unter Umständen auch noch älter sind, von diesen ermittelten Daten betroffen werden. Hier kann man durch die falsche Anwendung bestimmter Grundsätze der Statistik, ohne daß eine Zeitfälschung erfolgt, zu falschen Werten kommen. Das geschieht noch häufiger als angenommen wird.

Die Arbeitgeber haben uns im Jahre 1973 in der Öffentlichkeit wiederholt vorgeworfen, unsere Bestrebungen liefen darauf hinaus, den Leistungslohn abzuschaffen. Wir haben dem stets widersprochen und verdeutlicht, daß es uns nur darum ginge, die Methoden, unter welchen Leistungen festgesetzt werden, durchschaubar zu machen, vor allen Dingen zu verlangen, daß die Methoden sauber angewendet werden. Seit wir jedoch in diesem Lohnrahmentarifvertrag fünf Minuten Erholungszeit in der Stunde und drei Minuten Bedürfniszeit in der Stunde geregelt haben, so daß die zur Verfügung stehende Arbeitszeit 52 Minuten beträgt, ohne daß den Beschäftigten ein Lohnausfall entsteht, versuchen einige Arbeitgeber, vom Entlohnungsgrundsatz „Akkord-“ bzw. „Prämienlohn“ wegzukommen und den Entlohnungsgrundsatz „Zeitlohn“ einzuführen. Ihr Ziel ist sehr durchsichtig. Seitdem selbstverständliche menschliche Bedürfnisse, die jeder hat, der arbeitet, nämlich, daß er sich auch erholen kann, im Tarifvertrag geregelt sind, versuchen Arbeitgeber derartige Regelungen zu umgehen. Plötzlich stellen sie fest, daß in Bereichen, in denen über Jahrzehnte hinweg Akkord gearbeitet wurde, eine Datenermittlung nicht möglich sei, wobei Datenermittlungen nach ihrem Verständnis nur in Form von Messen mit der Uhr durchgeführt werden können. Die Verwendung von Planwerten oder die Anwendung der Datenermittlungsmethoden Schätzen, Beurteilen und Bewerten und Selbstaufschreiben sind nach dem Tarifvertrag als Methoden der Datenermittlung vorgesehen und zulässig, jedoch für die Arbeitgeber plötzlich nicht mehr praktikabel. Und gerade sie waren es, die glaubten, während der Tarifverhandlungen auf diese Methoden nicht verzichten zu können. Dafür versuchten sie aber, Zeitlöhnern dann sogenannte Richtwerte vorzugeben. Sie behaupten zwar, diese seien unverbindlich, obwohl jedermann weiß, daß die Beurteilung einer Leistung am zeitlichen Einhalten dieser sogenannten Richtwerte, die angeblich nur zum Zwecke der Kalkulation verwendet werden sollen, gemessen wird. Wir sehen also auch hier, daß trotz aller Bekundungen, daß man auch von Arbeitgeberseite für die Humanisierung alles tue, die rauhe Wirklichkeit dem nicht überall entspricht.

Eine Regelung, bei der wir kaum vorangekommen sind, ist die Erhöhung der Arbeitstakte, wenn sie unter 1½ Minuten liegen. Gerade in der jetzt zurückliegenden Zeit der wirtschaftlichen Krise können wir von Fällen berichten, in denen Betriebsräte gezwungen wurden, weiteren Verkürzungen der Arbeitstakte zuzustimmen, obwohl sie bereits unter 1½ Minuten lagen, mit der erpresserischen Begründung, falls der Betriebsrat diesem Begehren nicht nachgebe, würde man sich leider gezwungen sehen, Arbeitnehmer zu entlassen. Von der betrieblich praktizierten Maßnahme bis zu der öffentlichen Behauptung, daß ein schlechter Arbeitsplatz immer noch besser sei als gar kein Arbeitsplatz, führt eine gerade Linie. Wer so argumentiert, dem ging es zu keinem Zeitpunkt um die Humanisierung der Arbeit, sondern dem ging es zu allen Zeiten um die Durchsetzung egoistischer, betriebsbezogener Interessen, ohne Rücksicht auf den Schaden, der der Allgemeinheit dadurch entsteht.

*Franz Steinkühler, Bezirksleiter der IG Metall, Stuttgart*

## Arbeiten bei VW und anderswo

Seit 1975 läuft bei VW ein 12-Millionen-Projekt im Rahmen des Humanisierungs-Programms der Bundesregierung (BMFT). In diesem Modellversuch werden verschiedene Arbeitsstrukturen (kontinuierlich laufendes Plattenband, taktende Montagestraße und Gruppenmontage) von einer Projektgemeinschaft im Hinblick auf ihre Wirtschaftlichkeit für das Unternehmen untersucht (VW-AG) und Aufschlüsse für eine insgesamt humanere Arbeitsgestaltung erwartet (ETH-Zürich/IAD-Darmstadt).

Wenngleich eine Gesamteinschätzung noch nicht vorgenommen werden kann (das Projekt läuft noch bis mindestens Ende 1977), sollen am Beispiel der Motor-Gruppenmontage in Salzgitter, Motorenbau (dem wohl spektakulärsten Teil des Versuchs), einige Probleme verdeutlicht werden, die sich auch bei anderen Projekten zur Arbeitsstrukturierung abzeichnen. Ebenso sind die Schlußfolgerungen und Vorschläge zur Minderung von Schwierigkeiten bei künftigen ähnlichen Versuchen verallgemeinerbar und nicht allein auf VW bezogen.

Zu Beginn waren die Erwartungen an das Projekt hochgeschraubt: Das Unternehmen erhoffte Aussagen über Belastung und Beanspruchung, Entscheidungskataloge für den Einsatz neuer Arbeitsstrukturen, Alternativlösungen für neue Arbeitssysteme und Programme für die Qualifizierung von Beschäftigten - dies alles eingebettet in eine Harmonie von Humanität und Wirtschaftlichkeit. Die Betriebsräte betonten den Interessenstandpunkt der Beschäftigten und sahen mit ihrer Zustimmung zum Projektantrag die konkrete Chance, einseitige Belastungen abzubauen, höhere Qualifizierung, höherwertige Tätigkeiten und damit bessere Bezahlung der Beschäftigten zu erreichen, sowie insgesamt durch Arbeitsbereicherung einen Teilabbau von Zwängen herbeizuführen und bei der Arbeit einen „erweiterten Horizont“ zu bekommen. Darin sahen sie sich einig mit den vom Projekt selbst betroffenen Arbeitnehmern - 27 Mann und eine Frau sind heute in der Gruppenmontage beschäftigt -, die im Gespräch über ihre Erwartungen äußerten, daß das Geld stimmen müsse, ein erträgliches Arbeitstempo eingeführt werden und die Arbeit vielseitiger gestaltet werden solle.

Von all diesen Erwartungen zeichnet sich wohl am ehesten die Erfüllung solcher Zielsetzungen des Unternehmens ab, die mit dem Begriff „Wirtschaftlichkeit“ umschrieben werden könnten: Mit 75% staatlicher Zuschüsse erstellte das Unternehmen technische Anlagen und ein aufwendiges Transportsystem für die Gruppenmontage, in der statt der früheren kurzen Taktzeiten am Band (z. T. nur 30 Sek.) nun an den einzelnen Arbeitsplätzen (Montagenester) bisher bis zu 60 Minuten gearbeitet und ein vollständiger Motor zusammengebaut werden kann. Zugleich steht dem Unternehmen mit den 4 Gruppen à 7 Personen (2 Gruppen pro Schicht) ein Stamm qualifizierter Arbeiter zur Verfügung, der in der Lage ist, alle anfallenden Arbeiten im Zusammenhang mit der Motormontage auszuführen.

