

RN 7543
(80-025)

BMFT-FB-HA 80-025

Bundesministerium für Forschung und Technologie

Forschungsbericht HA 80-025

Humanisierung des Arbeitslebens

**Beteiligung und Qualifikation
Das Peiner Modell zur Humanisierung der Arbeit**

BAND I: KURZFASSUNG

von

**E. Fricke
W. Fricke
M. Schönwälder
B. Stiegler**

**Forschungsinstitut
der Friedrich-Ebert-Stiftung
Abteilung Arbeitskräfteforschung
Bonn**

Mai 1980

Dieses Heft enthält einen Arbeitsbericht über ein vom Bundesministerium für Forschung und Technologie gefördertes Vorhaben.

Verantwortlich für den Inhalt dieses Berichtes sind die Autoren.

Das Bundesministerium für Forschung und Technologie übernimmt keine Gewähr insbesondere für die Richtigkeit, die Genauigkeit und Vollständigkeit der Angaben sowie der Beachtung privater Rechte Dritter.

Vertrieb:



Fach-
informations-
zentrum

Energie
Physik
Mathematik
GmbH
Karlsruhe

7514 Eggenstein-Leopoldshafen 2
Telefon 0 72 47 / 82 46 00 / 01
Telex 7 826 487 fize d

Als Manuskript gedruckt.

Preis: DM 25,20 + MwSt.

Printed in the Federal Republic of Germany

Druck: Engelhardt Offsetdruck GmbH, Himmelschlüsselstraße 39, 8000 München 50

ISSN 0171-7618

Bundesministerium für Forschung und Technologie

Forschungsbericht HA 80-025
Humanisierung des Arbeitslebens

Beteiligung und Qualifikation
Das Peiner Modell zur Humanisierung der Arbeit

BAND I: KURZFASSUNG

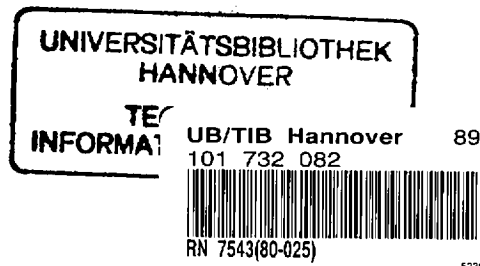
von

Else Fricke

Werner Fricke

Manfred Schönwälder

Barbara Stiegler



Forschungsinstitut
der Friedrich-Ebert-Stiftung
Abteilung Arbeitskräfteforschung
Bonn

Mai 1980

BERICHTSBLATT

1. Berichtsnummer BMFT FB HA 80-025	2. Berichtsart Abschlußbericht	3.
4. Titel des Berichts Beteiligung und Qualifikation Das Peiner Projekt zur Humanisierung der Arbeit Bd. I: Kurzfassung des Forschungsberichts		
5. Autor(en) (Name, Vorname(n)) Fricke, Else; Fricke, Werner; Schönwälder, Manfred; Stiegler, Barbara		6. Abschlußdatum Juli 1979
		7. Veröffentlichungsdatum Mai 1980
8. Durchführende Institution (Name, Adresse) Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung Godesberger Allee 149 5300 Bonn 2		9. Bar.Nr. Auftragnehmer
		10. Förderungskennzeichen 01VE166/TAP0012
		11. Seitenzahl 120
		13. Literaturangaben -
12. Fördernde Institution (Name, Adresse) Bundesministerium für Forschung und Technologie (BMFT) Postfach 20 07 06 5300 Bonn 2		14. Tabellen 13
		15. Abbildungen -
16. Zusätzliche Angaben s. auch BMFT FB HA 80-026, 027, 024		
17. Vorgelegt bei (Titel, Ort, Datum)		
18. Kurzfassung (Gliederung s. Hinweise) Band I des Gesamtberichts enthält die Kurzfassung der Untersuchungsergebnisse. Eine Übersicht über die erzielten Ergebnisse findet sich im Berichtsblatt zum zweiten Band des Untersuchungsberichts. In der Kurzfassung fehlt insbesondere die ausführliche Darstellung des Forschungsprozesses.		
19. Schlagwörter Beteiligung; Humanisierung der Arbeit im Interesse der Arbeitenden; Qualifikation (innovatorische und fachliche); Weiterbildung		
20.	21.	22. Preis DM 25.20 + MWSt.

DOCUMENT CONTROL SHEET

1. Report No. BMFT FB HA 80-025	2. Type of Report Final Report	3.
4. Report Title Participation and Qualification The Peine Project to Humanise Working Conditions vol. I: Survey of the Research Report		
5. Author(s) (Family Name, First Name(s)) Fricke, Else; Fricke, Werner; Schönwälder, Manfred; Stiegler, Barbara		6. Report Date July 1979
8. Performing Organization (Name, Address) Research Institute of the Friedrich-Ebert-Foundation, Godesberger Allee 149, 53 Bonn 2		7. Publication Date May 1980
12. Sponsoring Agency (Name, Address) Bundesministerium für Forschung und Technologie (BMFT) Postfach 20 07 06 5300 Bonn 2		9. Originator's Report No.
16. Supplementary Notes see also BMFT FB HA 80-026, 027, 024		10. BMFT-Reference No. 01VE166/TAP0012
17. Presented at (Title, Place, Date)		11. No. of Pages 120
18. Abstract Volume I of the report contains a summary of the results of the survey. The report sheet to the second volume of the report includes a synopsis of the results attained. The summary fails to provide a detailed description of the research process.		13. No. of References
19. Keywords Participation; Humanising work in the interest of the workers; Qualification (innovatory and specialist); Further training		14. No. of Tables 13
20.	21.	22. Price DM 25.20 + VT.
15. No. of Figures -		15. No. of Figures -

<u>Inhaltsverzeichnis</u>	Seite
Band I: Kurzfassung	
1. <u>Vorbemerkung</u>	7
2. <u>Zur Entstehungsgeschichte des Forschungsprojektes</u>	11
2.1 Der Entstehungs- und Problemzusammenhang	11
2.2 Die Startphase	19
3. <u>Bedingungen und Probleme des Forschungsprozesses</u>	21
3.1 Die normativen Rahmenbedingungen	22
3.2 Wirtschaftliche Situation und Rationalisierungsmassnahmen des Unternehmens	29
3.3 Die betrieblichen Arbeitsbedingungen	38
3.4 Der Forschungsansatz	43
3.5 Die Aktivitäten der Forscher im Prozess	50
4. <u>Der Prozessverlauf</u>	61
4.1 Übersicht über die Prozessgeschichte	61
4.2 Die wichtigsten Stationen und Elemente des Prozesses	75
4.3 Die Haupthindernisse im Prozessverlauf	78
5. <u>Die Ergebnisse des Forschungsprozesses</u>	80
5.1 Das Beteiligungsverfahren	82
5.2 Die im Prozess vermittelten und angewandten innovatorischen Qualifikationen	85
5.21 Die Überwindung von Misserfolgsorientierung	86
5.22 Die Überwindung von Vereinzelung und Konkurrenzhaltung	88
5.23 Die Formulierung von Interessen	89
5.24 Die Entwicklung solidarischen Handelns	90
5.25 Die Kenntnis und Wahrnehmung von Rechten	92
5.26 Die Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Experten	92
5.27 Entwurf und Ausführung realistischer Handlungsstrategien	93
5.28 Zusammenfassung: Innovatorische Qualifikationen als soziale Handlungsfähigkeit	95

5.3 Die Verbesserung der Arbeitsbedingungen	96
5.4 Die Betriebsvereinbarung zur Anwendung und Weiterentwicklung des Beteiligungs- verfahrens in der Peiner AG	98
5.5 Die nicht realisierten Vorschläge	101
6. <u>Möglichkeiten der Übertragung des Beteili- gungsverfahrens in der Peiner AG</u>	102
6.1 Ansätze zur Übertragung des Beteili- gungsverfahrens im Unternehmen: Initia- tiven und erste Erfolge	102
6.2 Voraussetzungen der Übertragung des Be- teiligungsverfahrens über das Unterneh- men hinaus	106
7. <u>Schlussbemerkung</u>	111
<u>Anlagen</u>	113
1. Betriebsvereinbarung gemäss §§ 90,91 BetrVG	114
2. Betriebsvereinbarung über die Beteiligung von Arbeitnehmern bei der Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung	117

1. Vorbemerkung

Mitglieder des Sachverständigenkreises "Neue Arbeitstrukturen in der Industrie" sowie der Projektträger "Humanisierung des Arbeitslebens" haben uns aufgefordert, den Prozeß der Beteiligung, Qualifizierung und Veränderung zu beschreiben, den wir im Rahmen des Peiner Humanisierungsprojekts mit den Arbeitern, Betriebsräten und Angestellten der Peiner AG organisiert und durchgeführt haben. Das heißt, wir sollten nicht nur die Ergebnisse des Projekts darstellen, sondern auch die Irrtümer, Umwege, Hindernisse und die nicht realisierten Vorhaben sowie den Prozeß in seinem Verlauf.

Wir halten diese Anforderung für sinnvoll. Die Erfahrungen mit Forschungsprojekten zur Humanisierung der Arbeit im allgemeinen, mit Handlungsforschungsprojekten und dem Beteiligungsverfahren im besonderen sind in der Bundesrepublik noch zu neu und zu selten, als daß man es sich leisten könnte, nur zu berichten, was man für den Erfolg oder das positive Ergebnis eines solchen Vorhabens hält - ganz abgesehen davon, daß sich die Autoren darüber auch irren können.

Wie der Umfang dieses Untersuchungsberichtes zeigt, gerät die Darstellung eines Forschungsprozesses allerdings sehr ausführlich, wenn sie mehr enthalten soll als die Ergebnisse des Prozesses und den Weg zu ihnen in seiner übertragbaren (wiederholbaren) Form. Da wir nicht annehmen, daß das Interesse an einer ausführlichen Darstellung des Prozeßverlaufs allgemein ist, haben wir uns entschlossen, zusätzlich zum ausführlichen Untersuchungsbericht diese Kurzfassung vorzulegen. Sie entspricht nicht der Struktur des

ausführlichen Abschlußberichts, ist aber andererseits auch mehr als eine Zusammenfassung der Ergebnisse. Ziel dieser Kurzfassung ist es, alle wichtigen Elemente, Stationen und Resultate des Beteiligungsprozesses so darzustellen, daß der Leser auch ohne Kenntnis des ausführlichen Untersuchungsberichts und aller Einzelheiten des Projektverlaufs einen zutreffenden Eindruck vom Forschungsprojekt gewinnt. Zusätzlich werden die im Forschungsprozeß gemachten Erfahrungen, die erzielten Ergebnisse und die aufgetretenen Probleme diskutiert, soweit sie uns wichtig und generalisierbar erscheinen. Dabei unternehmen wir den Versuch, erste Schlußfolgerungen aus unseren Erfahrungen zu ziehen, ohne die nach unserer Einschätzung noch offenen und ungelösten Fragen zu verschweigen. Trotzdem wird vieles erst durch die Lektüre des Hauptberichts verständlich und in seinem Zusammenhang erkennbar. Die Kurzfassung enthält daher eine Reihe von Hinweisen auf den ausführlichen Untersuchungsbericht, in dem die hier knappen Informationen ausführlich erläutert und dargestellt werden.

