

---

Gerhard Leminsky

## Mitbestimmung am Arbeitsplatz Erfahrungen und Perspektiven

---



*Dr. Gerhard Leminsky, geb. 1934 in Ahrensburg, nach Studium der Volkswirtschaftslehre in Hamburg seit 1960 beim Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut des DGB tätig, von 1971 bis 1981 Chefredakteur der Gewerkschaftlichen Monatshefte, seit 1980 Geschäftsführer bei der Hans-Böckler-Stiftung des DGB.*

---

Das Thema der Mitbestimmung am Arbeitsplatz zählt zu den schwierigen Themen der innergewerkschaftlichen Diskussion der letzten Jahrzehnte.<sup>1</sup> Einerseits erfreut sich die Forderung nach Mitbestimmung am Arbeitsplatz, wie Meinungsumfragen zeigen, einer besonders hohen Beliebtheit auch bei Arbeitnehmern. Es ist unstrittig, daß jede Mitbestimmungsforderung, die für die einzelnen Beschäftigten und die Arbeitnehmerschaft als Ganzes nicht ein Mehr an Freiheit und Selbstbestimmung bringt, ohne innere Rechtfertigung ist. Und das Schicksal des einzelnen im Arbeitsleben wird zu einem großen Teil durch seinen Arbeitsplatz bestimmt. Andererseits ist jeder Arbeitsplatz eingebettet in die Abteilung, den Betrieb, das Unternehmen, in die Branche und die gesamte Wirtschaft. Von all diesen Ebenen wird der Arbeitsplatz beeinflusst und sie müssen deshalb alle auf die Möglichkeiten untersucht werden. Freiheitsräume für den einzelnen, für Gruppen von Beschäftigten oder für ganze Belegschaften zu schaffen.

---

<sup>1</sup> Vgl. zusammenfassend Gerhard Leminsky, Mitbestimmung am Arbeitsplatz, im Betrieb und im Unternehmen. In: Hermann Huss und Eberhard Schmidt (Hrsg.), Kooperation und Mitbestimmung. Frankfurt a.M. 1972. S. 37 ff. Der Band gibt den Diskussionsstand um die Mitbestimmung am Arbeitsplatz Anfang der siebziger Jahr wieder.

Die Schwierigkeiten deuten sich an, wenn man bedenkt, daß es nicht nur darauf ankommt, in einer hochentwickelten und -differenzierten Wirtschaft spezifische Lösungen für einzelne und Gruppen von Beschäftigten zu finden; solche Lösungen sollen mit ihnen selbst entwickelt werden, ohne die bisherigen Systeme und Ansätze der Interessenvertretung zu schwächen. Es geht um arbeitsplatz- und betriebsnahe Interessenwahrnehmung im Rahmen und auf der Grundlage insbesondere von Betriebsverfassung und Tarifpolitik, um die beiden wichtigsten Politikfelder zu nennen. Hinter der Diskussion um die Mitbestimmung am Arbeitsplatz verbirgt sich deshalb weit mehr als nur eine isolierte Ergänzung von Mitbestimmungskonzepten, es geht um Grundsatzfragen gewerkschaftlicher Interessenvertretung schlechthin.<sup>2</sup>

### **Zur Entwicklung der Diskussion nach 1945**

Die Eigentümlichkeit der Auseinandersetzungen um die Mitbestimmung am Arbeitsplatz ergibt sich nicht zuletzt aus zwei Gesichtspunkten.<sup>3</sup> Zum einen sollte nach den Vorstellungen der deutschen Gewerkschaften die Mitbestimmung auf den verschiedenen Ebenen Betrieb, Unternehmen und Gesamtwirtschaft durch gesetzliche Regelungen (und damit über die politischen Parteien) verankert werden, wobei im praktischen gewerkschaftlichen Denken die Mitbestimmung im Unternehmen lange Zeit im Mittelpunkt stand. Die Veränderung der Machtverhältnisse in der Wirtschaft war vor allem auf die Entscheidungsinstanzen im betrieblichen und überbetrieblichen Bereich bezogen. Es sollte eine Änderung für die Arbeitnehmer sein, aber sie selbst waren in diesen Prozeß nicht systematisch einbezogen, sieht man einmal von den ersten Nachkriegsjahren bis etwa Anfang der fünfziger Jahre ab, als eine breite Übereinstimmung, auch bei den Beschäftigten selbst, darüber bestand, daß die Arbeitnehmer ein Recht darauf hätten, auf allen Entscheidungsebenen gleichberechtigt mitzuwirken. Die Aktivierung der Arbeitnehmer war gewährleistet, sie mußte nicht eigens beschworen werden, auch wenn vielleicht nicht jeder die Einzelheiten der gewerkschaftlichen Forderungen, wie sie in Gesetzesvorschlägen enthalten waren, überblickte; denn diese Vorschläge waren in institutionellen und rechtlichen Kategorien formuliert.

