

Möglichkeiten der Mitbestimmung am Arbeitsplatz

I

Der Tatbestand, daß die gewerkschaftliche Arbeit für den einzelnen Arbeitnehmer mehr und mehr den unanschaulichen, abstrakten, anonymen Charakter von „Verwaltungsarbeit“ annimmt, und tarifliche Erfolge sich gleichsam automatisch einstellen, ohne daß sie vom einzelnen aktives Handeln und persönliche verantwortliche Beteiligung fordern, wurde oft betont und selten geleugnet. Dasselbe gilt für die damit verbundene Gefahr der Entfremdung zwischen der gewerkschaftlichen Organisation und ihren Mitgliedern bzw., allgemeiner, der Gesamtheit der Arbeitnehmerschaft. Zwar weiß man, daß die Distanz bisher zumindest nicht jenes Stadium erreicht hat, wo sie in Mißtrauen und Feindschaft oder auch nur totale Gleichgültigkeit umschlagen könnte: denn trotz aller partiellen Kritik ist die überwiegende Mehrzahl der Arbeiter auch heute noch von der Notwendigkeit der Gewerkschaften überzeugt. Diese im ganzen positive Einschätzung der Gewerkschaften¹⁾ beruht im wesentlichen auf zwei Argumenten:

1. einem ständisch-pluralistischem Argument: Gewerkschaften sind ein Element des Gleichgewichts, wie etwa im Bundestag die Opposition und im Gericht der Verteidiger;

2. einem Argument, das das Schutzbedürfnis der Arbeitnehmer artikuliert. Gewerkschaften sind notwendig, weil ohne institutionelle Interessenvertretung die erreichte soziale und ökonomische Position nicht zu behaupten wäre, denn das Vertrauen der Arbeiter in das gesellschaftliche System und die politische Ordnung ist keinesfalls derart, daß im System selbst bereits ein Garant für die Sicherung des materiellen Besitzstandes gesehen würde.

Die Einsicht in die Notwendigkeit der Gewerkschaften impliziert aber bei zunehmend weniger Arbeitern die Bereitschaft zu persönlichem Engagement und individueller Aktivität; selbst die formale Mitgliedschaft erscheint heute weniger zwingend geboten, eben weil die Apparate scheinbar selbständig und autonom funktionieren.

II

Die eigentliche Intention der seit langem erörterten und in der letzten Zeit in einem schriftlichen Entwurf²⁾ fixierten Überlegungen zur Mitbestimmung am Arbeitsplatz ist, im Unternehmen die Machtüberlegenheit der Unternehmerseite einzuschränken und

1) In der von der Forschungsgruppe S. Braun — H. Kern — M. Schumann vom Soziologischen Seminar der Universität Göttingen gemachten Untersuchung über die Auswirkung von technischen Neuerungen (vgl. Seite 222 dieses Heftes, Anm. 2) sprachen 88 % der befragten Industriearbeiter davon, daß die Gewerkschaften in ihren Augen eine notwendige Institution seien.

2) Vgl. „Vorschlag von Hans Matthöfer zur Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes“, GM 12/1968, S. 751.

gegenüber der einseitigen Herrschaftsgewalt der Geschäftsleitung eine Gegenmacht der Arbeitnehmer aufzubauen, um damit deren nur formale rechtliche Gleichberechtigung inhaltlich zu realisieren und somit die hierarchisch-autoritären Strukturen des Betriebes zu demokratisieren. Als Konsequenz dieser objektiven Veränderung der Stellung der Arbeitnehmer im Betrieb durch die Erweiterung ihres Einfluß- und Freiheitsbereichs wird eine Veränderung ihres gesellschaftlich-politischen Bewußtseins sowie ihrer Arbeitseinstellung erwartet, verbunden mit einer Reaktivierung ihres Verhältnisses zur gewerkschaftlichen Organisation.

Diese allgemeine Zielsetzung liegt etwa dem Vorschlag zugrunde, den *Hans Matthöfer* im Rahmen der Diskussionen um die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes vorgelegt hat³⁾. Der Entwurf von Matthöfer versteht sich nicht als Gegenkonzept zu der vom DGB geforderten Ausweitung der Mitbestimmungsrechte auf Unternehmensebene und zur Erweiterung der Befugnisse des Betriebsrates, sondern will diese Mitbestimmungskonzeption ergänzen durch die Einbeziehung der Ebene des Arbeitsplatzes bzw. der Arbeitsgruppe.