Der Untersuchungsbericht ist - von den ersten Entwürfen und Diskussionen gerechnet - in der Zeit von September 1978 bis Juli 1979 formuliert, von März bis Juli 1979 geschrieben und technisch fertiggestellt worden. Wir betrachten ihn in seiner jetzt vorliegenden Form noch als Rohbericht. Insbesondere fehlt eine systematische und ausführliche Auseinandersetzung mit der neuesten Literatur auf den Gebieten der Arbeitswissenschaften, der Industrie- und Betriebssoziologie, der Qualifikationsforschung, der Erwachsenen-, insbesondere der Arbeiterbildung. Zwar findet in den meisten Kapiteln des Untersuchungsberichts eine Abgrenzung oder auch Verarbeitung von vorliegenden Forschungsergebnissen statt, aber sie hat - gemessen an unserem Anspruch - noch eher vorläufigen Charakter und dient der groben Orientierung

sowohl der Autoren beim Schreiben als auch der Leser bei der ersten Kenntnisnahme unseres Forschungsansatzes und seiner Resultate. Eine gründlichere Aufarbeitung der vorhandenen Literatur war in der verfügbaren Zeit nicht zu leisten, allein schon deshalb nicht, weil die Verzögerungen bei der Fertigstellung einzelner Verbesserungsvorhaben durch den Betrieb und durch Fremdfirmen die Anwesenheit des Projektteams im Betrieb bis einschliesslich Februar 1979, die des Projektleiters bis Juni 1979 erforderten und voraussichtlich noch bis Ende des Jahres 1979 erfordern werden.

Erforderlich ist noch eine Bemerkung zur Begriffswahl: Je nach dem Blickwinkel der Betrachtung bezeichnen wir den Prozess insgesamt als Forschungsprozess oder als Beteiligungsprozess. In einem Handlungsforschungsprojekt können die Handlungen aller Beteiligten - in unserem Fall besonders die der Wissenschaftler und der Arbeiter - als Handlungen in einem Forschungsprozess gesehen werden. Andererseits lässt sich der gesamte Prozess unter dem Blickwinkel der Beteiligung auch als Beteiligungsprozess beschreiben und bezeichnen, dessen Elemente ein Veränderungsprozess, ein Lern- oder Qualifizierungsprozess und ein Forschungsprozess waren: Im Rahmen des Veränderungsprozesses waren die Arbeiter an der Bestandsaufnahme, an der Bestimmung von Defiziten ihrer Arbeitssituation, an der Formulierung und Auswahl von Handlungszielen und Lösungsvorschlägen sowie an der Durchsetzung ihrer Vorschläge beteiligt. Sie waren auch im Rahmen des Qualifizierungsprozesses Beteiligte, und zwar bei der Auswahl von Lernzielen, bei der inhaltlichen und organisatorischen Planung der Seminare und Arbeitsgruppen sowie bei ihrer Gestaltung und Durchführung im Rahmen offener Curricula; und schliesslich waren die Arbeiter im Forschungsprozess nicht nur bei der Bestandsaufnahme aktiv beteiligt, sondern auch bei der Entwicklung und Erprobung von Elementen des Beteiligungsverfahrens, die ja nicht am grünen Tisch des Wissenschaftlers sondern in Auseinandersetzung mit konkreten Situationen und Schwierigkeiten im Betrieb entstanden sind.

Als Elemente des gesamten Forschungsprozesses werden in Kapitel (4) dieser Kurzfassung der Beteiligungsprozess, der Bildungsprozess und der Veränderungsprozess gesondert beschrieben, während Kapitel (5) als Ergebnis dieser Prozesse unter anderem das Beteiligungsverfahren, die vermittelten Qualifikationen und die in der Abteilung Z II (Anschneiderei) erzielten Verbesserungen vorstellt. Zuvor werden in Kapitel (2) die Entstehungsgeschichte sowie der Entstehungs- und Problemzusammenhang des Forschungsprojektes, danach in Kapitel (3) die Bedingungen und Probleme des Forschungsprozesses erläutert. In einem abschliessenden sechsten Kapitel schliesslich berichten wir, welche Ergebnisse und Elemente des Beteiligungsverfahrens im Bereich der Peiner AG bereits übertragen werden und wie wir uns die generelle Anwendung der übertragbaren Ergebnisse des Projekts vorstellen.

An dem Forschungsvorhaben, dessen Verlauf und Ergebnisse wir im folgenden vorstellen, hat bis zum 31. Juli 1979 Herr Hartwig Horns (Ing.grad.) als Projektingenieur mitgearbeitet. Er hat - wie auch einige betriebliche und ausserbetriebliche Experten - die bemerkenswerte und unter Ingenieuren noch seltene Fähigkeit entwickelt, sein Expertenwissen in den Dienst der Interessen von Arbeitern an der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen zu stellen.

2. Zur Entstehungsgeschichte des Forschungsprojektes

2.1 Der Entstehungs- und Problemzusammenhang

Das Forschungsvorhaben zur Humanisierung der Arbeit, das wir bei der Peiner AG durchgeführt haben, verfolgte drei Ziele. Wir wollten

- (1) die sozialen Bedingungen und Voraussetzungen ermitteln, die zur Vermittlung, Anwendung und Entfaltung innovatorischer Qualifikationen erforderlich sind; zugleich sollte der Prozeß der Vermittlung und Anwendung innovatorischer Qualifikationen Aufschluß darüber geben, worin diese Qualifikationen bestehen und was sie zu leisten vermögen;
- (2) Ansätze für die Organisation von Beteiligungsprozessen entwickeln und erproben, die übertragbar sind und den Arbeitenden in jeder beliebigen Arbeitssituation den Handlungsrahmen schaffen, gemeinsam mit ihren betrieblichen Interessenvertretern an der Gestaltung der Arbeitsbedingungen nach ihren Interessen mitzuwirken (Beteiligungsverfahren);
- (3) in Zusammenarbeit mit den Arbeitern der Anschneiderei und nach ihren Interessen Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in ihrer Abteilung ausarbeiten und - nach erfolgter Zustimmung durch Betriebsrat und Unternehmensleitung - durchsetzen.

Dem ersten Ziel liegt die empirisch ermittelte These zugrunde, dass die Arbeitenden über innovatorische Qualifikationen zwar verfügen, daß sie aber in den Betrieben durch eine Vielzahl von Faktoren daran gehindert werden, diese Qualifikationen anzuwenden.

In unserer 1972 abgeschlossenen Bergbaustudie¹⁾ hatten wir

1) E. Fricke, W. Fricke, G. Portmann, W. Schmidt, M. Schönwälder "Arbeitsformen technischer Intelligenz im Steinkohlenbergbau", Opladen 1976.

festgestellt, daß die Arbeitenden (damals waren es Angestellte des mittleren technischen Managements auf vier Schachtanlagen des Steinkohlenbergbaus) eine Fülle von Vorstellungen zur Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen äußerten, zugleich aber resigniert waren aus Mangel an Gelegenheit, ihre Ideen angesichts festgefügtter betriebs- und arbeitsorganisatorischer Strukturen zu realisieren. Wir nannten die Quelle ihrer Vorstellungen über eine alternative Gestaltung ihrer Arbeitssituation "innovatorische Qualifikationen" bzw. "innovatorisches Handlungspotential"¹⁾, wollten uns in der nächsten Untersuchung aber nicht mehr damit begnügen, ein weiteres Mal nur zu notieren, daß es dies subjektive Handlungspotential mit dem Willen, der Fähigkeit und dem Interesse der Arbeitenden zur Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen gibt und dann festzustellen, daß die betrieblichen und gesellschaftlichen Hindernisse unüberwindlich sind, die einer Anwendung dieses Potentials im Wege stehen. Daher entschlossen wir uns, in einem Handlungsforschungsprojekt gemeinsam mit einer Gruppe von Arbeitern herauszufinden, mit welchen Verfahrensweisen und unter welchen betrieblichen und sozialen Bedingungen die Anwendung innovatorischer Qualifikationen in einem Industriebetrieb gefördert werden könnte.

Innovatorische Qualifikationen bezeichnen ein Handlungspotential, das sich im Unterschied zu fachlichen Qualifikationen nicht auf die Bewältigung gegebener Arbeitsaufgaben bezieht, sondern dessen Gegenstand die Gestaltung von Arbeitsbedingungen durch die Arbeitenden nach ihren Interessen und in Zusammenarbeit mit ihren Interessenvertretern ist. Anders formuliert: Innovatorische Qualifikationen sind Qualifikationen zur Durchsetzung und Wahrnehmung von Interessen bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen durch die Arbeitenden.

1) W. Fricke "Arbeitsorganisation und Qualifikation", Bonn 1975 (2. Aufl. 1978), S. 35 ff.

Da sich Qualifikationen (Handlungspotentiale) nur in Handlungsvollzügen realisieren und also auch nur durch Analyse von Handlungsprozessen erfaßbar sind¹⁾ - gleichzeitig ob ihr Gegenstand die Bewältigung von Arbeitsaufgaben (fachliche Qualifikationen) oder die interessegeleitete Gestaltung von Arbeitsbedingungen (innovatorische Qualifikationen) ist -, war es erforderlich, die sozialen und betrieblichen Bedingungen der Entwicklung und Anwendung innovatorischer Qualifikationen in einem Handlungsforschungsprojekt herzustellen. Da ihre Anwendung im Arbeitsprozeß unterdrückt wird, hätten wir sie sonst nicht beobachten können.

Dies war der eine Grund, einen Handlungsforschungsansatz für das Peiner Humanisierungsprojekt zu wählen, aber es war nicht der einzige.

Auch das zweite Ziel unseres Forschungsprojektes erforderte einen Aktionsforschungsansatz. Da wir ein Verfahren entwickeln und erproben wollten, das den Arbeitenden den Handlungsrahmen schafft, gemeinsam mit ihren Interessenvertretern an der Gestaltung der Arbeitsbedingungen nach ihren Interessen mitzuwirken (Beteiligungsverfahren), konnte das nur in Auseinandersetzung mit den tatsächlichen Handlungsbedingungen in einem Betrieb geschehen. Wenn dies Verfahren nicht nur realistische Ansätze zu seiner breiten Anwendung enthalten, sondern auch den Interessen der Arbeitenden entsprechen und ihrer Entfaltung Raum geben sollte, dann mußte es unter aktiver Beteiligung der Arbeitenden entwickelt und erprobt werden: In der Tat waren die Arbeiter der Anschneiderei bei der Bestandsaufnahme, bei der Formulierung von Defiziten, bei der Auswahl von Lösungswegen, bei der Erarbeitung von Gestaltungs- und Verbesserungsvorhaben, beim Entwurf von Handlungsstrategien und Verfahrensweisen und schließlich bei der Kontrolle der

1) E. Fricke, W. Fricke "Auf dem Weg zu einer dynamischen Theorie der Qualifikation" in: Soziale Welt, Heft 4 (1974), Wiederabdruck in L. Zündorf "Industrie- und Betriebssoziologie", Darmstadt 1979, S. 90 ff.

Verwirklichung ihrer Vorschläge aktiv beteiligt, und sie machten in jeder Phase des Prozesses ihre Interessen zur Richtschnur ihres Handelns, ihrer Entscheidungen und ihrer Urteile (siehe dazu im einzelnen Abschnitt 3.4).

Wir haben uns also bemüht, das Beteiligungsverfahren nicht am grünen Tisch, nicht nach vorgefaßten Thesen, sondern gemeinsam mit den Arbeitern in Auseinandersetzung mit konkreten betrieblichen Rahmenbedingungen (vgl. Abschnitt 3.1ff) zu entwickeln. Dabei ist ein offenes Verfahren entstanden, das sich den Interessen der Arbeitenden öffnet und in Auseinandersetzung mit sich ändernden Zielen, Schwierigkeiten, Arbeitssituationen und normativen Bedingungen weiterentwickelt werden kann und muß. Weil wir den Entstehungsprozeß des Beteiligungsverfahrens kennen, sind wir auch nicht der Meinung, mit den bisher entwickelten Elementen und Verfahrensvorschlägen die eine fertige oder beste Lösung für die Beteiligung der Arbeitenden an der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen gefunden zu haben. Wir sind uns des vorläufigen Charakters unserer Ergebnisse in diesem Punkt bewußt, wir sehen deutlich die Schwierigkeiten und die großen Anstrengungen, die erforderlich sein werden, um die Arbeitenden systematisch, in großer Zahl und in vielen Betrieben an der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen zu beteiligen. Es ist auch klar, daß viele der Bedingungen, unter denen im Peiner Projekt Beteiligung realisiert werden konnte, Bedingungen eines Modellversuchs waren, von denen nicht ohne weiteres angenommen werden kann, daß sie auch ohne Forschungsprojekte in anderen Betrieben hergestellt werden können. Wir werden die Versuchsbedingungen in Kapitel 3 genau beschreiben, um in Kapitel 6 zu erörtern, was von den im Modellversuch erzielten Ergebnissen unter welchen Voraussetzungen übertragbar ist.