Die Erinnerung an diese Ausgangslage ist deshalb so wichtig, weil sie die Rahmenbedingungen für die spätere Diskussion um die Mitbestimmung am Arbeitsplatz gesetzt hat: Für die Neuordnung von Wirtschaft und Gesellschaft spielte die Mitbestimmung eine zentrale Rolle, die Tarifpolitik wurde in diesem Zusammenhang nicht thematisiert, die Umsetzung sollte über die Parteien

---

2 Günter Döding, Mitbestimmung am Arbeitsplatz als Beitrag zur Humanisierung der Arbeit. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 10/82, S. 602 ff (im Rahmen eines Schwerpunktheftes zur Mitbestimmungsinitiative des DGB).

3 Zum Gesamtzusammenhang vgl. Gerhard Leminsky, Mitbestimmung. In: WSI-Mitteilungen 12/83, S. 697 ff.

erfolgen. Als sich dann zur Vervollständigung der Mitbestimmungsebenen zwischen Mitte und Ende der sechziger Jahre eine Diskussion um die Mitbestimmung am Arbeitsplatz im gewerkschaftlichen Bereich entwickelte, war dies - entsprechend den bisherigen Entwicklungslinien - vorwiegend eine Diskussion um Institutionen. Es ging um Arbeitsgruppensprecher und um betriebliche Kommissionen sowie um deren mögliche Rechte und Aufgaben.

Die Reaktion auf diese Vorschläge war - nicht zuletzt auch aus den Reihen der IG Metall, aus denen sie gekommen waren - überaus zwiespältig. Die Gewerkschaften befürchteten in neuen und zusätzlichen Institutionen auf der betrieblichen Ebene, und zwar neben Betriebsräten und Vertrauensleuten, eine Aufspaltung der Interessenvertretung, eine Aushöhlung der Betriebsverfassung, eine Schwächung der Tarifpolitik und damit insgesamt eine Gefahr für die gewerkschaftliche Solidarität. Für viele Jahre wurde es wieder still um die Mitbestimmung am Arbeitsplatz. Immerhin fand die Diskussion einen gewissen Niederschlag im novellierten Betriebsverfassungsgesetz aus dem Jahre 1972, was hier nur in Stichworten erwähnt werden kann: Möglichkeit der Einrichtung zusätzlicher betriebsverfassungsrechtlicher Vertretungen der Arbeitnehmer bestimmter Beschäftigungsarten oder Arbeitsbereiche (Arbeitsgruppen) oder anderer Vertretungen der Arbeitnehmer durch Tarifvertrag nach Paragraph 3, Mitwirkungs- und Beschwerderechte des einzelnen Arbeitnehmers nach den Paragraphen 81ff oder die Aufnahme arbeitsplatznaher Probleme nach den Paragraphen 90 und 91.

Seit Anfang der siebziger Jahre hat sich unter dem Druck von massiven Rationalisierungsprozessen in den Betrieben, aber auch unter dem Einfluß von reformpolitischen Ansätzen in Richtung auf mehr Schutz und Entfaltung eine neue Betrachtungsweise entwickelt, die man mit dem Begriff Humanisierung der Arbeit zusammenfassen kann, während gleichzeitig die Tarifvertragspolitik gegenüber der Mitbestimmung eine verstärkte Bedeutung erlangte. Dabei geht es weniger um Institutionen als um das Aufgreifen drängender Probleme der Arbeitnehmer, für die nach Schutz- und Gestaltungsmöglichkeiten gesucht wird, wobei vor allem die verschiedenen Instrumente der Betriebsverfassung wie der Tarifpolitik in ihrer wechselseitigen Bedingtheit in das Blickfeld kommen. Ohne auf die Problematik von Humanisierungskonzepten an dieser Stelle eingehen zu können, wurden teilweise interessante Entwicklungen arbeitsplatznaher Beteiligung der Arbeitnehmer und ihrer Interessenvertretungen experimentell erprobt, wobei es um verschiedene Ansätze zur Veränderung der Arbeit unter unmittelbarer Einbeziehung der Betroffenen geht. Allerdings sind solche Konzepte, die jedoch nur einen kleinen Teil von oft nur sogenannten Humanisierungsprojekten ausmachen, kaum systematisch mit den Gedanken einer Mitbestimmung am Arbeitsplatz verknüpft worden.