Allein schon deshalb müßte sich das Projekt für das Unternehmen gelohnt haben; denn auch ohne öffentliche Förderung und Humanisierungs-Programm hätten diese Umstrukturierungen aufgrund von Rentabilitätserwägungen wohl längerfristig zumindest teilweise vorgenommen werden müssen und vereinzelt war Gruppenmontage auch schon praktiziert worden: z. B. wurden auslaufende Modelle vom Band genommen und auf einer Art „Bockmontage“ von hochqualifizierten Arbeitern (zum Beispiel aus der Nacharbeit) zusammenmontiert. Erfahrungen aus anderen Unternehmen, vornehmlich der Automobil- und Elektroindustrie, zeigen, daß der verschärfte Kampf um Absatzmärkte (dem auch ein Käfer nicht auf Dauer davonlaufen konnte) zu veränderten, flexibleren Produktstrategien mit z. T. verstärkter Kleinserienfertigung führte, die auch Überlegungen zur Veränderung von bestehenden Arbeitsstrukturen mit sich brachten. Die kleineren Loszahlen führten - vor allem wenn sie auf den-

selben Bändern abgewechselt werden mußten—zu häufigen Umrüstungen und damit verbundenen Stillstandszeiten. Die geforderte neue Flexibilität konnte weder von den bestehenden technischen Anlagen noch von den dort Beschäftigten reibungslos erfüllt werden; Ausschußproduktion und Nacharbeit waren häufige Folgen — abgesehen von den Kosten, die durch Fehlzeiten von Beschäftigten hervorgerufen wurden, die wiederum zum großen Teil Ausdruck der hohen Belastungen am Fließband sind. Bei der Gruppenmontage dagegen ist zu vermuten - dafür sprechen in- und ausländische Beispiele -, daß mit der flexibleren Arbeitsstruktur weniger und kürzere Produktionsstörungen anfallen (Verringerung von Stillstandszeiten und Zwangspausen, geringere Ausschußproduktion, Einsparung von Nacharbeitskosten, rasches Einspringen in die Arbeit fehlender Kollegen usw.), daß sogar Arbeitskräfte eingespart werden können. Es zeigt sich daran, daß *ökonomische* Entscheidungen des Unternehmens, also Rentabilitätsabwägungen, zu technischen Umstellungen führen und veränderte arbeitsorganisatorische Maßnahmen notwendig machen, auch bei VW. Daß in diesem Prozeß auch die Arbeitsbedingungen erleichtert werden können, war Grund genug, sich diese Entwicklungen als Humanisierungs-Projekt bewilligen zu lassen und den Namen des Unternehmens mit zusätzlichem Prestige zu versehen.

Die Probleme kamen, als es in die Details ging: Wie weit geht die Autonomie einer Gruppe? Wie sollen die Gruppenmitglieder entlohnt werden? Das waren die Fragen, die sehr bald zu wichtigen Problemen der Beschäftigten wurden. Mit ihnen hatte sich der Betriebsrat vor allem auseinanderzusetzen.

### *Probleme der Gruppenarbeit*

Es war zunächst angestrebt worden, die Arbeitsgruppen möglichst „autonom“ arbeiten zu lassen, was z. B. unter anderem einschloß: Eigenentscheidung der Gruppe über Gruppenmitgliedschaft und interne Arbeitsverteilung, Wahl eines Gruppensprechers, Aufteilung der vorgegebenen Arbeitsleistung innerhalb einer weiträumigen Zeitvorgabe (eine Woche). Obwohl auch der Betriebsrat einen möglichst weitgehenden Abbau von Zwängen für die Beschäftigten anstrebte, mußte er häufig bei all diesen Fragen eingreifen und das Betriebsverfassungsgesetz insbesondere als Schutzrecht für die Arbeitnehmer anwenden, denn:

1. Bleibt der Gruppe allein die Entscheidung über die Zugehörigkeit von Arbeitnehmern überlassen, besteht die Gefahr, daß Arbeitnehmer, die als weniger leistungsfähig angesehen werden, hinausgedrängt werden, um die Gruppenleistung nicht zu gefährden. Auch wenn von der gemeinsamen Leistung die Lohnhöhe jedes einzelnen nicht unmittelbar abhängt (z. B. bei Einzelakkord), entsteht unter Umständen Konkurrenzdruck, z. B. dann, wenn die Fortführung des Experiments davon abhängig gemacht wird, daß die Gruppenleistung den Erwartungen des Unternehmens entspricht. Da alle Arbeitnehmer inzwischen lieber in der neuen Arbeitsstruktur als unter den Zwängen des Fließbandes arbeiten wollen, ergibt sich hier eine subtile Möglichkeit des Leistungsanreizes, dem schwächere Kollegen zum Opfer fallen können, wenn sie nicht durch den Betriebsrat geschützt werden. Anzustreben wären deshalb Vereinbarungen mit dem Betriebsrat über Gruppengröße und Gruppenzusammensetzung, wobei die „betriebsüblichen Bedingungen“ bezüglich Leistungsverausgabung zugrunde gelegt werden müßten.

2. Wählt die Arbeitsgruppe aus ihrer Mitte heraus ohne Absprache mit dem Betriebsrat einen Gruppensprecher, besteht in der Tendenz die Gefahr, daß sich diese neue „Institution“ aufgrund der ihr von der Unternehmensleitung übertragenen Aufgaben gegen bestehende Vertretungen der Arbeitnehmer (Vertrauenskörper, Betriebsrat) richtet und als verlängerter Arm der Unternehmensleitung agiert. Äußerungen von Unternehmensvertretern, wonach gewählte Gruppensprecher schon nach kurzer Zeit eindeutig mehr Kontakt mit der Unter-

nehmensleitung als mit dem Betriebsrat hatten, unterstreichen diese Vermutungen. Anders ist der Tatbestand, wenn - wie inzwischen bei VW - „Vertrauensmänner der Gruppen“ gewählt werden, also gewerkschaftlich organisierte Kollegen, die aufgrund der engen Zusammenarbeit mit Gewerkschaft und Betriebsrat die Interessen der Gruppenmitglieder effektiver wahrnehmen können.

3. Schließlich ist auch die freie Leistungsabgabe innerhalb eines großzügig festgelegten Zeitraumes nicht unproblematisch: Erfahrungen in vielen Bereichen zeigen, daß eine solche „Autonomie“ zunächst nur der Feststellung der Leistungs-Höchstgrenze dient, die manche Kollegen kurzfristig erbringen, um anschließend mehr Freizeit zu haben. Im weiteren Verlauf wird dann die Leistung noch nach und nach heraufgesetzt.