Trotz des Versuchscharakters vieler Ergebnisse und trotz der Sonderbedingungen unseres Modellversuchs glauben wir

aber festhalten zu können:

- (1) Das Beteiligungsverfahren ist der Versuch einer Antwort auf eine aktuelle, breit diskutierte Fragestellung nach Möglichkeiten dezentraler Organisation von Entscheidungsprozessen in vielen gesellschaftlichen Bereichen, nicht nur in Industriebetrieben.
- (2) Der Modellversuch hat gerade durch die aktive Beteiligung der Arbeitenden eine Reihe von Problemen aufgezeigt, die durch den Ausschluß der Arbeitenden von der Gestaltung der gegenwärtigen wie der künftig zu entwickelnden Arbeitsbedingungen entstehen und vermeidbar sind.
- (3) Einige unserer Ergebnisse zeigen mögliche Wege zur stärkeren Beteiligung der Arbeitenden an der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen auf. Wir präsentieren sie nicht als die einzige Lösung, wohl aber als einen Diskussionsbeitrag.
- (4) Trotz des auf den ersten Blick sehr hohen Aufwands an Arbeitszeit für die Organisation von Beteiligungsprozessen hat sich gezeigt, daß die Beteiligung der Arbeitenden an der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen Produktivitätssteigerungen nicht ausschließt oder aus Prinzip verhindert - vorausgesetzt, daß Sicherungen vor negativen Rationalisierungsfolgen gegeben sind.
- (5) Es ist u.E. gelungen, Ansätze und Möglichkeiten zur Ergänzung von repräsentativen durch direkte Formen der Interessenvertretung zu entwickeln, die mit den geltenden normativen Bedingungen (Betriebsverfassungsgesetz, geltende Tarifverträge) vereinbar sind, die eine Möglichkeit anzeigen, sie weiterzuentwickeln, und die die vorhandenen Formen repräsentativer Interessenvertretung stärken.

- (6) Schließlich hat der Beteiligungsprozeß eindeutig den Nachweis erbracht, daß auch ungelernte Arbeiter (wieviel eher also Facharbeiter, Ingenieure, Angestellte und Beamte) die Bereitschaft, die Fähigkeit und das Interesse haben, an der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen mitzuwirken. Sie haben gezeigt, daß sie nicht nur inhaltlich beachtliche Vorschläge zur Verbesserung ihrer Arbeitssituation ausarbeiten, sondern daß sie auch Verfahrensweisen, institutionelle Regelungen und Arbeitsformen entwickeln können, die der Erarbeitung von Gestaltungsvorschlägen und ihrer Durchsetzung im Betrieb dienen. Zur Entfaltung dieses Qualifikationspotentials haben wir ein Modell beteiligungsorientierter, handlungsorientierter und interessegeleiteter Weiterbildung entwickelt.

Diese Fragestellungen, Diskussionsbeiträge, Lösungsansätze und Ergebnisse des Modellversuchs werden in den folgenden Kapiteln dieser Kurzfassung, vor allem in Kapitel 5, noch ausführlich dargestellt und erörtert werden.

Das dritte Projektziel war die Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Anschneiderei nach den Interessen und Vorschlägen der dort Arbeitenden. Die erreichten Verbesserungen (zusammengefaßt in Abschnitt 5.3) sind der Nutzen, den die Arbeiterinnen und Arbeiter unmittelbar von ihrer Mitwirkung im Forschungsprozeß hatten. Zugleich waren die geplanten, die erreichten wie auch die nicht durchgesetzten Verbesserungen aber auch das Feld, auf dem die Arbeiter ihre innovatorischen Qualifikationen anwenden und in Zusammenarbeit mit uns und ihren Betriebsräten das Beteiligungsverfahren entwickeln und erproben konnten. Dabei haben sie gleichzeitig seine Möglichkeiten und seine Grenzen praktisch erfahren.

Alle im Projekt entwickelten Arbeitsformen, Verfahrensweisen und Veränderungen sind in unmittelbarem Kontakt mit den betrieblichen Interessenvertretern der Arbeiter, mit dem betrieblichen Management und in Übereinstimmung mit den in geltenden Normen (Betriebsverfassungsgesetz, Verordnungen, Tarifverträgen, Betriebsvereinbarungen) verbrieften Handlungsmöglichkeiten und Regelungen entstanden. Dabei hat sich im Verlaufe des Prozesses ein Verhältnis der Unterstützung und der gegenseitigen Ergänzung zwischen direkten und repräsentativen Formen der Interessenvertretung im Betrieb ergeben. Darauf wird später noch einzugehen sein.

Zum Entstehungszusammenhang des Modellversuchs und seiner drei Zielsetzungen gehören schließlich die aktuellen Tendenzen des technisch-organisatorischen und des gesellschaftlichen Wandels. Gegenwärtig zeigen sich teils Tendenzen, teils Möglichkeiten zur Dezentralisierung gesellschaftlicher Entscheidungen in den verschiedensten Bereichen. Diese Tendenzen und Forderungen zu dezentralen Formen der Entscheidungsfindung sind auch im wirtschaftlichen Bereich, d.h. in den Betrieben von großer Aktualität. Erinnerung sei nur an die zunehmende Bedeutung der Informationsverarbeitung bei der Steuerung und Organisation von Produktionsprozessen, die eine Reihe umwälzender Veränderungen auslösen wie den Einsatz von Mikroprozessoren bei der Steuerung von Produktionsprozessen, die Mechanisierung von Datenverarbeitungsprozessen im Verwaltungs- und Dienstleistungsbereich etc. Die Beschäftigten erkennen und kritisieren zunehmend die Gefährdung ihrer Arbeitsplätze, die Tendenzen zur Arbeitsintensivierung und zur Entleerung ihrer Tätigkeiten von Arbeitsinhalt und dispositiven Funktionen sowie die Gefährdung ihrer Qualifikationen durch die üblichen Strategien der Nutzung neuer Technologien und Verfahren in den Betrieben. Es mehren sich Forderungen nach

Einflußnahme wenigstens auf die Art der Verwendung moderner Technologien durch Gestaltung der Arbeitsbedingungen nach den Interessen der Arbeitenden. Daraus ergibt sich, wenn die Gestaltungsmaßnahmen nicht ständig den Charakter nachträglich korrigierender Eingriffe haben sollen, die Notwendigkeit vorausschauender Einflußnahme auf die Entwicklung technisch-organisatorischer Veränderungen schon bei ihrer Konzeption, und zwar nach den Kriterien sozialer Erträglichkeiten und der Übereinstimmung ihrer Auswirkungen mit den Interessen der Beschäftigten.

Angesichts dieser gesellschaftlichen Tendenzen und Fragestellungen erhebt sich auch die Frage nach den gewerkschaftlichen und gewerkschaftspolitischen Strategien, die nicht nur angemessen auf aktuelle Entwicklungen reagieren, sondern die geeignet sein können, den technisch-organisatorischen Wandel im Interesse der Arbeitenden mitzugestalten. Unabhängig von Gestaltung und Einsatz der verschiedenen Instrumente, über die die Gewerkschaften in der Tarifpolitik, der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit und in den repräsentativen Formen der Interessenvertretung auf betrieblicher und Unternehmensebene zu diesem Zweck verfügen, stellt sich die Frage, ob die Gewerkschaften in Zukunft weiter vorwiegend auf die Formulierung und Durchsetzung einer zentralen Politik setzen sollen bzw. können. Ob nicht - anders formuliert - zusätzlich zu den vorhandenen Instrumenten gewerkschaftlicher Politik Wege und Verfahrensweisen entwickelt werden könnten (sollten), mit deren Hilfe die Beschäftigten ihre Bedürfnisse, Interessen und innovatorischen Vorstellungen direkter in die Formulierung gewerkschaftlicher Zielsetzungen und Strategien zur Gestaltung des gesellschaftlichen und technisch-organisatorischen Wandels auf betrieblicher Ebene, Unternehmensebene sowie auf gesellschaftlicher Ebene einbringen können.¹⁾

1) In diesem Zusammenhang haben gewerkschaftliche Vertrauensleute eine wichtige Funktion. Siehe dazu Abschnitt 5.1 Ziffer (d) dieser Kurzfassung.

Ob das Beteiligungsverfahren Lösungsansätze für eine gewerkschaftliche Politik der Einflußnahme auf den technisch-organisatorischen Wandel und die Gestaltung betrieblicher Arbeitsbedingungen nach den Interessen der Arbeitenden bietet, die sich in größerem Maßstab durchsetzen, muß sich herausstellen. Es hängt von verschiedenen Faktoren ab: Zunächst muß sich das Beteiligungsverfahren, wenn es betriebliche Wirklichkeit werden soll, unter den Bedingungen des Machtungleichgewichts und des betrieblichen Interessenkonfliktes bewähren. Zweitens muß die betriebsbezogene Form, wie wir sie im Peiner Modellversuch entwickelt haben, durch Beteiligungsverfahren auf Unternehmensebene, möglichst auch auf dem Niveau von Branchen und Regionen ergänzt werden: Viele Probleme, die als Folge technisch-organisatorischer Veränderungen in den Betrieben auftreten (Entlassungen - Möglichkeiten alternativer Beschäftigung; Entwertung von Qualifikationen - Qualifizierung und Umschulung; Herabstufung - Absicherungsverträge usw.), sind auf betrieblicher Ebene allein nicht lösbar. Schließlich sind die Möglichkeiten der breiten Anwendung des Beteiligungsverfahrens auch abhängig davon, daß sich Unternehmer und Gewerkschaften zu weiteren Versuchen entschließen, die Beteiligung der Arbeitenden an der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen zu organisieren, direkte und repräsentative Formen der Interessenvertretung zu kombinieren und auf diese Weise die Anregungen und Lösungsvorschläge unseres Modellversuchs weiterzuentwickeln und zu vervollständigen.

2.2 Die Startphase

Nachdem die Projektziele und der Forschungsansatz (er wird in Abschnitt 3.4 beschrieben) Anfang 1974 formuliert waren, stellten wir Kontakte zu verschiedenen Bundesministerien

her, um festzustellen, ob ein solches Forschungsvorhaben finanziert werden könnte. Nachdem am 8. Mai 1974 das Aktions- und Forschungsprogramm zur Humanisierung des Arbeitslebens veröffentlicht worden war, sah das Ministerium für Forschung und Technologie eine Möglichkeit, unser Vorhaben zu fördern. Es deckte sich mit dem Ziel des Programms, "Möglichkeiten zu untersuchen, wie die Arbeitsbedingungen stärker als bisher den Bedürfnissen der arbeitenden Menschen angepaßt werden können"¹⁾ und hatte sich zur Aufgabe gestellt, zu diesem Zweck ein Verfahren zu erproben, d.h. einen "praktischen Lösungsvorschlag"²⁾ zu machen.

Voraussetzung für die Förderung des Modellversuchs durch das Ministerium war jedoch die Bereitschaft eines Betriebs, sich an der Durchführung des Modellvorhabens aktiv zu beteiligen. Das Ministerium forderte uns daher auf, einen solchen Betrieb zu benennen.