Wenn es um die Aktivierung der Arbeitnehmer für die Lösung ihrer Probleme geht, lassen sich allerdings hier sehr konkrete Hinweise auf die Möglichkeiten, die Grenzen und die Bedingungsfaktoren für die Einbeziehung der Betroffenen geben.<sup>4</sup>

Insgesamt gesehen spiegelt sich in diesen Entwicklungen der Mitbestimmungsdiskussion, die aus dem Unternehmen immer mehr in die Betriebe gewandert ist, ebenso wie in der zunehmenden Bedeutung aktiver Tarifvertragspolitik auch das wider, was als stärkere Betonung der „eigenen Kraft der Gewerkschaften“ (Heinz O. Vetter) bezeichnet wird. Da die Parteien die gewerkschaftlichen Ziele nicht ohne weiteres aufgreifen, was sich besonders in der Mitbestimmungsfrage in schmerzlicher Weise gezeigt hat, müssen die Gewerkschaften deutlich machen, was für sie und damit für ihre Mitglieder von existentieller Bedeutung ist. Zu diesem Zweck müssen sie die Arbeitnehmer für die gewerkschaftlichen Zielvorstellungen mobilisieren, und dies wiederum ist nur möglich, wenn sie an deren Bedürfnisse unmittelbar anknüpfen: „Wir müssen stärker Mitbestimmung mit den und nicht lediglich Mitbestimmung für die Beschäftigten praktizieren...“<sup>5</sup> Darin liegt gewissermaßen eine gewerkschaftspolitische Begründung für die Wiederaufnahme der Forderung nach Mitbestimmung am Arbeitsplatz. Die Tendenz, gewerkschaftliche Ziele unmittelbarer als bisher mit einsehbarer Mitgliederinteressen zu verknüpfen, zeigt sich auch im neuen Grundsatzprogramm des DGB aus dem Jahre 1981, das nach der Präambel zuerst die Abschnitte Arbeitnehmerrechte, Arbeitsverhältnis und Humanisierung der Arbeit behandelt und dann erst die Forderungen zu den Grundlagen des Wirtschaftens, der Vollbeschäftigung und der gerechten Einkommens- und Vermögensverteilung aufgreift. Und in der Mitbestimmungsinitiative des DGB hat die Mitbestimmung am Arbeitsplatz erstmalig einen eigenständigen Stellenwert erhalten, der durch den Beschluß des DGB-Bundesvorstands am 4. Dezember 1984 „Mitbestimmung am Arbeitsplatz“ seinen formellen Niederschlag gefunden hat.

### **Die DGB-Konzeption zur Mitbestimmung am Arbeitsplatz**

Die Konzeption zur Mitbestimmung am Arbeitsplatz ordnet in ihrem ersten Abschnitt „Grundsätze“ die Mitbestimmung am Arbeitsplatz in das

---

4 Als Übersicht vgl. Werner Fricke, Gerd Peter, Willi Pöhler (Hrsg.), *Beteiligen, Mitgestalten, Mitbestimmen - Arbeitnehmer verändern ihre Arbeitsbedingungen*, Köln 1982; Willi Pöhler (Hrsg.). ...damit die Arbeit menschlicher wird - Fünf Jahre Aktionsprogramm Humanisierung des Arbeitslebens, Bonn 1979; Protokoll einer Arbeitstagung der IG Metall, *Beteiligung von Arbeitnehmern an Planungs- und Entscheidungsprozessen der Betriebe - Erfahrungen aus HdA-Projekten*, in Klein-Asbach vom 9. bis 11. Dezember 1982 (Materialien der IG Metall zur Humanisierung des Arbeitslebens).