Diese Erfahrungen sprechen nicht gegen den Abbau von vermeidbaren Zwängen durch Hierarchie usw. in der Gruppenarbeit (z. B. kann bei festgelegten Rahmenbedingungen, bei denen die Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes voll zur Geltung kommen, die interne Arbeitsorganisation durchaus in den Gruppen geregelt werden). Die neueren Erfahrungen mit „selbstbestimmenden Gruppen“ zeigen jedoch einmal mehr, wie leicht bestimmte Überlegungen zur Gruppenautonomie im kapitalistischen Industriebetrieb gegen die Arbeitnehmerseite ausschlagen können, wenn geltende Institutionen und gesetzliche Bestimmungen in ihrer Schutzbedeutung für die Arbeitnehmer nicht ausreichend erkannt und einbezogen werden. Tatsächlich erweist sich „Autonomie“ in der harten Realität der Industriearbeit heute z. T. ungewollt eher als Versuch, vorhandene kollektive Arbeitnehmer-Rechte zu individualisieren und damit zu schwächen, als daß durch sie mehr Rechte durchgesetzt werden könnten.

#### *Probleme der Lohnfestlegung*

Im Zusammenhang mit der Gruppenarbeit und der Einführung neuer Arbeitsstrukturen ist auch das Lohnproblem zu sehen: Die Arbeitnehmer in der neuen Gruppenmontage brachten von ihren früheren Tätigkeiten her völlig verschiedene Lohngruppen mit, die sich nach dem Haustarif-Vertrag über ein Spektrum von ca. 8 Lohngruppen erstreckten. (Die Eingruppierung in die höchsten Lohngruppen beruhte allerdings auf Übergangsregelungen zur Besitzstandswahrung, die bei vorangegangenen Umstellungen getroffen worden waren.) Alle Arbeitnehmer erhofften sich durch die gestiegenen Anforderungen, die sie beim Zusammenbau eines ganzen Motors erfüllen mußten (einschließlich Vormontage, Einlaufstand, Nacharbeit und Leistungsbremse), eine nachhaltige Verbesserung ihres Einkommens. Das schien logisch und selbstverständlich: Jede einzelne dieser Tätigkeiten stellt schon höhere Anforderungen an das Können als die frühere Fließbandarbeit, erst recht mußte die gleichzeitige Kenntnis und Anwendung aller dieser Tätigkeiten zu einer höheren Eingruppierung führen. Da außerdem jedes Gruppenmitglied alle diese erforderlichen Tätigkeiten beherrscht und durchführt, mußte eigentlich — so die Forderungen der Arbeitnehmer — eine einheitliche Eingruppierung für alle 28 Gruppenmitglieder auf Facharbeiterniveau erfolgen. Die Unternehmensleitung war dagegen der Meinung, daß für jeden einzelnen Tätigkeitsabschnitt Einzelbewertungen vorgenommen werden mußten, anstatt den Tätigkeitsblock insgesamt (angefangen von der Vormontage bis zur Nacharbeit und Motorbremse) einzustufen, wie es die Beschäftigten forderten.

Damit wäre dann das Lohnniveau in der Gruppe nicht mehr relativ einheitlich gewesen, sondern entsprechend der Wertigkeit der jeweils durchgeführten Teiltätigkeit differenziert. Die Konsequenzen daraus wären - so wurde von der Arbeitnehmerseite befürchtet - gesteigerte Konkurrenz und Leistungsdruck untereinander, weil jeder selbstverständlich die besser



bezahlten Tätigkeiten durchführen wollte. Schließlich würden sich Arbeitsteilung und Lohn-differenzierung wieder durchsetzen.

Die über ein Jahr dauernde Unsicherheit in bezug auf die Entlohnung ist mit ein Grund dafür, daß jedes Gruppenmitglied in seinem Montagenest für sich allein täglich 7 Motoren zusammenbaut, obwohl rotierende Tätigkeiten an verschiedenen Arbeitsplätzen möglich wären und die Kommunikation untereinander dadurch verbessert würde: Solange man nicht weiß, ob jede einzelne Tätigkeit oder der Tätigkeitsblock insgesamt bewertet wird, muß jeder so oft wie möglich die am höchsten bewertete Tätigkeit ausführen, um bei einer möglichen Einzelbewertung der Tätigkeiten nicht am unteren Ende der Lohnskala zu stehen. Faktisch handelt es sich in der Gruppenmontage also bisher um Einzelarbeit; Gruppensolidarität stellt sich auf diese Weise sicherlich nicht leicht her. In den langen Auseinandersetzungen um die Lohnregelung konnten vom Betriebsrat allerdings nach und nach verschiedene Verbesserungen und Absicherungen durchgesetzt werden:

- So hatte er gleich zu Beginn mit der Werksleitung Lohn- und Beschäftigungsgarantien für alle Gruppenmitglieder vereinbaren können, falls die Gruppenmontage nach Projektende aufgelöst wird.
- Im zweiten Halbjahr 1976 wurden die Kollegen mit den untersten Lohngruppen (12-14 Beschäftigte) rückwirkend ab April 1976 eine Lohngruppe höher eingruppiert.
- Im Dezember 1976 schließlich konnte von der IG Metall eine Änderung des Haustarifs erreicht werden, mit der die Entlohnung bei Gruppenarbeit und Rotation geklärt wird. War in der früheren Formulierung nur die Entlohnung bei verschiedenwertigen Tätigkeiten an *einem* Arbeitsplatz geregelt, so heißt es jetzt: „Wird an verschiedenwertigen Arbeitsplätzen in regelmäßigem *Wechsel* gearbeitet, so erfolgt die Entlohnung nach dem höchstbewerteten Arbeitsplatz.“

Im April 1977 konnte endlich eine vorläufige Regelung in der Lohnfrage für die Gruppenmontage erzielt werden: Alle Tätigkeiten, die bisher von den dort Beschäftigten beherrscht und ausgeführt werden, sind einheitlich und zusammen bewertet worden. Das Ergebnis der Einstufung (höchstbezahlte Anlernertätigkeiten), rückwirkend ab April 1976, entspricht zwar in der Höhe nicht den Forderungen der Arbeitnehmer, bedeutet aber andererseits eine weitere Verbesserung in der Lohngruppe gegenüber der Regelung vom 2. Halbjahr 1977 und eine Absage an die Differenzierung, wie sie von der Unternehmensseite ursprünglich noch geplant war. Damit ist auch von der Lohnseite her der Weg frei für eine echte Gruppenarbeit.

Betriebsrat und betroffene Arbeitnehmer haben nach all diesen Erfahrungen und Auseinandersetzungen ihre Erwartungen an das Projekt heruntergeschraubt. Immerhin aber konnten ergonomische Verbesserungen erreicht werden und die Qualifikation jedes einzelnen Beschäftigten in der Gruppenmontage hat sich zweifellos erhöht. Der Betriebsrat sieht inzwischen das Projekt dann als erfolgreich an, wenn die Begleitforschung den Beweis und das Ergebnis gebracht hat, daß Arbeitsbereicherung eine Alternative zur Fließbandarbeit darstellt und sich diese Erkenntnis allgemein verbreitet. Deutlich ist wohl bei *allen* Projekten zur Arbeitsstrukturierung geworden, daß Humanisierungs-Effekte, selbst wenn sie als Nebenprodukt von Rationalisierungsmaßnahmen anfallen, nicht automatisch bestehen bleiben, sondern in Auseinandersetzungen gegenüber möglichen Verschlechterungen in anderen Bereichen abgesichert werden müssen.