Wir hatten aus früheren Untersuchungen Kontakte zu verschiedenen Betrieben der Metallindustrie, die wir bei der Suche nach einem kooperationsbereiten Unternehmen nutzen konnten. Nach zwei Absagen gelang es Anfang 1975, über den Arbeitsdirektor und den Gesamtbetriebsratsvorsitzenden der Salzgitter AG die Zustimmung der Peiner AG zur Durchführung des Projektes zu erhalten. Der Betriebsrat dieses Unternehmens, insbesondere der damalige Vorsitzende, stand dem Vorhaben von Anfang an sehr aufgeschlossen gegenüber und förderte es aktiv. Dieser gute Kontakt zum Betriebsrat blieb trotz anfänglicher Irritationen und Mißverständnisse (vgl. dazu Abschnitt 4.2 des Hauptberichts) über den gesamten Projektverlauf auch nach dem Wechsel im Vorsitz des Betriebsrats erhalten und hat sich im letzten Drittel eher noch intensiviert. Auch die Unternehmensleitung und

1) Programm "Forschung zur Humanisierung des Arbeitslebens", 2. unveränderte Auflage 1977, S. 7.

2) ebenda

der betriebliche Projektleiter haben das Projekt während der gesamten Laufzeit aktiv gefördert, obwohl es zeitweise heftige Auseinandersetzungen mit einigen Angehörigen des mittleren Managements (Abteilungsleiter und Werksleiter) sowie verschiedenen Fachabteilungen über die Durchführung der von den Arbeitsgruppen entworfenen Vorhaben gegeben hat. Auch schloß die fortdauernde Unterstützung des Projekts durch Unternehmensleitung und betrieblichen Projektleiter nicht aus, daß es über verschiedene Projektvorhaben Meinungsverschiedenheiten gab, wie z.B. die Reihe der vom Unternehmen nicht akzeptierten Vorschläge und Anträge aus den Projektgruppen zeigt. Darüber wird in den Kapiteln (3), (4) und (5) dieser Kurzfassung zu berichten sein.

Nachdem mit Vorstand und Betriebsrat der Peiner AG Übereinstimmung über die Zusammenarbeit bei der Durchführung des Humanisierungsprojekts erzielt war, reichte die Peiner AG zu dem bereits vorliegenden Forschungsantrag der Friedrich-Ebert-Stiftung einen korrespondierenden Antrag beim BMFT ein. Beide Anträge wurden im Mai 1975 vor dem Sachverständigenkreis "Neue Arbeitsstrukturen in der Industrie" vorgestellt und nach positivem Votum der Gutachter ab November 1975 vom BMFT finanziell gefördert. Die Arbeiten zur Einführung des Forschungsvorhabens in der ausgewählten Abteilung und in Werk I der Peiner AG sowie zur Analyse der Ausgangssituation begannen am 1.11.1975, nachdem die Beschäftigten der Abteilung im Oktober 1975 ihre Zustimmung gegeben hatten.

3. Bedingungen und Probleme des Forschungsprozesses

Zu den Rahmenbedingungen des Forschungsprozesses gehören die Ausstattung des Forschungsprojekts mit finanziellen Mitteln und Forschungskapazität, der Forschungsansatz, der normative Rahmen, die wirtschaftliche Situation des Unternehmens, der technisch-organisatorische Zuschnitt der Produktionsprozesse und die Maßnahmen des Unternehmens zu ihrer Gestaltung/Veränderung im Untersuchungszeitraum so-

wie die Arbeitsbedingungen und die Struktur des Arbeitsprozesses in der ausgewählten Abteilung. Soweit diese Rahmenbedingungen in Kapitel (2) des Untersuchungsberichts bereits ausführlich dargestellt sind, sollen sie hier nur in Kurzform noch einmal erläutert werden.

3.1 Die normativen Rahmenbedingungen

Die Peiner AG ist seit 1970 ein Unternehmen des Salzgitter-Konzerns. Da sie zur metallverarbeitenden Industrie gehört, fällt sie nicht unter die Montan-Mitbestimmung, und auch das Mitbestimmungsgesetz von 1976 gilt nicht, weil zum Stichtag weniger als 2000 Personen bei der Peiner AG beschäftigt waren. In diesem Punkt hat das Forschungsprojekt also normative Bedingungen vorgefunden, wie sie in allen Betrieben gelten, die der Mitbestimmung nach dem Betriebsverfassungsgesetz unterliegen. Jedenfalls gilt das für den Projektalltag: Betriebsrat und Unternehmensleitung machten die Normen des Betriebsverfassungsgesetzes zur Richtschnur ihrer Entscheidungen über die von den Beschäftigten im Projekt ausgearbeiteten Vorschläge und Verbesserungsvorhaben. Das galt sowohl inhaltlich als auch in Verfahrensfragen.

Aus der Bindung des Projekts an die Normen des Betriebsverfassungsgesetzes ergaben sich an verschiedenen Stellen Restriktionen, wenn z.B. die Unternehmensleitung Vorschläge mit dem Argument ablehnte, sie gingen über das Betriebsverfassungsgesetz hinaus (so geschehen bei dem Vorschlag zur systematischen Einarbeitung neu eingestellter Beschäftigter).¹⁾ Andererseits hatte die Anknüpfung an Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes Vorteile vor allem bei Verfahrensfragen, weil die Einführung von Projektaktivitäten und -vorschlägen in den betrieblichen Entscheidungsprozeß dadurch erleichtert, wenn nicht überhaupt erst ermöglicht wurde. Schließlich waren die im Betriebsverfassungsgesetz verbrieften Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats ebenso

1) Siehe Anlage 8.1 im Anhang

wie die Individualrechte der §§ 81 ff BetrVG wichtige Anspruchsgrundlagen, wenn es um die Begründung und Durchsetzung von Vorschlägen der Beschäftigten ging. Dies gilt trotz der Tatsache, daß die im Betriebsverfassungsgesetz enthaltenen Handlungsmöglichkeiten und Anspruchsgrundlagen oft nicht ausreichen, um die Interessen der Beschäftigten an der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen im erforderlichen Umfang durchzusetzen. Dafür an dieser Stelle nur zwei Beispiele: Die Wirksamkeit der Individualrechte des Betriebsverfassungsgesetzes wird dadurch beschnitten, daß Regelungen zur Ausübung dieser Rechte in Gruppen oder zur vorherigen Absprache der Arbeitnehmer untereinander vor Wahrnehmung ihrer Rechte im Betriebsverfassungsgesetz vollständig fehlen, obwohl der Einzelne auf sich allein gestellt weder diese noch andere Recht überhaupt mit Erfolg in Anspruch nehmen und durchsetzen kann. Das Betriebsverfassungsgesetz unterstellt in vielen seiner Regelungen den gut informierten, handlungsfähigen und mutigen Arbeitnehmer (und Betriebsrat), den es in dieser idealen Form nicht oder nur als Ausnahme gibt. - Als zweites Beispiel für unzureichende Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes sei auf die §§ 90/91 BetrVG hingewiesen. Ohne ihre Bedeutung unterschätzen zu wollen, muss doch gesagt werden, dass sie Möglichkeiten der Einflußnahme der Betriebsräte auf den Prozeß der Planung technisch-organisatorischer Veränderungen nicht schaffen und auch nicht ersetzen können.

Unter den bei der Peiner AG geltenden Betriebsvereinbarungen ist besonders die Betriebsvereinbarung gemäß §§ 90/91 Betriebsverfassungsgesetz, gültig seit dem 1.4.1976, hervorzuheben.¹⁾ Zur Wahrnehmung des Unterrichts- und Beratungsrechts nach § 90 BetrVG und des Mitbestimmungsrechts nach § 91 BetrVG sieht sie die Bildung eines paritätisch besetzten Ausschusses, bestehend aus vier Personen, vor.

1) Diese Betriebsvereinbarung ist, obwohl sie nicht im Zusammenhang mit dem Forschungsprojekt entstanden ist, im Anhang (Anlage 12.2) abgedruckt; vgl. auch Anlage 1 dieser Kurzfassung.

Dieser Ausschuß hatte erhebliche Bedeutung für die Durchführung des Forschungsprojekts - nicht nur, weil der Vorsitzende in jährlich wechselndem Turnus der betriebliche Projektleiter und der Humanisierungsbeauftragte des Betriebsrats waren, sondern auch, weil hier alle Projektvorhaben (soweit sie nicht Lohnfragen betrafen) beraten und zur Entscheidung durch Betriebsrat und Unternehmensleitung vorbereitet wurden. Nachdem dieser Ausschuß gegründet worden war, erübrigte sich außerdem die im Projektantrag ursprünglich vorgesehene Bildung eines projektspezifischen Ausschusses (des sog. Betriebsteams), dem ebenfalls die Funktion zugedacht war, die von den Beschäftigten vorgeschlagenen Vorhaben in den betrieblichen Entscheidungsprozeß einzuschleusen (siehe dazu im einzelnen Abschnitt 3.3). Der paritätische Ausschuß gemäß §§ 90/91 BetrVG hatte gegenüber jeder projektspezifischen Lösung eindeutige Vorteile, schon allein deshalb, weil er nicht an die Laufzeit des Projekts gebunden ist. Unsere Erfahrungen sprechen dafür, paritätische Ausschüsse gemäß §§ 90/91 BetrVG nach dem Vorbild der Peiner AG als Infrastruktur für jedes Humanisierungsprojekt einzurichten. Sie stellen eine elegante Lösung für die in jedem Projekt auftretenden Probleme bei der Einschleusung von Projektvorhaben in den betrieblichen Entscheidungsprozeß dar.

Für die Laufzeit des Projekts wurde mit Wirkung vom 1.11.1976 eine Betriebsvereinbarung zur Sicherung von Arbeitsplatz und Eingruppierung für die Beschäftigten der Z II abgeschlossen.¹⁾ Sie sollte sicherstellen, dass niemand in der Abteilung seinen Arbeitsplatz verliert oder Lohneinbußen im Zusammenhang mit Projektmaßnahmen hinnehmen muß. Gegenwärtig versucht der Betriebsrat, eine Betriebsvereinbarung über die Sicherung von Arbeitsplatz und Lohn und die Durchführung von Umschulungsmaßnahmen bei Rationalisierung zu vereinbaren, die für alle Beschäftigten der Peiner AG gelten soll.

1) Vgl. Anlage 12.1 im Anhang

Die geltende Betriebsvereinbarung über das betriebliche Verbesserungsvorschlagswesen fand für das Projekt keine Anwendung. Sie ist zur Förderung und Nutzung des innovatorischen Potentials der Beschäftigten auch nicht geeignet, weil sie (a) nur individuelle Vorschläge vorsieht und fördert und (b) keinen direkten Einfluß der Beschäftigten und des Betriebsrats darauf zuläßt, ob und zu welchem Zweck die eingereichten Vorschläge verwirklicht werden. Durch diese Regelung wird ausgeschlossen, daß die Beschäftigten - wie im Forschungsprojekt vorgesehen - ihre Vorschläge untereinander abstimmen und vor allem daraufhin überprüfen, ob sie mit ihren Interessen an einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen übereinstimmen. Die Arbeiterinnen und Arbeiter der Anschneiderei sind sich dieses Unterschieds sehr deutlich bewußt. Das wird belegt durch die Tatsache, daß sie sich vor Beginn des Projekts gar nicht am betrieblichen Vorschlagswesen beteiligt haben, während sie im Forschungsprozess eine Flut von Vorschlägen zur technisch-organisatorischen Gestaltung ihrer Abteilung erarbeiteten. Wir haben in Abschnitt 6.38 des ausführlichen Untersuchungsberichts einen Vorschlag zur Reorganisation des betrieblichen Vorschlagswesens formuliert, der die Projekterfahrungen in dieser Frage berücksichtigt.