5 Ernst Breit, *Kampf um Mitbestimmung und Arbeitsplätze als Einheit führen*. In: DGB info-intern *Mitbestimmung* 2/85, bes. S. 5, in breiterer Sichtweise ähnlich in: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 1/85 (Fortschritt - gegen, ohne oder durch die Gewerkschaften).

Gesamtsystem der Mitbestimmung ein; sie soll keine konkurrierenden Interessenvertretungen schaffen und wird ausdrücklich von Partizipationsstrategien der Unternehmer mit anderen Zielen abgegrenzt.<sup>6</sup>

In einem zweiten Abschnitt „Ziele“ werden die inhaltlichen Schwerpunkte benannt, die unter Einbeziehung der betroffenen Arbeitnehmer auf der Grundlage der gegebenen Interessenvertretungen „mitformuliert und ausgefüllt“ werden sollen: Sicherung der Arbeitsplätze, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Sicherung und Entfaltung von Fähigkeiten und Fertigkeiten, Abbau von Kontrollen und Hierarchien.

Zur „Beteiligung der Arbeitnehmer“ an diesen Fragen werden in einem dritten Abschnitt die Stärkung der Individual- und Kollektivrechte und die Einrichtung von Arbeitskreisen gefordert.

„Die Individualrechte, die im Betriebsverfassungsgesetz verankert sind, müssen ausgeweitet und kollektiv wahrgenommen werden können.“ Dazu werden vordringlich gezählt: Informationsrechte über die Arbeit, Vorschlagsrechte zur Arbeitsgestaltung, Reklamations- und Beschwerderechte, das Recht auf Arbeitseinstellung und Versammlungsrechte. Bei der Einrichtung von Arbeitskreisen geht die Initiative vom Betriebs- oder Personalrat aus, wobei die Arbeitnehmer „in Zusammenarbeit mit gewerkschaftlichen Vertrauensleuten, Betriebsräten und Personalräten sowie Experten Vorschläge zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen und der Arbeitsorganisation nach ihren Interessen entwickeln und durchsetzen können“. Eventuelle Vorschläge der in der Arbeitszeit tagenden Arbeitskreise werden über den Betriebs- oder Personalrat in den innerbetrieblichen Entscheidungsprozeß eingebracht.

Ein kurzer abschließender Abschnitt „Instrumente“ verlangt zur Erfüllung der gewerkschaftlichen Forderungen zur Mitbestimmung im Betrieb und am Arbeitsplatz die Ausschöpfung der Rechte der Betriebsräte und der Personalräte zum Beispiel durch den Abschluß entsprechender Betriebsvereinbarungen „organisatorische und koordinierende Anstrengungen der Gewerkschaften“ sowie gezielte Forderungen an den Gesetzgeber zur Ausweitung der geforderten Rechte.

Dieses Konzept bzw. der mit ihm verbundene Ansatz der Einbeziehung der Betroffenen in die Gestaltung der Bedingungen ihrer Arbeit ist nunmehr auf

---

6 DGB-Bundesvorstand. Konzeption Mitbestimmung am Arbeitsplatz. Verabschiedet vom DGB-Bundesvorstand am 4. Dezember 1984. In: DGB info-intern Mitbestimmung 1/85. Die folgenden Zitate sind aus dem Text der Konzeption entnommen.

seine strukturelle Bedeutung näher zu überprüfen, erst dann wird es in seiner Tragweite erkennbar.