Aus diesen und ähnlichen Erfahrungen lassen sich schon jetzt Vorschläge und Überlegungen formulieren, die z. T. in Diskussionen mit Betriebsräten und Gewerkschaftsvertretern entwickelt wurden, z. T. aus Erfahrungen mit ähnlichen Projekten herrühren:

- Bei Projektbewilligungen müßten die Vorbedingungen genauer geklärt und die Kontrollen während des Projektverlaufs verstärkt werden. Es darf nicht so sein, daß dem Betriebsrat die nachträgliche Reparatur und Sicherung überlassen bleibt.
- Es müßte mehr Gewähr dafür gegeben sein, daß anfallende Ergebnisse nicht erst nach Projektende und dann vielleicht nur einseitig ausgewertet werden. Vielmehr müßten mehr Möglichkeiten geschaffen werden, Ergebnisse auch schon während des Projektverlaufs für die Betriebsarbeit zu erhalten.
- Vorbedingung für alle Modellprojekte muß sein, daß sie in die gegebene Struktur der Gesetze (Betriebsverfassungsgesetz) passen und diese nicht gegen die Arbeitnehmer unterlaufen.
- Zu Beginn des Projekts muß geklärt sein, welche Aufgaben die Werksangehörigen haben, die im Rahmen des Projekts arbeiten werden und wie sich voraussichtlich die Lohnstruktur entwickeln wird. Ebenso müßte die längerfristige Personalplanung ausgewiesen werden.
- Insgesamt sollte vor Projektbeginn eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen werden, die die Aufgaben und Möglichkeiten des Betriebsrates nach §§ 90, 91 BetrVG regelt.

Als wesentliches Problem stellt sich bei allen Projekten heraus, in welcher Form der Betriebsrat sich an den Modellversuchen beteiligt. Dabei hat es sich als nachteilig erwiesen, einen „Ober-Projekt-Ausschuß“ zu bilden, in dem einige wenige Kollegen aus dem Betriebsrat der Unternehmens- und Wissenschaftlerseite gegenüber sitzen und (wie in einigen Fällen versucht) Mehrheitsentscheidungen über Sachfragen unterworfen werden sollen, zu denen sie lt. BetrVG das Mitbestimmungsrecht haben. Einem solchen Gremium wäre ein eigener Ausschuß auf Betriebsratsseite lt. § 28 BetrVG oder der Betriebsausschuß selbst vorzuziehen, in dem die Vorschläge und Maßnahmen der anderen Seite — frühzeitige Information vorausgesetzt — beraten werden und entsprechende Reaktion zur Folge haben. Noch effektiver scheint eine andere Konstruktion zu sein, die der Betriebsrat bei VW diskutiert: Betriebsratsmitglieder, der Vertrauensmann der jeweiligen Gruppe und ein Vertreter der Gewerkschaft sollen regelmäßig in einem Ausschuß zur Beratung des Betriebsrates zusammentreten und Projektfragen erörtern. Unter dem Gesichtspunkt der im BMFT-Programm stark herausgestellten Beteiligung der Betroffenen an Projekten, also der Arbeitnehmer, wäre dies eine optimale Lösung: Sowohl die Betroffenen selbst (durch den Vertrauensmann) wie auch die im BetrVG institutionalisierte Interessenvertretung der Arbeitnehmer als auch die Gewerkschaften als Organisation der Arbeitnehmer wären damit stärker als bisher eingeschaltet.

*Gudrun Trautwein-Kalms, WSI*

## Rationalisierungen in der Druckindustrie: Das Beispiel Bildschirmarbeit

Von „technischer Revolution“ oder von Veränderungen der Arbeitsorganisation wird oftmals nur in Schlagworten gesprochen. Entweder sie werden völlig abstrakt in einen Begründungszusammenhang von Arbeitslosigkeit, Beschäftigungskrise und Strukturveränderungen gebracht oder sie dienen als ein Fortschrittsargument in der wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Diskussion. Der einzelne Beschäftigte und sein Arbeitsplatz, die Betroffenheit derer, denen Mechanisierung, Technik oder Automation letztlich dienen sollten, bleibt als ein erst im nachhinein zu behandelndes Problem. Wenn solche Begriffe mit Inhalten

ausgefüllt werden sollen, wenn sie mit Beispielen aus dem Arbeitsalltag belegt werden müssen, dann kann dies in einer sonst kaum anzutreffenden Deutlichkeit für die Druckindustrie erfolgen.

### *Dramatische Änderungen in der Druckindustrie*

Die Rationalisierung ist hier die betriebswirtschaftliche Devise; die Konkurrenzabwehr mittels Produktivitätssteigerung und Kostensenkung die Begründung seitens der Verursacher. Die Technik bietet die Möglichkeiten. Finanziert mit Milliardensubventionen des Staates und bereitgestellt von der privaten Forschung beginnt auch in den Druckereien die Anwendung und produktive Verwertung der Elektronik. Sowohl die Erscheinungsformen als auch ihre Auswirkungen sind dabei vielfältig und für außenstehende Betrachter oftmals faszinierend; für die betroffenen Arbeiter und Angestellten in den meisten Fällen jedoch dramatisch: Beinahe jeder fünfte Arbeitsplatz ist in der Druckindustrie in den vergangenen fünf Jahren verlorengegangen. Über 30 000 Beschäftigte waren gezwungen, ihren angestammten Arbeitsplatz aufzugeben.

Dagegen stieg die Arbeitsleistung und das Produktionsergebnis der weiterhin Beschäftigten kontinuierlich an; im gleichen Zeitraum wurde um 50% mehr produziert.

Dabei steht der Einsatz der elektronischen Arbeitsverfahren auch in der Druckindustrie erst am Anfang. Aber bereits jetzt kommt es zu negativen Rationalisierungseffekten, die ausschließlich die Beschäftigten betreffen. Die Produktivitätssteigerung, der Ersatz der menschlichen Arbeitskraft erfolgten nicht allein durch schnellere und größere Druckmaschinen und Weiterverarbeitungsanlagen, die entscheidendsten Veränderungen bewirkten die Investitionen im Bereich der Satzherstellung. Es begann mit der Inbetriebnahme von sogenannten Druckzentren - weitere sind in der Planung oder bereits im Entstehen. Von einer Satzherstellung kann in diesen Zentren kaum noch gesprochen werden. Als völlig neues Arbeitsverfahren innerhalb der Druckproduktion muß die Erfassung, Verarbeitung, Speicherung und Übermittlung der Texte gesehen werden. All dies erfolgt elektronisch und ist für das menschliche Auge nur noch auf den zum System gehörenden Bildschirmen wahrnehmbar.

Bildschirmarbeit heißt hier das neue Arbeitsfeld. Die Möglichkeiten des Einsatzes und der Anwendung dieser Geräte lassen bereits erkennen, daß sie weit über den eigentlichen Bereich der Satzherstellung hinausgehen und generell sämtliche Schreibebeiten und die gesamte Informationsübermittlung betreffen. In den Druckereien spricht man davon, daß die „Bleizeit“ zu Ende geht. Gemeint ist der Wegfall des Bleisatzes, der bisher in mehreren Verfahren per Hand oder mittels Maschine von Schriftsetzern erstellt wurde.

Vielfältige Qualifikationen, je nach Form und Funktion des späteren Druckproduktes, mußten die Beschäftigten besitzen, umfangreiche Zubringer- und Vorbereitungsarbeiten waren auszuführen, um die „klassische“ Druckproduktion abwickeln zu können. Im Zuge zunehmender Arbeitsteilung sind hier bereits verhältnismäßig früh mit Hilfe von teilweise komplizierten und hochwertigen Werkzeugen und Geräten Arbeitsplätze entstanden, die von den Beschäftigten eine umfassende Berufsausbildung und eine hohe Eigenverantwortung erforderten und ihnen in gewissem Umfange eigene Gestaltungsmöglichkeiten der zu leistenden Arbeit gestatteten. Die Automatisierung der Satzherstellung mittels Elektronik hebt nunmehr eine Reihe dieser bisher unterschiedlichen, selbständigen, von Fach- und Hilfsarbeitern ausgeführten Tätigkeiten auf und faßt sie in Systemen der Textverarbeitung zusammen.