Der Matthöferentwurf zielt ab auf einen Unterbau für den Betriebsrat. Es wird zwischen dem Gesamtkollektiv der Belegschaft eines Werkes unterschieden und Teilkollektiven, den sogenannten *Arbeitsgruppen*, die sich in einem Betrieb als Einheiten mit relativ abgeschlossenen Teilaufgaben ausgliedern und untereinander abgrenzen lassen. Während der Betriebsrat die Interessenvertretung des Gesamtkollektivs wahrnimmt, werden Probleme, die nur den Bereich einer Arbeitsgruppe betreffen, von dieser selbst bzw. von einem gewählten sogenannten *Arbeitsgruppensprecher* vertreten — gleichsam in einem Vorverfahren vorbehaltlich der späteren Einschaltung des Betriebsrates, der vor allem bei Nichteinigung wirksam wird. Die Arbeitsgruppenbesprechung dient, wie es im Matthöferentwurf heißt, „der Mitwirkung der Arbeitnehmer an allen ihren Arbeitsplatz betreffenden Fragen, insbesondere bei: Einführung neuer Produktionsverfahren, Einrichtung neuer Arbeitsplätze, Wechsel des Arbeitsplatzes und des Arbeitsablaufes, der Arbeitsteilung und Arbeitszerlegung, der Materialanlieferung, der Verdienstberechnung, — jeweils, soweit diese Fragen den Bereich der Arbeitsgruppe betreffen.“

Ich kann hier darauf verzichten, im einzelnen die Zusammensetzung und Arbeitsweise der beiden geplanten neuen Institutionen in der Organisation der Arbeitnehmerseite, d. h. Arbeitsgruppe und Arbeitsgruppensprecher, genauer anzugeben. Die Frage, die hier geprüft werden soll, lautet:

*Was könnte eine solche Basisorganisation der Arbeitnehmerinteressenvertretung im Betrieb real leisten und wo liegen die Grenzen ihrer Wirksamkeit?*⁴⁾

III

Von einer Mitbestimmung am Arbeitsplatz ist nicht oder doch nur sehr eingeschränkt zu erwarten, das aktuell, gleichsam mit und durch die Einfügung von Paragraphen in das BetrVG, effektive Mitbestimmung oder auch nur Mitwirkung für den einzelnen Arbeitnehmer bzw. die Arbeitsgruppe realisiert werden könnte. Die Gründe für diese Einschätzung sind die gleichen, die *Horst Kern* als Ursache der geringen Einflußmöglichkeiten des Betriebsrates bei technischen Neuerungen nannte⁵⁾:

1. Die technische Apparatur legt die Rahmenbedingungen fest für den Einsatz der Arbeitskräfte. Entscheidungen über neue Produktionsverfahren und Veränderungen der Produktionsmittel, die, je nach der Dimension der vorgesehenen Neuerung, auf der Betriebs- oder Unternehmensebene getroffen werden, präjudizieren weitgehend die Verhaltensweisen der unmittelbaren

3) A. a. O.

4) Diese Frage wird im Folgenden anhand der Untersuchung Braun—Kern—Schumann erörtert.

5) Vgl. den Aufsatz von Horst Kern „Mitbestimmung und technische Entwicklung“ in diesem Heft, S. 221.

Vorgesetzten der Arbeitsgruppe in bezug auf den Arbeitsablauf, die Arbeitszerlegung und allgemein die Arbeitsplatzgestaltung. Zumindest sind deren Verhaltensalternativen äußerst eingengt. Wirksame Mitbestimmung über Produktionstechnik und Arbeitsorganisation und damit über die konkreten Arbeitsbedingungen des einzelnen Arbeitnehmers und dessen Arbeitssituation hätte deswegen in dem jeweils die Entscheidung treffenden Gremium stattzufinden in einer Art und Weise, wie sie von Horst Kern dargelegt wurde.