### **Strukturelle Zusammenhänge**

Die langwierige innergewerkschaftliche Diskussion um die Mitbestimmung am Arbeitsplatz ist Ausdruck der Vorbehalte, die die Gewerkschaften gegen Vertretungs- und Beteiligungsformen haben, die die solidarische Interessenvertretung unterhöhlen könnten. Für die Gewerkschaften ist der einzelne stets Bestandteil des betrieblichen Kollektivs. Wird er aus diesem Kollektiv herausgelöst und isoliert, damit also aus der Gesamtsolidarität genommen, dann wird er manipulierbar gemacht und kann sich als einzelner nicht mehr wirksam zur Wehr setzen. Deshalb steht in der gesamten gewerkschaftlichen Politik, ob in der Mitbestimmung oder in der Tarifpolitik, der kollektive und solidarische Schutz im Mittelpunkt, und nur auf dieser festen Grundlage können die Gewerkschaften gegenwärtig und in der absehbaren Zukunft Öffnungen für die Probleme einzelner Gruppen oder besonderer Strukturen schaffen. Stets geht es um das Problem, ob einheitliche Lösungen aufgelockert werden können, ohne den einzelnen, die Gruppe oder die Belegschaft einer übermächtigen Arbeitgeberrmacht auszusetzen. Das gilt im Grunde für Ladenschlußzeiten, für Arbeitszeitverkürzungen oder für die Regelung betrieblicher Abläufe in gleicher Weise. Aber die „Auflockerung“ solcher in Jahrzehnten gewachsenen Strukturen von Tarifvertragspolitik und Mitbestimmung wird dann notwendig, wenn sich die betrieblichen Strukturen objektiv so stark differenzieren, daß ein Teil der Probleme und damit ein Teil der Bedürfnisse der Arbeitnehmer nicht mehr mit globalen Ansätzen zu lösen sind.<sup>7</sup>

Für die Gewerkschaften ist diese Diskussion deshalb schwierig, weil sie zumindest teilweise einen Ansatz verfolgen müssen, der in ihren bisherigen Organisationsstrukturen, in ihren Traditionen, in ihren Politikfeldern bis hin zu einzelnen Vorgehensweisen und Instrumenten keine zentrale Bedeutung haben konnte und mußte.

Einige Stichworte, die die Gewerkschaften in Zukunft zu einer systematischen Auseinandersetzung mit arbeitsplatznahen Problemen und zu einer stärkeren Verknüpfung verschiedener Politikansätze veranlassen könnten, müssen hier genügen:<sup>8</sup>

---

7 Gerhard Leminsky, Beteiligung von Arbeitnehmern an Planungs- und Entscheidungsprozessen der Betriebe - Erfahrungen aus HdA-Projekten. In: Protokoll einer Arbeitstagung der IG Metall, a.a.O.

8 Neben den schon genannten Übersichten vgl. Mario Helfert, Beteiligungsstrategien der Betriebe und Mitbestimmung am Arbeitsplatz. In: WSI-Mitteilungen 12/83, S. 748ff und Matthias Knuth, Die Beteiligung der Arbeitnehmer an der Mitbestimmung. In: Die Mitbestimmung 3/83, S. 110ff.

Es gibt Tendenzen, die auf einen „Wertwandel“ hindeuten. Wichtige Gruppen von Arbeitnehmern wollen, unbeschadet auch gegenläufiger Tendenzen von Apathie, Resignation und Anpassung, in die Gestaltung der Bedingungen, unter denen sie arbeiten, zunehmend aktiv einbezogen sein.

In Unternehmen und Betrieben setzen sich im Rahmen von neuen Technologien vor allem der Informationsverarbeitung, durch Produktdifferenzierung, durch schnellere Produktumstellungen und -anpassungen sowie durch Veränderungen in der Arbeitsorganisation wie den Führungsstrukturen Dezentralisierungstendenzen durch, die Räume für eine begrenzte Autonomie für einzelne Gruppen schaffen, selbst wenn die Gesamtkontrolle schärfer als vorher sein kann.

„Qualitative“ Faktoren gewinnen in Unternehmen und Betrieben an Bedeutung wie Leistungsbereitschaft, Motivation, Akzeptanz, Kooperation und werden selbst bei gesamtwirtschaftlich hoher Arbeitslosigkeit für die Produktivitätsentwicklung immer wichtiger. Dies gilt auch für gewerkschaftliche Politik, wo qualitative Forderungen, die sich auf Arbeitsinhalte, Arbeitsbedingungen, Qualifikation oder auch Arbeitszeiten beziehen, zwar tarifvertraglich erkämpft werden können, in ihrer Umsetzung aber weitgehend von der Aktivität der Betroffenen und ihrer Vertretungen vor Ort abhängen.<sup>9</sup>

Bei der Veränderung der Beschäftigtenstrukturen ist in Unternehmen mit fortgeschrittener Technologie auf die Bedeutung von Schlüsselgruppen mit hoher Fachkompetenz hinzuweisen, die einerseits für die Entwicklung von Gütern und Dienstleistungen zentrale Bedeutung gewinnen, ohne daß man sie eindeutig Kapitalinteressen zuordnen könnte, ohne daß sich aber die Gewerkschaften mit den Problemen dieser Gruppen bisher gezielt auseinandergesetzt hätten.<sup>10</sup>