Am deutlichsten sind die Veränderungen an den Arbeitsplätzen und die damit verbundenen Auswirkungen auf die Beschäftigten im Bereich der Zeitungs- und Zeitschriftenproduktion. Hierauf zielen vorrangig alle bisher erfolgten Investitionen bei der Anwendung der Elek-

tronik und der Einführung der Bildschirmarbeit. Die Größenordnungen der Investitionen von um die 100 Mio. DM (einschließlich der Grundstücks- und Baukosten) verraten den politischen Charakter solcher Maßnahmen. Schließlich geht es um die Nachrichten- und Werbungsproduktion für unsere kapitalistisch organisierte Gesellschaft.

Zugleich werden die aufwendigsten Rationalisierungen in mehrfacher Weise effektiv wirksam. Die elektronische Textverarbeitung verkürzt die Arbeitsabläufe und bringt damit Aktualität, sie ermöglicht die Reduzierung der menschlichen Arbeitskraft mit all ihren Ansprüchen und Unwägbarkeiten. Selbst die Verfasser von Informationen, die Redakteure, sind von den Veränderungen betroffen. Das Schreiben der Nachricht gerät immer mehr zur Texteingabe in den Computer, auf dem Bildschirm kann redigiert und korrigiert werden; vorstellbar ist bereits heute, daß vom Redakteur ein Großteil der Verarbeitung bis hin zur Zusammenstellung einer Zeitungsseite am Bildschirm vorgenommen werden kann.

Auf das Computer-System mit seinen angeschlossenen Bildschirm-Terminals konzentriert sich die gesamte frühere Satzherstellung im Zeitungs- und Zeitschriftenbereich. Bleisetzmaschinen werden nicht mehr produziert; die Schriftsetzer, Abzieher, Metteure, Korrektoren und Stereotypeure sind die Opfer dieser Form des technischen Wandels.

In der Bundesrepublik werten die Zeitungsverleger, die Druckereibesitzer und ihre Vertreter diese Entwicklung als einen Fortschritt. Aus ihrer Sicht trifft das sicherlich zu; ihre Entscheidungsräume werden größer, die Profitrealisierung sicherer, die Möglichkeiten der Kapitalverwertung im Bereich der Telekommunikation beginnen sich abzuzeichnen. Die Arbeiter und Angestellten lassen sie in den meisten Fällen bis zum letzten Augenblick im unklaren. Selbst bei den größten Investitionsobjekten werden die Beschäftigten und deren Betriebsräte vor vollendete Tatsachen gestellt. Der in der Druckindustrie geltende Tendenzschutz gestattet nicht nur Nacht- und Nebelaktionen, er erschwert auch die Versuche, die durch die neuen Techniken verursachten Besetzungs- und Qualifikationsprobleme an den Arbeitsplätzen im Sinne der Betroffenen zu lösen.

Im Ausland scheut man bei diesen Problemen weniger die Öffentlichkeit; allerdings aus unterschiedlichen Gründen. 1976 stellte die in Süd- und Mittelschweden verbreitete Zeitung „Arbetet“ ihre Textfassung und -Verarbeitung auf ein Bildschirm-Computersystem um. Vorerst ist die Arbeit der Journalisten noch auf das reine Texterfassen und das Redigieren beschränkt; die Gewerkschaft hat eine Abmachung zum Schutz der in der Produktionskette nachfolgenden Arbeitskräfte durchsetzen können, die den Maschinensetzern vorerst noch ihren Arbeitsplatz schützt. Das Unternehmen hofft jedoch, 20 Beschäftigte in der Perforatorabteilung, also der Lochbandherstellung einsparen zu können. Nach den Personalkosten des Jahres 1976 würden diese wegzurationalisierenden Arbeitsplätze etwa 1,14 Mio. DM Kostenreduzierung bedeuten. Die Mietkosten für das System belaufen sich auf 1,44 Mio. DM im Jahr. Zwecks Auslastung der riesigen Kapazitäten des Systems bemüht man sich um Fremdaufträge. Dabei kommt es zu einem Kuriosum: Die schwedische Arbeitsbehörde benutzt die Computer-Anlage zur Herstellung eines werktäglich erscheinenden Stellenanzeigers für Arbeitssuchende.

Ohne Hemmungen veröffentlicht eine amerikanische Zeitung detaillierte Einzelheiten ihrer Umstellung. 1975 wurden fünf Computer-Systeme installiert. Angeschlossen waren 78 Bildschirmterminals zur Textverarbeitung und sechs Bildschirmterminals für die Anzeigengestaltung. Die Gesamtinvestition betrug 7,2 Mio. DM. In der Satzherstellung waren früher 430 technische Mitarbeiter beschäftigt. Die Systeminstallation kam erst nach langen Verhandlungen mit der Gewerkschaft zustande. Als Bedingung wurde vereinbart: Keine Entlassungen! Laut Planung sollten durch natürliche Abgänge jährlich 30 Beschäftigte eingespart werden. Jeder steht mit 48 000 DM Personalkosten zu Buch. In einem Drei-Jahres-Zeitraum

werden somit 90 Beschäftigte oder Ende 1977 8,6 Mio. DM eingespart sein. Das System hat sich also amortisiert! Zusätzliche Vorteile unter anderem: der frühere Redaktionsschluß und Wegfall der Überstunden.

In einem Stuttgarter Druckzentrum strebt man eine Beschäftigtenzahl im technischen Bereich bei 250 an - gegenüber einem Stand von 700 im Jahre 1975 - bei gleicher Produktion!

Es wurde bereits einmal festgestellt: Diese Form des technischen Wandels in der Druckindustrie steht erst am Anfang. Arbeitsorganisatorisch wird sie vorerst nur in Großbetrieben - in Zentren - voll wirksam. Doch bald werden die Anlagen zur Textverarbeitung auch in den Mittel- und Kleinbetrieben Einzug halten. Das Risiko und die Chance solcher Entwicklung ist zur Zeit recht eindeutig verteilt: Das Risiko tragen nicht die Druckereibesitzer, sondern die Beschäftigten. Der Verlust ihres Arbeitsplatzes bedeutet die Aufgabe einer langjährig erworbenen Qualifikation, oftmals die Aufgabe der beruflichen Existenz. An der Chance, mittels der neuen Techniken unter menschenwürdigeren Arbeitsbedingungen leichter und inhaltsreicher arbeiten zu können, haben sie kaum Anteil.

#### *Die gewerkschaftliche Antwort*

Die Betroffenheit der Arbeiter und Angestellten in der Druckindustrie drückt sich bereits sehr deutlich in Aktionen und Forderungen der IG Druck und Papier aus. Die geschilderten Ursachen und Merkmale dieser Form des technischen Wandels lassen erkennen, daß es längst nicht mehr nur um die bloße Tarifierung von Arbeitsbedingungen und -abläufen geht, um Abbau oder Ausgleich von Belastungen während der Arbeit.