Außer Gesetzen und Betriebsvereinbarungen gehören auch die geltenden Tarifverträge und Verordnungen wie die Arbeitsstättenverordnung, das Maschinenschutzgesetz, die Unfallverhütungsvorschriften usw. zu den normativen Rahmenbedingungen. Sie werden hier als bekannt unterstellt und nicht weiter behandelt. Ihre Wirkung als Anspruchsgrundlage und Schutznorm ist an vielen Stellen im ausführlichen Untersuchungsbericht erläutert.¹⁾

Eine kurze Bemerkung ist noch zu den geltenden Tarifverträgen erforderlich. Der Manteltarifvertrag für die gewerblichen Arbeitnehmer in der niedersächsischen Metallindustrie vom 1.5.1975 schreibt in § 9, Abs. 1 vor: "Alle

1) Siehe vor allem Kapitel 7 des Untersuchungsberichts

Arbeiten, die sich zur Ausführung im Akkord eignen, sollen im Akkord vergeben und übernommen werden." Während des Forschungsprozesses zeigte sich mehrfach, daß der Einzelakkord, nach dem die Maschinenarbeiter in der Anschneiderei entlohnt werden, eine Lohnform ist, die nicht nur zusätzlich zu den Arbeitsbelastungen besondere Belastungen für den Akkordarbeiter verursacht (Unsicherheit über die Höhe des täglichen Verdienstes, ständiger Leistungsdruck), sondern daß er auch die Entwicklung solidarischer und kreativer Formen der Zusammenarbeit und damit die Entfaltung innovatorischer Qualifikationen im Lernprozeß erschwert.¹⁾ Das Projekt hat - zur Einhaltung der normativen Rahmenbedingungen verpflichtet - die Vorschläge der Arbeitsgruppen nicht weiter verfolgt, die auf die Entwicklung eines Verfahrens mit bestimmter Festlegung von Leistungsmengen als Voraussetzung für die Einführung eines festen Stundenlohns auch für Maschinenarbeiter hinausliefern. Das ist einerseits bedauerlich, weil auf diese Weise ein Teil des im Forschungsprozeß entstandenen innovatorischen Potentials der Arbeiter nicht genutzt werden konnte. Andererseits ist das Beharren auf geltenden normativen Regelungen gerade in diesem Fall verständlich, weil der Manteltarifvertrag dem Betriebsrat bei der Lohnfindung eine Reihe von Mitbestimmungsrechten gibt, die durch die Entwicklung anderer Verfahren in Humanisierungsprojekten nicht einfach aufgegeben werden können. Das war in unserem Projekt allerdings auch nicht geplant, wie die Bemühungen zur Entwicklung einer Regelung mit bestimmter Festlegung von Leistungsmengen zeigen, vor deren Verabschiedung durch Betriebsrat und Unternehmensleitung an eine Änderung des Entlohnungsgrundsatzes nicht gedacht war.²⁾

1) Einzelheiten dazu in Abschnitt 5.4 der Kurzfassung, sowie in Kapitel 6 des Untersuchungsberichts.

2) Siehe dazu ausführlich Abschnitt 8.4 des Untersuchungsberichts.

Zusammenfassend ist zum Verhältnis von normativen Rahmenbedingungen und Humanisierungsvorhaben folgendes zu sagen:

- (1) Die normativen Rahmenbedingungen (Betriebsverfassungsgesetz, Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen, Verordnungen) bieten vom Standpunkt der Beschäftigten zwar eine Reihe von Handlungsmöglichkeiten, Anspruchsgrundlagen und Schutznormen bei dem Versuch, die Arbeitsbedingungen nach ihren Interessen zu gestalten. Sie reichen aber bei weitem nicht aus, das in den Betrieben bestehende Machtungleichgewicht zwischen Unternehmensleitung einerseits, Betriebsrat und Beschäftigten andererseits aufzuheben. Das wird an vielen Stellen deutlich, so zum Beispiel bei den unzureichenden Individualrechten der §§ 81 ff BetrVG, bei den Regelungen der §§ 90/91 BetrVG, die eine Mitwirkung der Beschäftigten und des Betriebsrats im Planungsprozeß nicht vorsehen (aber auch nicht ausschließen), oder auch generell bei der häufig mangelhaften Durchsetzung geltender Normen in der betrieblichen Wirklichkeit.¹⁾

- (2) Es dürfte ein generelles Problem sein, daß geltende normative Regelungen die Entwicklung neuer Lösungen im Interesse der Beschäftigten hier und da auch erschweren. Für Humanisierungsprojekte bietet sich angesichts dieses Sachverhalts die Möglichkeit an, daß die Tarifvertragsparteien in Einzelfällen und zu Versuchszwecken Öffnungsklauseln vereinbaren, um - beispielsweise - die Entwicklung und Erprobung alternativer Entlohnungsformen einschließlich der dazu gehörenden Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats im Modell zu ermöglichen. Humanisierungsvorhaben könnten auf diese

1) Belege für die Diskrepanz zwischen geltenden Normen und betrieblicher Wirklichkeit finden sich u.a. in den Abschnitten 8.14 und 8.3 passim

Weise modellhaft Anregungen für Tarifverhandlungen erproben (nicht etwa sie ersetzen!).

Bei der Suche nach Alternativen zur Entlohnungsform Akkord gehörte dazu allerdings auch die Aufgabe der analytischen Arbeitsbewertung zugunsten ganzheitlicher Betrachtung und Bewertung von Arbeitsinhalt und Arbeitsvollzügen, wie sie kürzlich von Birkwald vorgeschlagen wurde.¹⁾ Die analytische Arbeitsbewertung zementiert die Zerlegung von Tätigkeiten in kleinste Teilverrichtungen geradezu und stellt damit ebenso wie der Akkord ein Hindernis für alle Bemühungen zur Arbeitsbereicherung und zur Verminderung der Trennung von ausführenden und dispositiven Tätigkeiten dar.²⁾

Ein weiteres Feld für die Vereinbarung von Öffnungsklauseln zwischen den Tarifvertragsparteien für den Zweck von Modellversuchen könnte die Erprobung von Verfahren zur Beteiligung der Beschäftigten an der Steuerung, der Entwicklung und Anwendung technisch-organisatorischer Neuerungen auf betrieblicher Ebene und im Zusammenhang damit die Erweiterung individueller Mitbestimmungsrechte sein. Hier müßten Regelungen gefunden und vereinbart werden, die über die Möglichkeiten der §§ 90/91 BetrVG hinausgehen. Gerade Modellversuche sind nach unseren Erfahrungen geeignete Instrumente, um zunächst ohne allzu große Verbindlichkeit und

1) Reimar Birkwald "Arbeitsinhalt und Mindestnormen in Tarifverträgen", in: H. Pornschlegel, H. Scholz (Hrsg.) "Arbeitswissenschaft in der Gesellschaftspolitik", Berlin 1978, S. 223.

2) Der Manteltarifvertrag für die niedersächsische Metallindustrie enthält in dieser Frage z.B. gegenüber dem entsprechenden Manteltarifvertrag für die Metallindustrie Nordrhein-Westfalens eine günstigere Regelung, weil er die analytische Arbeitsbewertung nicht zwingend vorschreibt, sondern die Vereinbarung eines Arbeitsbewertungssystems durch Betriebsvereinbarung zulässt (§ 9, Abs. 5). Dabei bedarf eine Betriebsvereinbarung zur Einführung von Systemen vorbestimmter Zeiten allerdings der Zustimmung der Tarifvertragsparteien (§ 9, Abs. 2).

unter experimentellen Bedingungen neue Formen der Gestaltung und der Steuerung des technisch-organisatorischen Wandels zu entwickeln und zu erproben.

3.2 Wirtschaftliche Situation und Rationalisierungsmaßnahmen des Unternehmens

Ein Jahr vor Beginn des Forschungsprojekts schloß das Unternehmen das Geschäftsjahr 1973/74 zum 30.9.1974 mit einem Verlust von 18,9 Mio DM ab. In den folgenden drei Geschäftsjahren konnten die Verluste erheblich gesenkt werden, doch schlossen auch die Geschäftsjahre 1974/75 bis 1976/77 mit Verlusten von 7,7, 7,1 und 9,9 Mio DM Verlust ab, während 1977/78 nur noch 2,0 Mio DM Verlust erwirtschaftet wurden.

Die relative Verbesserung der Jahresabschlüsse ist das Ergebnis erheblicher Anstrengungen zur Modernisierung und Rationalisierung, die das Unternehmen während der Laufzeit des Projekts in allen Unternehmensbereichen durchführte.¹⁾ Ein Teil der Rationalisierungsmaßnahmen wirkte sich auf die Abteilung Z II und ihre Beschäftigten insofern aus, als einzelne Arbeitsgänge aus der Abteilung abgezogen und auf eine neu investierte, sehr leistungsfähige Mehrstufen-Kaltpresse verlagert wurden (zerspanendes Reduzieren von Schrauben-Rohlingen bis zur Abmessung M 30 auf sogenannten Schabmaschinen). Zusammen mit einem konjunkturell verursachten Absatzrückgang führte diese zusätzliche Mechanisierung des Fertigungsprozesses in einer anderen Abteilung des Werks I zu einem zeitweisen Rückgang der Beschäftigten, der seinen Tiefpunkt mit 32 Arbeiterinnen und Arbeitern im Frühjahr 1978 erreichte. Inzwischen zählt

1) Ausführliche Angaben hierzu finden sich in Abschnitt 2.22 des Untersuchungsberichts sowie wahrscheinlich im Bericht der Peiner AG zum Humanisierungsprojekt.

die Abteilung wieder 38 Beschäftigte, weitere Stellen sind ausgeschrieben. Die durch Auftragsschwankungen und Rationalisierung bzw. Mechanisierung in anderen Abteilungen des Werks I verursachte Fluktuation konnte jedoch ohne Entlassungen bewältigt werden. Die Beschäftigten wurden entweder in andere Abteilungen (teils vorübergehend, teils dauerhaft) versetzt, teils schieden sie über einen Sozialplan in der ersten Hälfte des Jahres 1978 mit einer Abfindung aus (u.a. vier ältere Männer und Frauen im Alter von 47-57 Jahren), die restlichen Abgänge wurden über die normale Fluktuation erreicht, die für die Abteilung wegen der extremen Arbeitsbelastungen und der inhaltsarmen Tätigkeit traditionell sehr hoch liegt und trotz der erreichten Belastungsminde- rungen auch durch das Projekt nicht abgebaut werden konnte. Viele jüngere Arbeiter betrachten eine Beschäftigung in der Anschneiderei typischerweise nur als Durchgangsstation von einer festen Tätigkeit zur anderen, vor geplanten Umschulungsmaßnahmen oder als vorübergehende Tätigkeit während der Suche nach einem ihrer Ausbildung entsprechenden Arbeitsplatz.¹⁾

Die Welle der Rationalisierungsmaßnahmen bei der Peiner AG begann kurz vor dem Beginn des Forschungsprojekts in den Werken II und III. Die Greiferfertigung aus Werk II wurde - soweit sie nicht aufgegeben wurde - nach Werk III verlagert. In Werk III fand im Zusammenhang mit dem Neubau einer großen Montagehalle eine tiefgreifende organisatorische Rationalisierung durch Neuorganisation des Fertigungsflusses bei der Montage von Sonderkränen, Transportanlagen, Containerbrücken etc. statt. Gleichzeitig einigten sich Betriebsrat und Unternehmensleitung auf die Einführung eines "Zeitlohns mit besonderem Leistungsbezug"²⁾, die insofern gerechtfertigt war, als die Montagearbeiten und

1) Weitere Einzelheiten und eine genaue Analyse der Fluktuation in der Z II während des Projekts findet sich in Abschnitt 2.341 des Untersuchungsberichts.

2) Siehe dazu im einzelnen Abschnitt 8.42 des Untersuchungsberichts.

die Werkstattfertigung in Werk III nach der Reorganisation des Fertigungsprozesses durch den Übergang von der Serien- zur Einzel- und Sonderfertigung nicht mehr akkordfähig im Sinne des § 9, Abs. 2 des geltenden Manteltarifvertrags waren. Die Maßnahmen zur Umstrukturierung und Rationalisierung der Fertigung in Werk III waren von einem Sozialplan begleitet, der die Entlassung von 85 Angestellten vorsah - das waren rund 6% der damaligen Belegschaft des Werkes.