Unternehmen nutzen das Produktivitätspotential unterhalb der Ebene formalisierter Einflußstrukturen und damit auch unterhalb der Betriebsverfassung durch die Bildung von Werkstattgruppen, Qualitätszirkeln, Mitarbeiterbesprechungen und durch ähnliche Strategien aus, um die Mitarbeit der Beschäftigten im Sinne einer „Partizipation im Unternehmerinteresse“ zu gewinnen. Sie appellieren dabei durchaus an Sachverhalte, die auch eine Mitbestimmung am Arbeitsplatz zum Gegenstand haben kann. Stets geht es um Teilansätze, die allerdings nicht den einzelnen in der Solidarität der Beleg-

---

9 Zu den Problemen qualitativer Tarifpolitik vgl. auch Erwin Ferlemann/Hans Jansen. Existenz sichern, Arbeit ändern. Leben gestalten. Hamburg 1985.

10 Die Probleme neuer Schlüsselgruppen sind im Schwerpunktheft 10/11-84 der Zeitschrift „Die Mitbestimmung“ näher dargestellt.

schaft anerkennen, sondern die ihn aus dieser Solidarität herauslösen, indem sie vordergründig individuelle Optionen anbieten, wie Mitwirkung und Anerkennung bei betrieblichen Problemlösungen in kleinen Gruppen, Angebot individueller Arbeitszeitregelungen, Angebot der Beschäftigung mit fortschrittlichen Technologien usw.<sup>11</sup>

Konservative politische Gruppen setzen auf „individuelle“ Leistung, auf Zurückdrängen staatlicher Regelungen, auf Beschränkung gewerkschaftlicher Interessenvertretung durch Forderungen nach Minderheitsrechten, Einführung von Wahlverfahren und Quoten, die kleine Gruppen in den Betrieben begünstigen, Unterstützung von ständischen Gruppierungen wie Sprecherausschüssen - alles Vorgehensweisen, die solidarisches und kollektives Handeln und damit Gewerkschaften wie betriebliche Interessenvertretungen im Kern schwächen würden.<sup>12</sup>

Zusammenfassend: Die Probleme der Gestaltung der Arbeit im Betrieb im Sinne einer Humanisierung der Arbeit unter Einbeziehung der Betroffenen, um die es bei der Mitbestimmung am Arbeitsplatz gehen muß, stehen im Schnittpunkt verschiedenartiger struktureller Entwicklungen: Die ökonomisch-technische Entwicklung läßt strukturelle Differenzierungen für einzelne Gruppen zu und begünstigt neue Beschäftigungsstrukturen, die Schlüsselgruppen eine neue Bedeutung geben. Die Strategien der Unternehmer setzen auf eine einseitige Partizipation der Beschäftigten für ihre unternehmenspolitischen Zwecke, die die kollektive Solidarität aushöhlen, wenn sie nicht mit einem gewerkschaftlichen Konzept für Arbeitnehmer verknüpft werden. Konservative Politiker versuchen die Aufsplitterung von Belegschaften und die Schwächung der Gewerkschaften über gesetzliche Regelungen festzuschreiben. Selbst die qualitativen Ansätze gewerkschaftlicher Politik erfordern eine Betriebsorientierung über die bisherigen formalen Ebenen hinaus. Es geht deshalb nicht darum, ob die Gewerkschaften Ansätze für eine Mitbestimmung am Arbeitsplatz aufgreifen oder nicht; es geht nur darum, in welcher Weise das bisher geschehen ist und wie es in Zukunft verstärkt fortgeführt werden kann.

### **Erfahrungen und Voraussetzungen<sup>13</sup>**

Wenn man Erfahrungen und Voraussetzungen untersucht, dann geht es letztlich nicht um institutionelle Aktivitäten. Denn arbeitsplatznahe Gestal-

---

11 Vgl. Matthias Knuth, Gewerkschaften – Mitbestimmung - Qualitätszirkel. In: Die Mitbestimmung 10/83, S. 448 ff (Tagungsbericht).