Zum einen ist die gewerkschaftliche Tarifpolitik in einer besonderen Weise gefordert: Sie muß in einer Zeit ständig abnehmender Beschäftigtenzahlen die negativen Auswirkungen der neuen Techniken abwehren, zugleich muß ihr beim Entstehen neuer Tätigkeitsfelder an der Gestaltung zukünftiger sozialer Beziehungen im Arbeitsprozeß und in der Arbeitsumwelt gelegen sein. Zum anderen ist die Behandlung und Lösung der anstehenden Probleme eine über die Grenzen des Industriebereichs und damit des traditionellen Wirkungsbereichs der Gewerkschaft hinausgehende Aufgabe. Neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Gewerkschaften müssen gefunden werden.

Die IG Druck und Papier geht die Herausforderung, wie sie die einseitige Aneignung und Nutzung der Möglichkeiten in der elektronischen Textverarbeitung durch die Druckereibesitzer bedeuten, in zwei tarifpolitischen Schwerpunkten an: Einmal liegt den Arbeitgebern eine Vertragsforderung zur branchenumfassenden und -überschreitenden Regelung der Bildschirmarbeit vor. Hierzu ist es bereits unter Beteiligung der Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen zu ersten Verhandlungen mit den Druckereibesitzern gekommen. Zum andern sind die Manteltarif-Anhänge für die gewerblichen Arbeitnehmer der Druckindustrie gekündigt: Ihre Neuformulierung steht zur Verhandlung an. Damit werden branchenspezifische, die einzelnen Produktionsbereiche der Druckindustrie vorrangig oder noch ausschließlich betreffende Veränderungen zu regeln sein. Oberster Grundsatz ist dabei die Abwendung der bisher einschneidendsten Folgewirkung des technischen Wandels, der rigorosen Arbeitsplatzvernichtung. Die veränderten oder neuen Arbeitsabläufe heben die menschliche Arbeit nicht zwangsläufig auf; ebensowenig müssen sie notwendigerweise auf roboterhafte Einfachheit reduziert werden. Es ist eine Frage der Arbeitsorganisation, die neuen Arbeitsplätze mit Mindestinhalten auszustatten und die Beschäftigten mit einer entsprechenden Qualifikation einzusetzen.

In der Druckindustrie berühren die technischen Veränderungen zuvorderst die in der bisherigen Satzherstellung Beschäftigten. Sie müssen als erste in die Lage versetzt werden, ohne

Verlust ihrer Qualifikation und ohne Einschränkung ihres sozialen Besitzstandes die neuen Arbeitsplätze einzunehmen. Das Verursacherprinzip muß auch bei der Einführung von neuen Techniken die soziale Verpflichtung der Druckereibesitzer zur praktischen Anwendung bringen. Menschenwürdige Arbeitsbedingungen und qualifizierte Arbeitshandlungen in Verbindung mit Ausbildung bzw. Umschulung an den neuen Anlagen werden hier gefordert.

Ein weiterer Grundsatz für die IG Druck und Papier ist, daß die Einführung der neuen Techniken nicht zur Begründung für Lohn- oder Gehaltsreduzierungen werden. Als Maßstab muß die Bezahlung gelten, wie sie bisher für qualifizierte Text- und Satzarbeit zwischen den Tarifparteien vereinbart wurde.

Eine bereits festgestellte Wirkung der neuen Techniken ist der enorme Produktivitätszuwachs. Nicht allein schnellere Maschinen, auch immer kürzer werdende Einrichtezzeiten und schnellere Arbeitstakte bei den Zubringer- und Transportarbeiten beanspruchen die körperliche und nervliche Leistungsfähigkeit der Beschäftigten. Die Einführung der Bildschirmarbeit bringt hier zusätzliche Belastungen durch Sehkraftschädigungen. Die IG Druck und Papier fordert für die Arbeit mit der neuen Technik eine Begrenzung der Wochenarbeitszeit auf 35 Stunden. Das gleiche soll generell für Schichtarbeit gelten als ein Ausgleich für Arbeitserschwernisse. Die Bildschirmarbeit soll auf 4 Stunden arbeitstäglich begrenzt werden. Insbesondere die geforderten Regelungen zu Arbeitsplatzbesetzung und Arbeitszeit werden von der IG Druck und Papier keineswegs nur als ein Kriseninstrumentarium aufgrund der gegenwärtigen Veränderungen in den Betrieben verstanden.

Der technische Wandel schafft nicht nur neue oder veränderte Arbeitsabläufe, er ermöglicht ebenso neue Formen sozialerer Arbeitsorganisation und inhaltsreicherer Arbeitshandlungen. Auch in den Druckereien gestatten die neuen Arbeitsmittel - die elektronischen Daten-Textsysteme, die Bildschirm-Terminals, die Baukasten-Rotationen neue Arbeitsformen. In der Zukunft kann darauf nicht mehr verzichtet werden.

Zur Durchsetzung ihrer Forderungen hat die IG Druck und Papier ein Aktionsprogramm beschlossen. Sowohl in der Betriebsarbeit unter Ausschöpfung aller vertraglichen und gesetzlichen Möglichkeiten als auch organisationspolitisch als Interessenvertretung gegenüber Arbeitgeber-Verbänden und Gesetzgebungsinstanzen müssen alle gewerkschaftlichen Kräfte mobilisiert werden. Das Aktionsprogramm setzt konkrete Aufgaben für diese Ebenen gewerkschaftlichen Handelns; das Ziel ist die Sicherung und Gestaltung des sozialen Besitzstandes der Arbeitnehmer. Die IG Druck und Papier macht damit deutlich, daß die Lebens- und Arbeitsbedingungen der abhängig Beschäftigten einer ständigen Neugestaltung bedürfen.

*Joachim Müller, Abt. Tarifpolitik beim Hauptvorstand der Industriegewerkschaft*

*Druck und Papier, Stuttgart*

## Humanisierung der Arbeit und Tarifpolitik - Das Konzept der Gewerkschaft NGG

Der Wert gewerkschaftlicher Tarifpolitik darf nicht nur an der Erreichung materieller Ziele gemessen werden. Gewerkschaften waren noch nie bloße Einkommensautomaten. Das soll nicht heißen, daß sie die Sicherung der materiellen Existenz unterbewerten; auch ein hohes Einkommen und Wohlstand haben etwas zu tun mit Humanisierung der Arbeitswelt.

Für die Gewerkschaften hat immer gegolten, daß zwischen hohem Einkommen in einer bestimmten Arbeitszeit einerseits und menschengerechten Arbeitsbedingungen andererseits ein untrennbarer Zusammenhang besteht. Die gewerkschaftlichen Lösungsversuche zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen müssen einbezogen werden in einen möglichst breiten tarifpolitischen Handlungsrahmen. Und in der Tat ist die praktische Umsetzung von Forderungen nach menschengerechten Arbeitsbedingungen schon sehr früh Bestandteil eines langfristig angelegten tarifpolitischen Konzepts der Gewerkschaft Nahrung — Genuß — Gaststätten (NGG) gewesen.