2. Der den unmittelbaren Vorgesetzten verbleibende Handlungsspielraum bei der Gestaltung der Arbeitsplätze und des Arbeitsablaufes wird zudem durch die für ihr Verhalten verbindliche Maxime der kapitalistischen Produktionsweise weiter reduziert. Dasselbe gilt für ihren Einfluß auf die Lohn- und Gehaltsfindung, soweit die arbeitsteilige Betriebsorganisation ihnen hierbei überhaupt Interventionschancen einräumt. Relevante Einbrüche gleichsam in das verbindliche Prinzip ökonomisch möglichst rationaler Produktion können, wenn überhaupt, höchstens auf Unternehmensebene, wirklich wirksame wohl ausschließlich im makroökonomischen Bereich erzwungen werden. Der unmittelbare Vorgesetzte ist weitgehend Erfüllungsgehilfe unter dem Verhaltenszwang, eine optimale Geltung des Prinzips zu sichern.

Da also sowohl die immanente Rationalität und Logik der Produktionstechnik wie die des kapitalistischen Wirtschaftsprinzips ebenso wie die betriebliche Arbeitsteilung den unmittelbaren Vorgesetzten kaum relevante Dispositionschancen und Entscheidungsalternativen einräumen für die Gestaltung der Arbeitssituation der Arbeitnehmer, sind sie als Adressat und Instanz für die Verhandlungen mit den Arbeitsgruppen kaum in der Lage, wesentliche Zugeständnisse zu machen und von den Arbeitnehmern für notwendig erachtete Änderungen vorzunehmen. Es scheint mir eine Illusion, zu meinen, durch die Schaffung des Organs der Arbeitsgruppe Prinzipien der kapitalistischen Produktionsweise außer Kraft setzen oder auch nur nennenswert modifizieren zu können.

Diese negative Einschätzung realer Mitbestimmungsmöglichkeiten auf der Ebene der Arbeitsgruppe heißt freilich nicht, daß nicht durch institutionalisierte Rechte der Arbeitsgruppe auf Information, Konsultation und Beschwerde sehr viel wirkungsvoller und zuverlässiger als bei der bisherigen Regelung individuelle Härtefälle, hierarchisch bedingte Fehlleistungen und Irrationalitäten sowie personenbedingte Willkür abgebaut und mehr und mehr verhindert werden könnten. Der Betriebsrat, zumindest in größeren Betrieben, ist nicht in der Lage, für alle Arbeitsgruppen seines Betriebes bzw. Bereichs diese Art Kontrolle auszuüben. Weder verfügt er über ausreichende Informationen und Kenntnisse, um im Einzelfall sachkundig eingreifen zu können, noch wäre er von seiner potentiellen Arbeitskapazität dazu in der Lage: die Einsicht der Arbeitnehmer in diesen Sachverhalt wiederum führt aber dazu, daß man den Betriebsrat von vielen dieser Einzelprobleme mehr oder weniger automatisch entlastet, ihn nicht einschaltet, lieber vielleicht geringfügig erscheinende Ungerechtigkeiten und uneinsichtige Anweisungen widerstandslos akzeptiert. Überdies hält gerade in größeren Betrieben die Ferne der Belegschaftsvertretung, die sich zwangsläufig bei großen Betreuungsbereichen ergibt, vom Weg zum Betriebsrat ab.

Die Institution der Arbeitsgruppe und des Arbeitsgruppensprechers wäre dagegen eine permanent präsente, immer mit allen notwendigen Informationen versehene *Kontrollinstanz*, die bei jeder Art von Regelverstoß intervenieren könnte. Allein der Zwang, alle Entscheidungen möglicherweise vor der Arbeitsgruppe rechtfertigen zu müssen, würde Konsequenzen haben für das Verhalten der Vorgesetzten. Die unmittelbaren Auswirkungen wären mit Sicherheit zum einen eine Reduktion persönlicher Willkürakte und Ungerechtigkeiten, zum anderen ein größeres Maß an immanenter Rationalität bei der Erfüllung der Arbeitsaufgaben und damit auch höhere Produktivität; Auswirkungen also, die die Prinzipien des Wirtschaftens im Kapitalismus zwar unberührt lassen, für die Arbeitssituation des Arbeitnehmers deswegen keine radikale aber dennoch eine durchaus relevante Verbesserung bedeuten könne. Auch wo arbeitsorganisatorische Maßnahmen wie etwa Arbeitsplatzwechsel innerhalb der Arbeitsgruppe oder gewisse Modifi-