12 Vgl. Gerhard Leminsky, Mitbestimmungsinitiative und gewerkschaftliche Politik. In: Die Mitbestimmung 3/83, S. 107ff.

13 Vgl. zusammenfassend Fußnoten 2 und 4 sowie Schwerpunkttheft „Mitbestimmung am Arbeitsplatz“, in: Die Mitbestimmung 5/83, S. 198ff.



tung ist gerade durch die Vielfalt gekennzeichnet, die von den besonderen Strukturen in Betrieben oder Branchen abhängig sind. Der Erfolg einer Mitbestimmung am Arbeitsplatz ist nicht daran zu messen, daß alle Betriebe oder Verwaltungen mit einem Netz von Arbeitskreisen überzogen werden. Entscheidend ist eine systematische, gezielte und langfristig angelegte Strategie, die die Beschäftigten bewußt in die Diskussion der Probleme einbezieht, die sie besonders bewegen. Solche Fragen sind inhaltlich in der DGB-Konzeption aufgezählt und sie sind natürlich nicht neu, sie waren stets zentrale Handlungsfelder für die Gewerkschaften. Der Problemdruck und die Aktivierungsnotwendigkeiten können sich jedoch je nach dem Tempo der Rationalisierungsprozesse, nach der Größe der Unternehmen, nach der Art der technologischen und arbeitsorganisatorischen oder nach der gesundheitlichen Belastung, um einige Faktoren zu nennen, in sehr unterschiedlicher Weise darstellen.

Wenn man weiß, was die Arbeitnehmer hautnah bewegt oder wenn es gar um „explosive Fragen“ von Stilllegungen oder Betriebsänderungen geht, die bis zur Existenzbedrohung ganzer Gruppen von Arbeitnehmern reichen, dann kann entsprechend den in den DGB-Vorschlägen genannten Grundsätzen, Zielen und Instrumenten über Vertrauensleute sowie Betriebs- oder Personalräte eine Beteiligung der Arbeitnehmer an der Lösung dieser Fragen organisiert werden. Dies geschah im übrigen auch früher, soll nun aber auf eine systematische Grundlage gestellt werden.

Jede Tarifbewegung zeigt, daß die Arbeitnehmer sich unmittelbar zu engagieren bereit sind, die Er kämpfung und Umsetzung von Arbeitszeitverkürzungen in den verschiedensten Formen ist dafür ein aktuelles und anschauliches Beispiel. Das Aktionsprogramm der IG Metall über Arbeit und Technik weist in die gleiche Richtung und selbst etwas scheinbar so Alltägliches wie eine Mitgliederwerbung für die Gewerkschaften erfordert ein Eingehen auf die Bedürfnisse vor Ort.<sup>14</sup> Modellvorhaben im Rahmen des Programms zur Humanisierung der Arbeit, die betriebliche Umstellungen unter Beteiligung der Betroffenen zum Gegenstand hatten, haben gezeigt, daß die Arbeitnehmer an der unmittelbaren Gestaltung ihrer Arbeit interessiert sind. Sie sind in der Lage, konkrete und umsetzbare Alternativen zu entwickeln. Und sie identifizieren sich mit Maßnahmen, die sie selbst mitentwickelt haben, stärker als mit solchen, die für sie geschaffen worden sind. Allerdings entsteht ein solches Engagement und eine solche Beteiligung der Betroffenen nicht von selbst: Es müssen Anstöße gegeben werden. Zeit muß zur Verfügung stehen, notfalls muß Expertenrat eingeholt werden; und der Aufwand sollte in Erfolgen sichtbar

---

14 Vgl. anschaulich dazu „Aktionsprogramm Arbeit und Technik“ und „Schwerpunktthema 1985: Offensive in der Werbung“. Beides in: Der Gewerkschafter. Monatsschrift für die Funktionäre der IG Metall 2/85.

werden. Eine solche Beteiligung der Arbeitnehmer an selbstgewählten Aufgaben, meist zusammen mit Vertrauensleuten und Betriebsräten, schwächt nicht die repräsentative Interessenvertretung, sondern sie vermag sie zu stärken.