Als auf dem NGG-Gewerkschaftstag 1970 ein umfassender Antrag zur *Tarifpolitik* beschlossen wurde, spielte der Begriff der „Humanisierung der Arbeit“ in der öffentlichen Diskussion noch eine recht untergeordnete Rolle. Trotzdem war dieser Beschluß die Fortsetzung einer den Delegierten vorliegenden beachtlichen Bilanz tarifvertraglicher Regelungen zur Humanisierung der Arbeitsbedingungen und zur Sicherung der Arbeitsplätze. In konsequenter Weiterentwicklung der Tarifpolitik der Gewerkschaft NGG verlangten die Delegierten als Hauptziele einer aktiven Tarifpolitik den weiteren Ausbau tarifvertraglicher Verbesserungen zur Sicherheit der Arbeitsplätze einschließlich Verdienstsicherung, stärkere Beteiligung der Arbeitnehmer an der konkreten Gestaltung der Arbeitsabläufe, Maßnahmen zur Verkürzung der Arbeitszeit, vor allem für die Branchen, in denen ein hoher technischer Standard im Arbeitsablauf und Ausrüstung erreicht war, ein garantiertes Jahreseinkommen sowie Entgeltverträge für Arbeiter und Angestellte, deren Leistungsorientierung sowie Bewertungs- und Eingruppierungsmerkmale an die durch den technischen Fortschritt veränderten Arbeitsanforderungen und Belastungen angepaßt sind.

Ein weiterer Beschluß des Gewerkschaftstages 1970, der jedoch nicht unmittelbar auf Humanisierung der Arbeit zielt, forderte *einheitliche Einkommensverträge für Arbeiter und Angestellte*. Die Gewerkschaft NGG geht davon aus, daß ständige Überschneidungen der Arbeitsaufgaben und Funktionen von Arbeitern mit Tätigkeiten von Angestellten eine Trennung in Lohn- und Gehaltstarifverträge nicht mehr rechtfertigen. Mit integrierten Einkommensverträgen, deren Eingruppierungsmerkmale sowohl für Arbeiter als auch für Angestellte gelten, wird neben einer gerechteren Einstufung gleichzeitig auch das Ziel der tariflichen und gesellschaftlichen Gleichstellung angestrebt.

Eine Kombination aus summarischer Bewertung und analytischer Einstufung hebt die tarif- und organisationspolitischen Nachteile des herkömmlichen Lohn- und Gehaltssystems weitgehend auf. Gleichzeitig kann mit dieser neuen Form von Einkommensverträgen - es gibt sie inzwischen in der Brauwirtschaft, Zigaretten- und Zuckerindustrie — der Grundsatz „gleiches Entgelt für gleichwertige Arbeit“ leichter verwirklicht und das Problem der immer noch ungerechten Frauenentlohnung gelöst werden.

Nach dem Gewerkschaftstag 1970 konnte eine größere Zahl von Tarifverträgen mit Humanisierungsbestimmungen abgeschlossen werden.

Auf der DGB-Konferenz „Humanisierung der Arbeit“ 1974 in München ist den Teilnehmern die Broschüre „Humanisierung der Arbeit - Bestandsaufnahme erfolgreicher NGG-Tarifpolitik“ vorgelegt worden. Dabei nahm erstmals eine breitere Öffentlichkeit überrascht zur Kenntnis, daß in der Nahrungs- und Genußmittelindustrie einige der diskutierten Forderungen längst durchgesetzt worden sind. So gibt es im Manteltarifvertrag für die Zigarettenindustrie schon seit 1969 eine Bestimmung über Schichtfreizeiten. Übrigens: Für diese Branche wurde 1959 auch die 40-Stunden-Woche erstmals in einem Tarifvertrag vereinbart.

Im September 1974 nahm der NGG-Gewerkschaftstag mehrere Anträge zur Humanisierung der Arbeitsbedingungen mit folgenden Forderungen an:

- Mitbestimmung der Arbeitnehmer über Leistungsziele, Entlohnungsform, Leistungsvorgabewerte und Erholungszeiten;
- Abbau psychischer Belastungen bei eintöniger Arbeitsorganisation (Fließbandarbeit, Serienfertigung) durch Festlegung sinnvoller Arbeitsinhalte mit größeren Verantwortungsreichen;
- Einflußnahme auf die personelle Besetzung von Arbeitsstraßen und Maschinengruppen;
- Entlastung bei körperlich schwerer Arbeit durch Einsatz technischer Hilfsmittel;
- Verkürzung der täglichen Arbeitszeit unter acht Stunden bei besonders hohen oder schädigenden Belastungen;
- bezahlte Kurzpausen (Springerregelung) und Erholungszeiten bei starken geistig-nervlichen Belastungen;
- Ausgleich für biologisch ungünstige Arbeitszeit (Spätschicht) in Form von bezahlter Schichtfreizeit;
- Sicherung des Einkommens und des Arbeitsplatzes älterer oder aus gesundheitlichen Gründen leistungsgeminderter Arbeitnehmer.

Außerdem wurde der Hauptvorstand beauftragt, alle tarifpolitischen Maßnahmen zu ergreifen, die geeignet sind, der technologischen Arbeitslosigkeit entgegenzuwirken.

Die Beschäftigtenzahl in der Nahrungs- und Genußmittelindustrie schrumpft ständig. Durch Rationalisierung und technische Entwicklung sank die Zahl der Beschäftigten von 514 502 im Jahre 1970 auf 444 266 Mitte 1976, die Umsätze stiegen in der gleichen Zeit um etwa die Hälfte. Durch eine Tarifpolitik, die die Bindung von Arbeitskräften zur Folge hat, sollen der technologisch bedingten „Freisetzung“ von Arbeitskräften und der Arbeitsplatzvernichtung begegnet werden. Dazu zählen neben Humanisierungsbestimmungen wie Kurzpausen oder Springerregelungen vor allem Maßnahmen der Arbeitszeitverkürzung unter 40 Stunden, Abbau von Überstunden, Verlängerung des Jahresurlaubs, Schichtfreizeiten u. ä. Bei der Umsetzung dieser Beschlüsse gehen wir davon aus, daß es in erster Linie Aufgabe der Tarifpolitik sein muß, für die Ziele einer menschlichen Arbeitswelt vertragliche Normen zu setzen oder Rahmenbedingungen für betriebliche Regelungen zu vereinbaren. Die Bedeutung des Tarifvertrages als wichtigstes Durchsetzungsinstrument formulierte der für die Tarifpolitik verantwortliche 2. Vorsitzende, *Günter Döding*, auf dem Gewerkschaftstag 1974 so: „Das beste Werkzeug zur Humanisierung der Arbeit war, ist und bleibt der Tarifvertrag und damit die Gewerkschaft.“

Zum Jahresbeginn 1977 waren im Tarifbereich der NGG 921 Einkommens- und Manteltarifverträge und 1023 sonstige Abkommen gültig. Diese hohe Zahl abgeschlossener Verträge erklärt sich zum einen aus der unterschiedlichen Branchenstruktur in der Nahrungs- und Genußmittelindustrie, zum anderen aber aus der sehr weit gehenden Verwirklichung des Prinzips einer betriebsnahen Tarifpolitik. Aus der Vielzahl der Tarifverträge, in denen sich Bestimmungen zur Humanisierung der Arbeit finden, einige Beispiele:

#### *1. Arbeitszeit unter 40 Stunden*

Mit diesen tariflichen Arbeitszeitregelungen wurde eine effektive Wochenarbeitszeit unter 40 Stunden erreicht. Dort, wo in Schichten gearbeitet wird, werden die innerhalb der Schichtzeit gewährten Pausen bezahlt, bzw. es erfolgt ein Ausgleich für die Belastungen der



Schichtarbeit durch eine Verkürzung der Schichtzeit. In der Zigarettenindustrie gilt seit 1969 für die Spät- und Nachtschicht die 37<sup>1</sup>/<sub>2</sub>-Stunden-Woche.