kationen der Arbeitsaufgabe dem unmittelbaren Vorgesetzten möglich sind — vor allem in gering mechanisierten Produktionsbereichen und bei repetitiven Teilarbeiten oder auch handwerklichen Verrichtungen — könnte die institutionalisierte Arbeitsgruppe eine wirkungsvolle Kontrollfunktion ausüben. Alles in allem wird aber die reale Mitbestimmung der neu geschaffenen Organe aus den erwähnten Gründen äußerst gering sein, so daß darin nicht die zentrale Rechtfertigung des Entwurfs gesehen werden kann. Wenn das Konzept der Mitbestimmung am Arbeitsplatz mit dieser Argumentation bereits als wirksamer Schritt zur Demokratisierung der Arbeit angesehen wird, so erscheint mir das als eine vage, weitgehend unbegründete Hoffnung.

IV

Die eigentlichen, wirklich relevanten Vorteile des Konzepts sind andere.

Die hierarchischen Entscheidungen werden problematisiert. In der aktuellen Situation wird im Betrieb — abgesehen vielleicht von sehr groben Verstößen gegen persönliche, rechtlich gesicherte Belange — jede Entscheidung und Anweisung allein dadurch legitimiert und deswegen akzeptiert, weil sie von einer vorgesetzten Instanz erfolgt. Der unreflektierte, unkritische, selbstverständliche Gehorsam, der auf jede Nachfrage, Erklärung und Begründung verzichtet, ist üblich und wird rigoros erzwungen, wo gegen ihn aufbegehrt wird von einzelnen Arbeitnehmern. Der gesamte Adaptionsprozeß, etwa auch während der Lehre, an die Bedingungen und Anforderungen der Industriearbeit hat u. a. die Verhaltensweise kritikloser Hinnahme von ausschließlich hierarchisch sich legitimierenden Anweisungen zum Resultat. Die institutionalisierte Arbeitsgruppe mit dem expliziten Ziel, das Geschehen im Betrieb und das Verhalten der unmittelbaren Vorgesetzten zu diskutieren und in Frage zu stellen, abzuklopfen auf die jeweilige Adäquanz des Vorgehens, könnte eine wesentliche Veränderung dieser Haltung bewirken. Der Zwang, sich in regelmäßigen Arbeitsgruppenbesprechungen sowohl mit den Inhalten der Entscheidungen wie mit der Art ihrer Vermittlung durch die Vorgesetzten auseinander zu setzen, sie unter dem Gesichtspunkt der eigenen Interessen zu reflektieren und zu problematisieren, hätte mit Sicherheit Konsequenzen für das *Bewußtsein* der Arbeitsgruppenmitglieder. Die eigenen Interessen würden artikuliert und bewußt — es bestünde die Chance, daß sie wiedererkannt würden. Dies wäre wichtig, denn in der aktuellen Situation hat die Anpassung an die bestehenden Formen der Herrschaftsausübung und die Unmöglichkeit zur Intervention die Verdrängung der eigenen Interessen in einer Weise perfektioniert, daß sie oft gar nicht mehr als solche wahrgenommen werden.

Die Herausbildung von Problembewußtsein für die betriebliche Position und die Fragen der Arbeit wäre zudem verbunden mit einem steigenden Selbstbewußtsein, denn einmal würde bei der Diskussion von Sachfragen mit den unmittelbaren Vorgesetzten die fachliche Kapazität der Arbeitsgruppe demonstriert, zum anderen würden sich Erfolgserlebnisse einstellen, wenn aufgrund der Intervention der Arbeitsgruppe Entscheidungen revidiert werden müßten. Die potentielle Macht und die Fähigkeit zu qualifizierter Mitwirkung und Beteiligung würde bewußt.