In Werk I investierte die Peiner AG ab 1975 in den Grundfertigungsbereichen der Schrauben- und Mutterproduktion, d.h. in der Warm- und Kaltverformung erhebliche Mittel zur Rationalisierung und Modernisierung der Fertigung. Nachdem in den Jahren vor der Übernahme durch die Salzgitter AG notwendige Investitionen unterblieben waren, fand das Unternehmen auf diesen Sektoren damit wieder Anschluß an das technische Niveau der Branche. Im einzelnen wurden in der Kaltverformung zwei Mehrstufenpressen zur Fertigung von Schrauben-Rohlingen bis M 30 in Betrieb genommen, von denen eine für die Fertigung von kleinen Serien besonders geeignet war, da sie in der Lage war, vorgerichtetes Werkzeug bei einer Störung oder bei einem Wechsel der Serie selbsttätig zu wechseln. Beide Maschinen sind mit einer Ölabsaugung versehen und sehr gut lärmisoliert, so daß mit diesen Investitionen auch ein fühlbarer Beitrag zur Minderung von Arbeitsbelastungen geleistet wurde. Die sekundären Wirkungen beider Maschinen auf andere Bereiche des Fertigungsprozesses (Gefährdung von Arbeitsplätzen in den nachgelagerten zerspanenden Abteilungen) sind bereits erwähnt worden.

In der Warmumformung wurden während der Projektlaufzeit zwei Induktionserwärmungsanlagen zur Fertigung von Schraubenrohlingen in Betrieb genommen, die zu erheblichen Arbeitsplatzverlusten im Bereich der Warmumformung führten, auf nachgelagerte Abteilungen aber ohne Auswirkungen blieben.

Auch hier waren die Arbeitsbelastungen an den neu geschaffenen Arbeitsplätzen erheblich geringer als an den alten Pressen und Walzen, an denen je ein Wärmer an einem gasbeheizten Glühofen und ein Presser zur Bedienung der Presse bzw. ein Walzer Hand in Hand arbeiteten und dabei extreme Belastungen durch Lärm, Hitze, von Hand einzulegende Werkstücke mit einem Gewicht von mehreren Tonnen pro Schicht sowie durch Zwangshaltungen zu ertragen hatten.

Die Anstrengungen der Peiner AG zur Modernisierung, Technisierung und Rationalisierung der Fertigung in Werk I werden in den nächsten Jahren fortgesetzt werden. Neben Sachinvestitionen werden dabei organisatorische Umstellungen und Rationalisierungen des Fertigungsprozesses eine große Rolle spielen. Ein großes Grundstück in unmittelbarer Nachbarschaft von Werk I ist bereits vor Jahren angekauft worden und soll zur Neugliederung des Fertigungsflusses, zur Einrichtung eines modernen Rohmateriallagers und möglicherweise auch zur Erweiterung der Produktionsanlagen genutzt werden. Ein Modernisierungsplan ist gegenwärtig in der Diskussion.

Der betriebliche Projektleiter hat zugesichert, daß die Peiner AG die Mitwirkung der Beschäftigten bei der Detailplanung der erforderlichen Umstellungen und bei ihrer Durchführung nach dem in diesem Projekt entwickelten Beteiligungsverfahren organisieren wird. Eine Betriebsvereinbarung zur "Mitwirkung der Beschäftigten bei der Veränderung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung" ist am 1.7.1979 verabschiedet worden.¹⁾ Sie sieht im wesentlichen die Bildung von Projektgruppen in allen Abteilungen der Peiner AG vor, die ein vereinbartes Kontingent wöchentlicher Arbeitszeit zur Ausarbeitung von Vorschlägen nutzen können. Die Beschäftigten können sich freiwillig zur Teilnahme an den Projektgruppen melden, die nach einem Vor-

1) Vgl. Anlage 2 dieser Kurzfassung

schlag des Betriebsrats in Übereinstimmung von betrieblichen Vorgesetzten und Betriebsrat besetzt werden.¹⁾

Produktivitätssteigernde Effekte haben auch einige Vorhaben gehabt, die von den Beschäftigten der Z II in den Arbeitsgruppen entworfen wurden. Dazu rechnen die Einrichtung des Werkzeugmagazins, Ausbildung und Einsatz von Maschinenarbeitern als Werkzeugwechsler, der Kauf einer neuen Endenbearbeitungsmaschine und die Neukonzipierung der Anschneidemaschine.²⁾ Die letztgenannte Maßnahme hat durch Einbau einer pneumatischen Steuerung für die Zuführung des Werkzeugschlittens und durch die Entwicklung einer mechanischen Vorrichtung zum Aufdrehen von Muttern auf die mit Gewinde versehenen Schrauben nicht nur erhebliche belastungsmindernde Wirkungen, sondern sie hat mit der Minderung der größten Belastungen auch die Voraussetzung für eine höhere Arbeitsleistung geschaffen. Bisher ist an der neu gestalteten Maschine noch keine neue Zeitaufnahme mit dem Ziel, die Vorgabezeiten zu kürzen, gemacht worden. Die Beschäftigten sind der Auffassung, daß bei technischen Veränderungen, die zur Minderung von Belastungen und zur Humanisierung der Arbeit vorgenommen werden, abweichend von § 13, Abs. 7 des Manteltarifvertrags eine Kürzung der Vorgabezeiten im Akkord nicht zulässig sein sollte.³⁾ Möglicherweise sieht das der betriebliche Projektleiter ähnlich. Er hat die Beschäftigten aufgefordert, einen Vorschlag auszuarbeiten, wie der Produktivitätsgewinn, der sich aus ihrem Konzept zur Umgestaltung der Maschine ergibt, zwischen ihnen und dem Unternehmen gerecht verteilt werden könnte. Der Verzicht auf die Kürzung der Vorgabezeiten wäre eine solche Lösung: Das

1) Siehe dazu Anlage 12.3 im Anhang und Anlage 2 dieser Kurzfassung

2) Weitere Einzelheiten hierzu in Abschnitt 5.3 dieser Kurzfassung sowie in den Abschnitten 7.3 und 6.5 des Untersuchungsberichts.

3) Dieser Vorschlag wird in Abschnitt 6.47, Punkt 8 des Untersuchungsberichts erläutert.

Unternehmen erhält die höheren Stückzahlen, lässt dafür jedoch die Vorgabezeit bestehen, die vor der technischen Verbesserung der Maschine ermittelt worden ist. Auf diese Weise könnte der Akkordarbeiter für seine Arbeitsleistung einen etwas höheren Preis erzielen und brauchte den Vorteil der Belastungsminderung nicht gleich wieder zu verlieren; bei Kürzung der Vorgabezeit müsste er dagegen zur Erzielung seines früheren Verdienstes bei gesunkener Vorgabezeit seine Arbeitsanstrengung erhöhen.

Bisher hat das Unternehmen auf Anregung des betrieblichen Projektleiters auf eine neue Zeitaufnahme zur Kürzung der Vorgabezeit an der umgebauten Maschine verzichtet. Allerdings ist von den sieben Maschinen des Typs Anschneidemaschine aus Projektmitteln nur eine umgebaut worden; die Werksleitung hat beim Vorstand des Unternehmens inzwischen die Mittel für den Umbau von zwei weiteren Maschinen nach dem gleichen Konzept beantragt.

Die Überlegungen einiger betrieblicher Experten (insbesondere des Leiters der Konstruktionsabteilung) gehen dabei noch weiter in Richtung einer Teil-Automatisierung des Arbeitsplatzes durch den Einsatz von Handhabungsgeräten. Wenn es gelingen würde, das Einlegen von Hand durch ein Handhabungsgerät zu ersetzen und den Weitertransport des fertig bearbeiteten Werkstücks mit diesem Arbeitsgang zu integrieren, dann wäre eine technische Lösung für die Teilautomatisierung des gesamten Bearbeitungsvorgangs gefunden. Allerdings stehen einer solchen Lösung noch erhebliche technische Schwierigkeiten im Wege, so dass sie kurzfristig auf keinen Fall zu erreichen sein wird. Ausserdem belaufen sich die Kosten eines Handhabungsgeräts auf rund 100.000 DM; sie standen aus Projektmitteln nicht zur Verfügung. Schließ-

lich stehen andere betriebliche Experten und Ingenieure dem Einsatz von Handhabungsgeräten an den Anschneidemaschinen skeptisch gegenüber: Sie bezweifeln vor allem, ob ein solches Gerät die Arbeitsgeschwindigkeit eines geübten Maschinenarbeiters erreichen kann.

Die Arbeiterinnen und Arbeiter der Anschneiderei haben sich im Verlauf des Projekts mit den Rationalisierungsstrategien des Unternehmens wie auch mit möglichen Rationalisierungseffekten ihrer eigenen Vorschläge sehr intensiv auseinandergesetzt. Dabei haben sich vier Typen der Reaktion auf bzw. des Umgangs mit betrieblichen Rationalisierungsstrategien ergeben:

- (1) Die klassische Strategie der Sicherung des Arbeitsplatzes, des Einkommens und der Qualifikation vor negativen Auswirkungen des Rationalisierungsprozesses durch Rationalisierungsschutzabkommen und Betriebsvereinbarung. Die Beschäftigten der Z II haben dem Betriebsrat den Abschluß einer entsprechenden Betriebsvereinbarung vorgeschlagen und die wichtigsten Forderungen in Anlehnung an den Absicherungsvertrag der IG Metall in Nordwürttemberg/Nordbaden konkretisiert.¹⁾
- (2) Vorschläge, bei der Einstufung in die Lohngruppen die Bewertung von Tätigkeit, Arbeitsinhalt und Arbeitsbelastung durch eine Bewertung individueller Qualifikationen zu ersetzen oder wenigstens zu ergänzen. Diesen Vorschlag haben die Beschäftigten der Anschneiderei im Zusammenhang mit Ausbildung und Einsatz der Maschinenarbeiter zu Werkzeugwechsellern gemacht. Er widerspricht dem geltenden Mantel- und Lohnvertrag; Betriebsrat und Unternehmensleitung haben daher abgelehnt, über ein solches Konzept zu verhandeln.

Vgl. Anlage 5.2 im Anhang

- (3) Vorschläge zur gerechten Verteilung von Produktivitätsgewinnen zwischen den Beschäftigten und dem Unternehmen zumindest dann, wenn sie aus Vorschlägen der Arbeitenden zur Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen resultieren. Zu diesem Zweck haben die Beschäftigten der Z II ebenfalls im Zusammenhang mit der Einführung des Werkzeugwechsels in der Abteilung die Vereinbarung von 5 Minuten Erholpause pro Stunde vorgeschlagen. Damit sollte ein Ausgleich dafür geschaffen werden, daß die unregelmäßigen Arbeitspausen, die beim Warten der Maschinenarbeiter auf die Einrichter von Zeit zu Zeit entstanden, infolge des Werkzeugwechsels fortgefallen waren.¹⁾ Das Unternehmen lehnte die Forderung der Beschäftigten ab und gab einen Teil des Produktivitätsgewinns durch die Höherstufung der Tätigkeit des Werkzeugwechsels um eine Lohngruppe an die Beschäftigten weiter.
- (4) Erarbeitung von flankierenden Verbesserungen, die eine Gefährdung von Arbeitsplatz, Einkommen und Qualifikation durch technisch-organisatorische Veränderungen verhindern bzw. ausgleichen können. Für diese vierte Strategie finden sich im Projekt eine ganze Reihe von Beispielen; sie ist insofern typisch, als die Vorschläge der Arbeitenden zur Einführung technisch-organisatorischer Verbesserungen immer komplexer Natur sind, d.h. die Auswirkungen von Veränderungen auf Lohn, Beschäftigung, Qualifikation und die sonstigen Interessen der Arbeitenden immer mit berücksichtigen. Anders als spezialisierte Experten betrachten die Arbeitenden niemals isoliert nur die technische, die organisatorische oder die betriebswirtschaftlich-ökonomische Seite von Veränderungen.