## 2. *Schichtfreizeit*

Die Forderung lautet: „Freizeit statt Erschweraiszuschläge“. Damit ist gemeint, daß die Gefahren für die Gesundheit nicht mehr in Mark und Pfennig, sondern durch Freizeit abgegolten werden sollen. Die in Wechselschicht beschäftigten Arbeitnehmer erhalten nicht mehr Geldzuschläge, sondern einen Anspruch auf zusätzliche, bezahlte Freizeit. Die neben dem Erholungsurlaub gewährte Schichtfreizeit soll einen Belastungsausgleich für die in der Wechselschichtarbeit liegenden erhöhten Nervenbelastungen darstellen. Sie beträgt je nach Dauer der Wechselschicht bis zu zehn Arbeitstage im Jahr. Insgesamt sind in der Nahrungs- und Genußmittelindustrie Tarifverträge mit Regelungen über Schichtfreizeiten für etwa 170 000 Arbeitnehmer vereinbart.

## 3. *Bezahlte Kurzpausen*

Arbeitsorganisation, Maschinentempo und technologische Arbeitszwänge überfordern häufig die menschlichen Arbeitsfunktionen und engen die Gestaltungsfähigkeit ein. Kurzpausenregelungen, deren Dauer teilweise betrieblich festzusetzen ist, dienen der kurzfristigen Erholung des Arbeitnehmers, insbesondere auch bei starken geistig-nervlichen Belastungen. Wo der Produktionsablauf keinen Stillstand zuläßt, können Springer eingesetzt werden. In der Süßwarenindustrie gibt es solche Regelungen seit 1965.

## 4. *Leistungslohnregelungen und Zeitvorgaben*

Diese Tarifregelungen, wie sie z. B. seit 1969 im Lohnrahmen-Tarifvertrag der Firma Maggi GmbH, Singen, gelten, stellen sicher, daß eine Orientierung von Leistungszielen nicht nur an betrieblich-technischen Größen und wirtschaftlichen Nutzeffekten erfolgt, sondern auch an der Leistungsfähigkeit und Belastbarkeit des Menschen. Zeitvorgaben oder Definition der Normalleistung werden überwiegend betrieblich durch paritätisch besetzte Kommissionen bestimmt.

## 5. *Mitbestimmung bei Arbeitsgestaltung und Maschinenbesetzung*

Um eine menschengerechte Arbeitsorganisation unter Berücksichtigung einer ausreichenden personellen Besetzung von Maschinen und Arbeitsgruppen zu gewährleisten, sind die notwendigen Mitbestimmungsrechte im Tarifvertrag zu vereinbaren. Der Vertrag für die Raiffeisen-Kraftfutterwerke vom 28. November 1974 sieht bei Arbeiten im Leistungslohn vor, daß personelle Besetzung, Abgrenzung der Produktionsabschnitte und Arbeitsstufen mit dem Betriebsrat vereinbart werden.

## 6. *Leistungslohnsicherung*

Den überwiegend in Leistungslohn arbeitenden Beschäftigten sind bei vorübergehender Zeitlohnarbeit für eine bestimmte Dauer der Durchschnittsverdienst von Akkord oder Prämie zu zahlen.

## 7. *Lohn- und Lohngruppensicherung*

Diese Vereinbarungen sichern nach einer gewissen Betriebszugehörigkeit das bisherige Einkommen insbesondere älterer Arbeitnehmer. In der Zigarettenindustrie erreichen die Beschäftigten den Entgeltanspruch auf die bisherige Lohngruppe bei betriebsbedingter Verset-

zung nach dem 50. Lebensjahr und 10. Betriebsjahr. In der Ölmühlenindustrie nach 50 Lebensjahren und 15 Betriebsjahren bei körperlicher Leistungsminderung.

#### 8. Kündigungsschutz für ältere Arbeitnehmer

Diese Schutzbestimmungen schließen für ältere Arbeitnehmer die ordentliche Kündigung des Arbeitgebers aus (im Manteltarifvertrag für die Brauereien in Baden-Württemberg nach dem 53. Lebensjahr und 15. Betriebsjahr) und bewahren im Regelfall vor langjähriger Arbeitslosigkeit.

Mehr Sicherheit für Arbeitsplätze bedeutet ebenfalls Humanisierung der Arbeit. Der NGG-Hauptvorstand hat deshalb ein „Konzept zur Beschäftigungs- und Vermögenspolitik“ beschlossen, das Arbeitsplätze sichern, neue schaffen und die Humanisierung der Arbeit fördern soll. Die NGG fordert branchenbezogene, durch Tarifvertrag zu vereinbarenden Beteiligungen der Arbeitnehmer an den Gewinnen. Die von den Arbeitgebern aufzubringenden Mittel sollen in von den Tarifvertragsparteien gemeinsam verwaltete Branchenfonds fließen. Wegen der kritischen Beschäftigungslage sollen diese Gelder zunächst nicht zur Vermögensbildung, sondern zum Abbau von Arbeitslosigkeit durch Maßnahmen der Arbeitszeitverkürzung verwendet werden. Den älteren Beschäftigten soll angeboten werden, von ihrem 55. Lebensjahr an wöchentlich nur noch 35 und vom 60. an nur noch 30 Stunden zu arbeiten. Der Einkommensausfall soll über den Branchenfonds finanziert werden. Mit diesem Vorschlag dürften auch Arbeitsmediziner einverstanden sein, die in der Vergangenheit auf die gesundheitlichen Belastungen älterer Arbeitnehmer immer wieder hingewiesen haben.

Die Forderung „Freizeit statt Erschwerniszuschläge“ wurde schon genannt. Damit wird aber nicht nur ein Beitrag zur Humanisierung der Arbeit geleistet, sondern Mithilfe beim Abbau des Arbeitslosenberges durch faktische Verkürzung der Arbeitszeit.

Eine dritte Möglichkeit, Arbeitslosigkeit zu bekämpfen und die Humanisierung der Arbeit zu fördern, bietet die Anwendung der §§90 und 91 des Betriebsverfassungsgesetzes. So z. B. bei der Festlegung der Zahl der Arbeitnehmer an Anlagen in Produktion und Verwaltung, bei der Vereinbarung von Kurzpausen oder bei der Einstellung kontinuierlicher Arbeitsreserven für Ausfälle durch Krankheit, Kur oder Urlaub.

Gerade in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit werden in vielen Unternehmen bei steigender Produktivität Reservekräfte abgebaut, weil mit der Angst um den Arbeitsplatz zusätzlich höhere Leistungen erwartet werden. Als Ergänzung zur gewerkschaftlichen Tarifpolitik bietet sich hier für engagierte Betriebsräte ein weites Feld für betriebliche Maßnahmen zur Humanisierung und Sicherheit der Arbeitsplätze.

*Helmut Manz, Referatsleiter beim Hauptvorstand der Gewerkschaft  
Nahrung — Genuß — Gaststätten, Hamburg*

Nachbemerkung der Redaktion: Aus Platzgründen konnte in diesem Heft nur ein Teil der zum Thema vorliegenden Beiträge veröffentlicht werden. Es folgen noch Aufsätze und Berichte zum übergreifenden Zusammenhang von Rationalisierung, Beschäftigung und Wirtschaftspolitik sowie weitere Stellungnahmen aus der Praxis.