Diese Auswirkungen auf das Bewußtsein der Arbeitsgruppenmitglieder sind unabhängig davon, ob dem Organ im Gesetz reale Mitbestimmungsrechte eingeräumt werden oder ob die institutionalisierten Besprechungen nur einer internen Willensbildung der Arbeitsgruppe dienen sowie einer Formulierung "der eigenen Position — die vor allem bei offenkundigen Regelverstößen und immanenten Irrationalitäten beim unmittelbaren Vorgesetzten direkt durchgesetzt werden kann, deren Realisierung aber bei Nichteinigung dem Betriebsrat zufällt. (Verzichtet man auf eine Konstruktion, die der Arbeitsgruppe effektive Mitbestimmungsrechte einräumt, — wofür auch etwa *Reinhard*

Hoffmann plädiert⁶⁾ — so wäre damit übrigens auch der Vorteil verbunden, daß es nicht so leicht wäre, das Organ des Arbeitsgruppensprechers an die Einhaltung des Betriebs- und Arbeitsfriedens zu binden, wie dies zumindest beim geltenden BetrVG für den Betriebsrat gilt.) Allein der durch die Institution der Arbeitsgruppe vorgegebene Zwang zur Willensbildung und Artikulierung der eigenen Interessen würde das Bewußtsein der Arbeitnehmer verändern, weil dadurch der Anspruch und das Recht auf Verbesserung der Arbeitssituation und allgemein der sozialen Position neu erweckt und mobilisiert werden könnte.

Deswegen erscheint mir auch die, etwa von *Radke* und *Moneta* vorgebrachte Befürchtung, die rechtliche Institutionalisierung der Arbeitsgruppe und des Arbeitsgruppensprechers könnte die Integration der Arbeitnehmer im Betrieb forcieren und eine Solidarität mit den Unternehmern auf Kosten des solidarischen Verhaltens mit den Gewerkschaften fördern, ebenso unbegründet wie die Sorge, daß ein Arbeitsgruppenegozentrismus entsteht, der dieselbe desolidarisierende Wirkung haben müßte. Die kritische Kontrolle des Betriebsgeschehens und das Bewußtmachen des eigenen Interessenstandpunktes müßte beides verhindern, gerade wenn dieser Prozeß der Willensbildung nicht von vornherein unter dem taktischen Gesichtspunkt einer möglichst günstigen Verhandlungsposition geschieht.

Eher wäre zu erwarten, daß bei der Artikulierung der eigenen Forderungen und bei ihrer Diskussion mit den unmittelbaren Vorgesetzten den Arbeitsgruppenmitgliedern immer wieder deutlich wird, wie deren Handlungsspielraum durch die zwangsläufige Orientierung am Prinzip der technischen Effizienz und der Profitmaxime eingeengt wird. Die Systemzwänge würden sichtbar, die eine primäre Orientierung an den menschlichen Bedürfnissen und humanitären Erwägungen unmöglich machen. Eine Mobilisierung der Arbeitnehmer durch die Gewerkschaften für strukturelle Veränderungen der Wirtschaftsprinzipien und allgemein der Gesellschaft wäre denkbar, wenn diese Erfahrung zur Erkenntnis würde. Aber ebenso müßte der Betriebsrat für seine Auseinandersetzungen mit der Unternehmensleitung, gerade wenn es sich um Probleme handelt, die in den Arbeitsgruppen besprochen und bei den unmittelbaren Vorgesetzten nicht durchgesetzt werden konnten, eine sehr viel breitere Unterstützung finden.

V

Aus diesen Gründen, wegen der positiven Auswirkungen also auf das gesellschaftlich-politische Bewußtsein der Arbeitnehmer, halte ich das Konzept der Institutionalisierung der Arbeitsgruppen für äußerst wichtig. Solange die Gewerkschaften ihren verbalen Anspruch aufrecht erhalten und selbst ernst nehmen, die Interessen der Arbeitnehmer wirkungsvoll zu vertreten, ihre gesellschaftliche Position zu verbessern und insgesamt die Gesellschaft zu demokratisieren, gibt es auch m. E. keine gewerkschaftspolitische Alternative zu diesem Modell.

S. Braun spricht von dem Versuch einiger Gewerkschaften „durch Verfügung über Informationen, Schulen, Fonds und Dienstleistungen ausschnitthafte Interessen zu befriedigen und die Organisation durch objektive Anreize und Zwänge am Leben zu erhalten“ und sieht darin *eine* mögliche Entwicklung der Gewerkschaftsbewegung, nämlich „in allen möglichen bürokratischen Gremien zu sitzen“ und durch „bürokratische Einmauerung“ eine „öffentlich garantierte Pfründe in die Hand zu bekommen“⁷⁾.

6) Reinhard Hoffmann: „Erweiterung der innerbetrieblichen Mitbestimmung durch Arbeitsgruppen“, GM 12/1968, S. 722.