Aus diesen vielfältigen, teilweise nur punktuellen Erfahrungen läßt sich auch ableiten, daß gerade ein Anknüpfen an den unmittelbaren Bedürfnissen des Arbeitszusammenhanges schematische Vorgehensweisen oder institutionelle Verallgemeinerungen ausschließt. Entscheidend sind stets die Probleme und sie sind je nach Wirtschaftszweig, Unternehmensgröße, Rationalisierungsdruck der Arbeitsorganisation unterschiedlich. Gewerkschaften mit kleinen Betriebseinheiten, überschaubaren Branchen und dezentralisierten Tarifvertragsstrukturen werden andere Wege der unmittelbaren Beteiligung gehen müssen als Gewerkschaften mit großen Unternehmen, großflächigen Tarifverträgen, aber differenzierten Strukturen der Interessenvertretung im Betrieb und ausgebauten Vertrauensleutkörpern. Schließlich ist auch der Organisationsgrad von Bedeutung. In Betrieben, in denen die Gewerkschaften nur über geringe Mitgliederzahlen verfügen, müssen arbeitsplatznahe Strategien mit Mitgliederwerbung verbunden sein: denn ohne Orientierung an den Interessen der Arbeitnehmer können sonst betriebliche Ansätze nur zu leicht zu bloßen Sozialtechniken im Interesse des Unternehmens werden.

Die Erfahrungen zeigen jedenfalls, daß die Probleme, um die es geht, nicht neu sind. Neu ist die angestrebte bewußte und systematische Vorgehensweise, die bis zu den Arbeitsplätzen reichen muß. wenn die Inhalte, die Bedingungen und das Umfeld industrieller Arbeit als regelungsbedürftig angesehen werden. Die notwendige Differenziertheit der Ansätze führt dann nicht zu einer Verminderung gewerkschaftlicher Schlagkraft und Organisation, wenn sie von zusammenfassenden Aktivitäten vorbereitet und begleitet wird: Verstärkung und neue Formen der Vertrauensleutearbeit. Ausbau/Ausrichtung der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit, Nutzung des lokalen Sachverstandes (Gewerbeaufsicht, Berufsgenossenschaften, Umschulungseinrichtungen, Hochschulen und Fachhochschulen, Arbeitsämter usw.) für Arbeitsplatzfragen, Durchführung von gewerkschaftlichen Kampagnen etwa im Zusammenhang mit Arbeitszeit, Gesundheit, neuen Technologien, die auf Umsetzung vor Ort zielen. Einbau dezentralisierender Elemente in Tarifvertragsstrukturen. Teils können sich für alle Gewerkschaften gemeinsame Wege empfehlen, wahrscheinlicher ist jedoch, daß das, was mit Mitbestimmung am Arbeitsplatz umschrieben wird, von jeder Gewerkschaft, entsprechend ihren Besonderheiten, konkretisiert werden muß, auch wenn die Prinzipien und die Ziele gleich sind.

### **Starke Gewerkschaften - engagierte Mitglieder**

Wenn man die Diskussion um Mitbestimmung, Tarifvertrag und gewerkschaftliche Politik in längerfristigen Zusammenhängen betrachtet, dann war ihr Denken lange von Systemänderungen und den Ansätzen auf den obersten Entscheidungsebenen beherrscht. Diese Probleme bleiben, sind aber nicht Gegenstand der hier angestellten Überlegungen. Die Diskussion hat sich dann in den fünfziger und sechziger Jahren auf das Unternehmen konkretisiert, seit den Rationalisierungswellen der siebziger Jahre sind Betriebsverfassung und Tarifpolitik mehr in den Vordergrund getreten. Mit der Gestaltung der Arbeit selbst bezieht die gewerkschaftliche Politik die Arbeitsplatzebene ein - der Kreis schließt sich gewissermaßen, die Einzelprobleme werden durch die gewerkschaftliche Organisation wiederum gebündelt und geben ihr Durchsetzungsvermögen und Schubkraft auch auf übergeordneten Ebenen. Es geht um aktive Mitglieder, die ihre Probleme politisch bewußt und in der Sache kompetent in die gewerkschaftliche Arbeit einbringen. Dies allein wird den Standort der Gewerkschaften in den politischen Großwetterlagen nicht bestimmen, aber ohne diese Perspektive würde ihre Kraft sicherlich geschwächt. Die Mitbestimmungsinitiative des DGB gibt diesen Ansätzen einen zusammenfassenden Ausdruck, zugleich erhält sie unter den hier behandelten Fragestellungen eine über diese Jahre hinausreichende langfristige Bedeutung.