1) Das Projektvorhaben "Werkzeugwechsler" ist ausführlich und im Zusammenhang in Abschnitt 6.52 des Untersuchungsberichts beschrieben.

Ein Beispiel für diese Strategie ist ebenfalls im Zusammenhang mit der Einführung des Werkzeugwechsels in der Z II entstanden. Das Werkzeugwechseln war ursprünglich Bestandteil der Einrichtertätigkeit. Als im Sommer 1976 in der Arbeitsgruppe Technik die Möglichkeit diskutiert wurde, diese Tätigkeit den Maschinenarbeitern nach entsprechender Qualifizierung zu übertragen, machten die anwesenden Einrichter auf die Gefahr des Arbeitsplatzverlustes aufmerksam, die zumindest für einen von ihnen durch die geplante Änderung der Aufgabenverteilung entstehen könnte. Daraufhin arbeitete die Arbeitsgruppe Technik flankierend zum Konzept des Werkzeugwechsels einen Wartungsplan aus, der zusätzliche Aufgaben für einen Einrichter bzw. für die Gruppe der acht Einrichter insgesamt schuf. Diesen Wartungsplan hat der Betrieb gründlich erprobt und im Prinzip akzeptiert. Er ist jedoch noch nicht eingeführt worden. Dies Problem wird nach Abschluß der Einrichter-Weiterbildung, die im Februar 1979 nach über einjährigen Verhandlungen mit dem Unternehmen begonnen wurde, noch einmal aufzugreifen sein.¹⁾

Obwohl die Maschinenarbeiter der Z II seit Sommer 1977 als Werkzeugwechsler arbeiten, ist bisher kein Einrichter entlassen worden. Allerdings wurde der Arbeitsplatz eines aus Altersgründen ausgeschiedenen Einrichters wegen des Beschäftigungsrückgangs in der Abteilung nicht wieder besetzt.

Die aufgeführten Beispiele zeigen, dass die Beteiligung der Arbeitenden an der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen die Realisierung von Produktivitätsgewinnen nicht ausschließt. Sie erschließt im Gegenteil Strategien der Steuerung und der betrieblichen Nutzung technisch-organisatorischer Ände-

1) Siehe dazu ausführlich Abschnitt 7.35 im Hauptbericht.

rungen, die den Interessen der Arbeitenden besser entsprechen als gegenwärtig üblich. Beides gilt jedoch unter der Voraussetzung, dass

- (a) Möglichkeiten der Sicherung von Arbeitsplatz, Einkommen, Qualifikation und Gesundheit der Arbeitenden vor der Gefährdung durch Rationalisierung gefunden werden,
- (b) die Arbeitenden und ihre Interessenvertreter ausreichenden Einfluß auf die betriebliche Nutzung ihrer Gestaltungsvorschläge erhalten,
- (c) die Mitwirkung der Arbeitenden und ihrer Interessenvertreter bei der Verteilung der Produktivitätsgewinne und bei der Entwicklung flankierender Maßnahmen zur Vermeidung einseitiger Rationalisierungseffekte gesichert ist.

3.3 Die betrieblichen Arbeitsbedingungen

Ehe wir die Suche nach einem kooperationsbereiten Betrieb begannen, hatten wir einige Kriterien für die Auswahl der Arbeitsbedingungen und der Beschäftigten festgelegt, mit denen wir das Forschungsprojekt durchführen wollten. Zum damaligen Zeitpunkt (1974/75) fanden die meisten Humanisierungsvorhaben in der Bundesrepublik und international an Montage-Arbeitsplätzen der Automobil- und der Elektroindustrie, d.h. an Fließbändern statt. Sie dienten in erster Linie der Erprobung von Möglichkeiten einer flexibleren Organisation von Produktionsprozessen im Hinblick auf Kapazitätsauslastung, Produktvielfalt und Personaleinsatz in Abhängigkeit von Markteinflüssen und Absatzchancen. Wir waren dagegen der Auffassung, daß unter dem Aspekt der Belastungsminderung andere Arbeitsbedingungen und Produktionsprozesse Vorrang bei Humanisierungsvorhaben erhalten müßten:

Monotonie infolge inhaltsarmer und kurzzyklischer Verrichtungen, körperliche Belastungen, Lärm, Isolierung waren und sind nach unseren Erfahrungen an Einzelarbeitsplätzen der metallverarbeitenden Industrie eher höher als an Fließband-Arbeitsplätzen. Das trifft nicht nur für Gießereien zu, sondern auch für Arbeiten an Stanzen, Pressen, zerspanenden Maschinen mit einfachsten Arbeitsvorgängen und großen Serien.

Der Produktionsprozeß, nach dem wir suchten, sollte also durch Einzelarbeitsplätze mit den genannten Belastungen, durch geringen Handlungsspielraum und niedrige Anforderungen an die Qualifikation der Arbeitenden gekennzeichnet sein. Nachträglich sind zu unserer Entscheidung, einen solchen Arbeitsprozeß für das Forschungsvorhaben auszuwählen, einige kritische Anmerkungen erforderlich: Das Projekt hat auf diese Weise zwar den Nachweis geführt, daß auch ungelernte Arbeiter bei extrem belastenden Arbeitsbedingungen die Fähigkeit, die Bereitschaft und das Interesse haben und erhebliche Anstrengungen aufwenden, um die Bedingungen ihrer Arbeit nach ihren Bedürfnissen zu verbessern. Auch unter dem Aspekt einer belastungsorientierten Humanisierungspolitik ist es sinnvoll, bei der Verbesserung der Arbeitsbedingungen zunächst den Produktionsprozessen mit den höchsten Arbeitsbelastungen Priorität einzuräumen.

Aber die getroffene Auswahl hat auch eine Reihe von Restriktionen für den Forschungsprozeß und die mit dem Beteiligungsverfahren erzielten Ergebnisse zur Folge. So ist es wegen des geringen Arbeitsinhalts und des fehlenden Dispositionsspielraums der ausgewählten Tätigkeiten nicht gelungen, entscheidende Verbesserungen in Richtung Arbeitsbereicherung zu erreichen; insbesondere konnte die Trennung von dispositiven und ausführenden Tätigkeiten im Rahmen des vorgefundenen Arbeitsprozesses nicht vermindert werden. Dazu wäre die abteilungsübergreifende Veränderung der betrieblichen Arbeitsteilung erforderlich

gewesen, die laut Vereinbarung mit der Unternehmensleitung außerhalb der Reichweite des Forschungsprozesses lag.

Auch infolge dieser Restriktionen bleiben die im Verlauf des Forschungsprojekts vermittelten fachlichen Qualifikationen (vielleicht mit Ausnahme der Einrichterweiterbildung seit Februar 1979)¹⁾ im Bereich der Anlernqualifikationen und waren damit für die Verwertung auf dem Arbeitsmarkt nicht relevant. Wie im ausführlichen Untersuchungsbericht gezeigt, gilt das nicht für die innovatorischen Qualifikationen, die unter anderem auch zu steigender betrieblicher und beruflicher Mobilität befähigen²⁾, aber auf dem Gebiet der fachlichen Qualifikationen bleibt ein Defizit, da sie mit der genannten Ausnahme die Schwelle betrieblicher Anlernqualifikationen nicht überschreiten.³⁾

Diese Zusammenhänge und Konsequenzen der Kriterien, die wir bei der Auswahl des Arbeitsprozesses und der Arbeitsbedingungen für das Humanisierungsprojekt angelegt hatten, sind uns erst im Laufe des Forschungsprojekts klar geworden. Zu Beginn des Prozesses waren wir einerseits einer belastungsorientierten Humanisierungspolitik noch zu sehr verhaftet und haben andererseits die Schwierigkeiten und Widerstände unterschätzt, die einer wirklichen Arbeitsbereicherung durch Veränderung der betrieblichen Arbeitsorganisation

1) Siehe dazu Abschnitt 6.53 im Hauptbericht.

2) ebenda

3) Dies Defizit teilt unser Humanisierungsprojekt mit den meisten, wenn nicht mit allen bisher begonnenen und abgeschlossenen Vorhaben zur Humanisierung der Arbeit. Es ist daher dringend erforderlich, eine qualifikationsorientierte Humanisierungspolitik zu konzipieren und - möglicherweise unter Beteiligung des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft - Modellversuche zur Vermittlung arbeitsmarktfähiger fachlicher Qualifikationen einschließlich der entsprechenden arbeitsorganisatorischen Veränderungen zur Schaffung oder Erhaltung von qualifizierten Tätigkeiten bei technisch-organisatorischem Wandel und betrieblicher Rationalisierung durchzuführen. Ob dabei die Möglichkeiten zur Reduktion der Trennung von dispositiven und ausführenden Tätigkeiten größer sind als in den bisherigen Humanisierungsvorhaben, mag an dieser Stelle dahingestellt sein.

und Arbeitsteilung und - damit zusammenhängend - einer fachlichen Qualifizierung der Arbeitenden über die Schwelle des betrieblichen Anlernens hinaus im Wege standen.

Die Arbeitsbedingungen, die wir in der Anschneiderei 1975 vorfanden, entsprachen unseren Auswahlkriterien: Alle 59 Arbeiterinnen und Arbeiter, die im Verlauf der 3 1/2 Jahre an dem Forschungsprozeß teilgenommen haben, waren entweder Ungelernte oder arbeiteten als Angelernte außerhalb ihres gelernten Berufs. Zu Beginn des Prozesses bestand die Gruppe aus 47 Personen, davon je ein Drittel Frauen, Ausländer verschiedener Nationalität und deutsche Männer, die meist als Einrichter, Vorarbeiter, Schlosser oder Kontrolleur arbeiteten. Auch der Meister gehörte zu dieser Gruppe; er hatte vor 34 Jahren als Maschinenarbeiter zu arbeiten begonnen, war dann Einrichter und Vorarbeiter geworden und ist seit 1971 Meister der Abteilung.¹⁾

Vor allem die Arbeitsbelastungen der Maschinenarbeiter waren extrem. Sie arbeiteten im Akkord an Einzelarbeitsplätzen. Ihre Haupttätigkeit war das Einlegen von Werkstücken und das Auslösen des Arbeitsvorgangs an zerspanenden oder spanlos umformenden Maschinen unterschiedlichen Typs zum Fasen, Rollen, Walzen oder Schneiden von Gewinden in Muttern und Schrauben. Ausserdem standen in der Halle drei Mutterngewindeschneidautomaten, die von einem Automatenkontrolleur überwacht wurden, sowie vier fest getaktete Rollmaschinen, in die die Maschinenarbeiterin das Werkstück nur noch einlegen und wieder entnehmen musste. Die Tätigkeit der Maschinenarbeiter war inhaltsarm, sehr eintönig und kurzzyklisch: Pro Schicht wurden zwischen 2.000 bis zu 15.000 Einzelstücke in die Maschinen eingelegt, d.h. einzelne Maschinenarbeiter arbeiteten mit Taktzeiten von ca. zwei Sekun-

1) Genaue Angaben über die Entwicklung der Beschäftigung in der Abteilung, über Fluktuation, Fehlzeiten, Betriebszugehörigkeit etc. finden sich in Abschnitt 2.34, die Berufsverläufe der im Forschungsprojekt beteiligten Beschäftigten berichten wir in Abschnitt 6.3 des Untersuchungsberichtes.