7) S. Braun, Die Gewerkschaften als Verbände von Arbeitsplatzbesitzern, in: Zwischen Stillstand und Bewegung, hrsg. A. Horné, Frankfurt/M. 1965.

Diese Politik würde die Gewerkschaften weitgehend unabhängig machen von ihrer eigenen Basis und auch eine große Entfremdung zur Arbeitnehmerschaft könnte in Kauf genommen werden, weil die gesellschaftliche Herrschaftsposition gleichsam in Absprache mit den übrigen etablierten Mächten ausgeübt würde und deswegen die Machtbasis weitgehend in dieser Absprache läge. Freilich ist mit dieser *bürokratischen Integrationspolitik* die Respektierung der anderen etablierten Institutionen verbunden, sie bedeutete also die endgültige Festlegung auf den Status quo; vielleicht sogar widerstandslose Akzeptierung einer zunehmend autoritären gesellschaftlichen Umstrukturierung in der Illusion, damit die eigene Position bewahren zu können. Wollen aber die Gewerkschaften sich eine autonome Machtbasis erhalten, so müssen sie die Kluft zwischen ihrer Bürokratie und der Arbeitnehmerschaft abbauen und genuines Interesse der Arbeiter und Angestellten an der gewerkschaftlichen Arbeit anstreben. Dies aber wäre vor allem durch die Wahrnehmung der elementaren, konkreten Interessen am Arbeitsplatz möglich, wobei gerade am Beispiel nicht durchsetzbarer Forderungen der Zusammenhang zwischen den Interessen der Arbeitnehmer und den Prinzipien des Wirtschaftssystems deutlich zu machen wären.

Dieser Ansatz scheint heute noch möglich, doch wir sollten uns darüber im klaren sein, daß auch diese Möglichkeit zur Aktivierung der Arbeitnehmer in nicht allzu langer Zeit nicht mehr gegeben sein könnte. Die zitierte Göttinger Untersuchung ebenso wie eine neuere englische Studie kommen zu dem Ergebnis, daß sich das Verhältnis der Arbeiter zu ihrer Arbeit mehr und mehr instrumentalisiert. Mit der Verkürzung der Arbeitszeit, der Erleichterung der betrieblichen Verrichtungen in bezug auf schwere physische Belastungen sowie Gratifikationen, die zumindest partiell gesellschaftlich vorgegebene Konsumentenwünsche realisierbar machen und das Leben außerhalb der Arbeit erfüllt erscheinen lassen, verliert sich generell das Interesse an der Arbeit. Die negativen Seiten der Arbeitssituation werden in Kauf genommen, weil das eigentliche Leben im Selbstverständnis der Arbeiter erst nach der Arbeit beginnt. Selbstverwirklichung, Befriedigung und Genugtuung wird eher in der Sphäre außerhalb der Arbeit gesucht, denn in der Arbeit und durch die Tätigkeit. Die Arbeit wird reduziert zu einem Mittel, um mit dem Verdienst die gewünschte Gestaltung der Zeit nach der Arbeit zu ermöglichen. Diese Einstellung ist kaum vereinbar mit einem engagierten, politischen Verhältnis zu den Gewerkschaften.

Hat sich eine solche Arbeitseinstellung durchgesetzt, so dürfte sich das Interesse der Arbeitnehmer an der Gewerkschaft weiter verringern und auf die Konsumentenhaltung gegenüber einer Versicherungsanstalt reduzieren. Die bürokratische Einmauerung der Institution der Gewerkschaft wäre dann sogar die konsequente Forderung der Mitglieder selbst an ihre Organisation. Wer diese Entwicklung aber nicht will, wer die Ziele der gewerkschaftlichen Arbeit noch weitersteckt, muß die Forderung auf Institutionalisierung der Arbeitsgruppen unterstützen, weil diese Politik der Tendenz zunehmender Instrumentalisierung der Arbeitseinstellung entgegenwirkt. Die Einsicht in die präjudizierende Wirkung der Arbeit auf das gesamte menschliche Dasein ist aber zentrale Voraussetzung für die Unterstützung und die aktive Mitarbeit bei einer auf gesellschaftliche Strukturveränderungen abzielende Gewerkschaftspolitik.