den.¹⁾ In der Halle herrschte ein Lärmpegel von durchschnittlich 96 dB(A) mit Spitzenwerten über 110 dB(A). Alle Maschinen waren ergonomisch falsch konstruiert: Sie hatten keine Kniefreiheit, die Greifräume waren zu groß, so daß durch Zwangshaltungen und hohe physische Belastungen beim Bewegen der bis zu 2 kg schweren Teile Schäden an der Wirbelsäule, an den Hand- und Armgelenken sowie schwere Kreislaufschäden durch ständiges Stehen entstanden. Hinzu kamen nervöse Belastungen und Streßerscheinungen, die durch den ständigen Leistungsdruck im Akkord in Verbindung mit der Tatsache verursacht waren, daß die Maschinenarbeiter keinen festen Arbeitsplatz hatten, sondern ihre Tätigkeit und den Arbeitsplatz wöchentlich, oft aber auch in täglichem Wechsel zugeteilt erhielten. Da die Belastungen an den Maschinen unterschiedlich hoch waren (und noch sind), hatte der Meister durch die Arbeitseinteilung direkten Einfluß auf die Höhe des Verdienstes und der Arbeitsanstrengung, mit der die Maschinenarbeiter ihn erzielen mußten. Diese Situation führte immer wieder zu Konflikten unter den Maschinenarbeitern, die eigentlich mit den betrieblichen Vorgesetzten hätten ausgetragen werden müssen. Angesichts der hohen Arbeitsbelastungen reichte die Energie der Maschinenarbeiter

1) Die extrem niedrigen Taktzeiten sind inzwischen durch Entfernung einer Flachbackenwalze aus der Abteilung (sie ist verschrottet worden) und durch den Kauf einer Endenbearbeitungsmaschine sehr viel seltener geworden. Eine Übersicht über die Verbesserung der Arbeitsbedingungen durch das Projekt findet sich in Abschnitt 5.3 dieser Kurzfassung.

allerdings meist nicht aus, diese Auseinandersetzungen individuell zu führen. Ein Versuch der Belegschaft, das Problem im Rahmen des Projekts zu lösen und auf wöchentlichen Arbeitsbesprechungen von einer halben Stunde Dauer die Arbeitseinteilung der nächsten Woche mit dem Meister zu vereinbaren und dabei auch die Wünsche der Beschäftigten nach Belastungsausgleich zu berücksichtigen, ist am Widerstand der betrieblichen Vorgesetzten und auch des betrieblichen Projektleiters gescheitert. Der Vorschlag, eine Betriebsvereinbarung über die Einführung halbstündiger Arbeitsbesprechungen in allen Abteilungen der Peiner AG abzuschließen, ist vom Vorstand unter Hinweis auf die zu hohen Kosten abgelehnt worden.¹⁾

Die durch die besondere Arbeitssituation, die hohen Arbeitsbelastungen und die Akkordentlohnung provozierten, zumindest begünstigten Konflikte unter den Akkordarbeitern waren im Verlauf des Prozesses noch immer gleich heftig, konnten aber - da ihre Ursachen fortbestehen - auch nicht ganz abgebaut werden. Sie haben die Entwicklung von Solidarität und kreativen Formen der Zusammenarbeit bei der gemeinsamen Formulierung von Verbesserung- und Gestaltungsvorhaben nicht verhindert, zeitweise aber doch erschwert. Näheres zu diesem Problem findet sich in Abschnitt 5.2 dieser Kurzfassung sowie in Kapitel 6.4 des ausführlichen Untersuchungsberichts.

3.4 Der Forschungsansatz

Unser Forschungsansatz beruht auf zwei Thesen über die Existenz und die Unzerstörbarkeit des innovatorischen Potentials der Arbeitenden, die wir in früheren Untersu-

- 1) Anstelle der Arbeitsbesprechungen sollen nach der Betriebsvereinbarung über die Beteiligung von Arbeitnehmern bei der Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung" vom 1.7.1979 Besprechungen zwischen Meister und Projektgruppen treten, in denen auch Fragen der Arbeitseinteilung behandelt und vereinbart werden. Siehe dazu Abschnitt 6.1 sowie Anlage 2 dieser Kurzfassung.

chungen sowie in unserem Humanisierungsprojekt empirisch ermittelt und überprüft haben. Er enthält weiter Regeln für das methodische Vorgehen im Forschungsprozeß und im Betrieb sowie ein Weiterbildungskonzept, das der Entfaltung und Anwendung innovatorischer Qualifikationen dadurch dient, daß es Lern- und Handlungssituation miteinander verknüpft.

Der Forschungsansatz war zu Beginn des Prozesses insofern offen, als zwar die Ausgangsthesen, die methodische Grundregel für den Forschungsprozeß und das Weiterbildungskonzept im Prinzip formuliert waren, aber doch in einer so allgemeinen Form, daß sie der Einflußnahme, Veränderung und Konkretisierung durch die Arbeiterinnen und Arbeiter im Forschungsprozeß offen standen. Daher ist der Forschungsansatz in der Form, in der er hier und in Kapitel (1) des ausführlichen Untersuchungsberichts vorgestellt wird, nicht nur, aber auch ein Ergebnis des Forschungsprozesses. Das trifft ganz besonders auf die Grundregel für das Vorgehen im Betrieb und für das Einschleusen der Projektvorhaben in den betrieblichen Entscheidungsprozeß zu: Hier hat das Projekt einen Prozeß der Anpassung an vorhandene normative Regelungen durchgemacht, den wir bei der Planung des Projekts in dieser Form nicht vorhergesehen haben. Diesen Teil des Lernprozesses, den das Projekt und die Auseinandersetzung mit den betrieblichen Rahmenbedingungen für uns bedeutet hat, erläutern wir im folgenden Abschnitt (3.5).

Als wir das Projekt im November 1975 im Betrieb und in der Anschneiderei vorstellten, hatten einige Kolleginnen und Kollegen bereits zwanzig Jahre und länger in dieser Abteilung gearbeitet. Entsprechend unserer These, daß Arbeitende über innovatorische Qualifikationen verfügen und sie zur Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen nach ihren Interessen auch anwenden, wenn sie nur die Gelegenheit dazu erhalten, boten wir den Beschäftigten der Anschneiderei an, mit ihnen gemeinsam Konzepte und Vorschläge zur Verbesserung ihrer

Arbeitsbedingungen auszuarbeiten und - die Zustimmung des Betriebsrats und der Unternehmensleitung vorausgesetzt - das vorhandene Geld zur Verwirklichung ihrer Vorschläge zu verwenden.

Die Arbeiter sind auf diesen Vorschlag eingegangen und haben die beträchtlichen Anstrengungen des gemeinsamen Diskutierens, Lernens und Handelns 3 1/2 Jahre lang aufgewendet, um realistische, dem Urteil der Unternehmensleitung, des Betriebsrats und fachlicher Experten standhaltende Vorschläge zur Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen zu konzipieren, untereinander zu vereinbaren, auszuarbeiten und in Zusammenarbeit mit ihren Betriebsräten und Vertrauensleuten durchzusetzen.

Dieser Vorgang ist nicht selbstverständlich, sondern bedarf der Erklärung. Es ist u.E. erstaunlich, daß Arbeiter nach den Anpassungsprozessen, die teilweise jahrzehntelange Arbeit unter den skizzierten Bedingungen ausgelöst haben müssen, noch bereit sind, noch in der Lage sind und noch genügend Perspektive haben, um Anstrengungen zur Veränderung dieser Arbeitsbedingungen zu unternehmen und zu diesem Zweck selbständig Ziele und Vorschläge zu formulieren.

Hätten wir, einer Tradition industrie-soziologischer Forschung folgend, nach dem Grad der Arbeitszufriedenheit oder der Einstellung zur Arbeit gefragt, wären auch wir in der Anschneiderei auf einen gewissen Grad an "Arbeitszufriedenheit" (als Ergebnis von Anpassungsprozessen) und auf eine instrumentelle Einstellung zur Arbeit gestoßen, aber nicht auf das innovatorische Handlungspotential der Arbeitenden und auf ihre Bereitschaft, es zur Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen zu aktivieren.

Die Erklärung für die erstaunliche Resistenz des innovatorischen Handlungspotentials auch unter extremen Arbeits-

belastungen ist nach unseren Erfahrungen die Existenz von elementaren Interessen der Arbeitenden sowie die Tatsache, daß diese elementaren Interessen durch die Arbeitsbedingungen verletzt werden. Solange die Bedingungen, unter denen sie arbeiten müssen, diese Interessen verletzen, solange werden die Arbeitenden auch bereit sein, ihr innovatorisches Potential zur Veränderung dieser Arbeitsbedingungen einzusetzen, wenn sie eine Chance zur Verwirklichung ihrer Ideen und zur Einflußnahme auf die betriebliche Verwendung ihrer Vorstellungen sehen.

Im Verlauf des gemeinsamen Forschungsprozesses haben die Arbeiter bei der Definition von Defiziten ihrer Arbeitssituation während der Bestandsaufnahme, bei der Formulierung und Auswahl von Zielen des Veränderungsprozesses, bei der Beurteilung konkreter Vorhaben und bei der Auseinandersetzung mit Vorgesetzten und Experten ihre Interessen nach und nach formuliert und zur Richtschnur ihrer Urteile und Entscheidungen gemacht. Bei der Dokumentation des Forschungsprozesses haben wir die allmähliche Herausarbeitung und Konkretisierung der Interessen der beteiligten Arbeiter festgehalten und dabei folgenden Katalog elementarer Interessen zusammengestellt, der nicht nur empirisch gesichert ist, sondern nach unserer Einschätzung auch generelle Gültigkeit beanspruchen kann.

Nach unseren Feststellungen im Forschungsprozeß beinhalten die elementaren Interessen der Arbeitenden

- das Beschäftigungsinteresse (sicherer Arbeitsplatz)
- das Einkommensinteresse (angemessener, stetiger Lohn)
- das Interesse an der langfristigen Erhaltung der Arbeitskraft (Optimierung der Beanspruchung bei Garantie der körperlichen Unversehrtheit im Arbeitsprozess)

- das Qualifizierungsinteresse (Interesse an der Entfaltung und Anwendung von Qualifikationen im Arbeitsprozeß und an ihrer Verwertung auf dem Arbeitsmarkt)
- das Beteiligungsinteresse (Interesse an der Mitwirkung bei betrieblichen Entscheidungen, bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen und des technisch-organisatorischen Wandels)
- das Interesse an der Verringerung der Trennung von ausführenden und dispositiven Tätigkeiten
- das Interesse an angemessenen sozialen Beziehungen (z.B. Respektierung durch Vorgesetzte und Kollegen).

Obwohl innovatorische Qualifikationen als Potential, d.h. als Möglichkeit zu handeln vorhanden sind, wird aus dieser Möglichkeit nicht naturwüchsig schon Wirklichkeit. Es bedarf im Modellversuch wie in der betrieblichen Wirklichkeit vielmehr geplanter Anstrengungen, um die Bedingungen für die Anwendung innovatorischer Qualifikationen herzustellen. Das Vorhandensein von Interessen und die Tatsache, daß diese Interessen verletzt sind und also Problemdruck besteht, reicht nicht aus, um einen Handlungs- und Veränderungsprozeß in Gang zu setzen.

Wir haben daher ein Verfahren zur Organisation des Modellversuchs entwickelt, das die Voraussetzungen für die Entfaltung der innovatorischen Qualifikation und für ihre Anwendung bei der Verbesserung der Arbeitsbedingungen nach den Interessen der Arbeitenden schaffen soll. Dies Verfahren beruht auf vier Grundregeln:

- (a) die Interessen der Arbeiter haben in allen Phasen des Prozesses Vorrang: Sie leiten die Bestandsauf-

nahme¹⁾, die Definition von Defiziten, die Formulierung und Auswahl von Veränderungszielen, die Ausarbeitung von Problemlösungen, die Zusammenarbeit mit Experten.

- (b) Entscheidungen über die Realisierung der vorgeschlagenen Veränderungen werden nicht von den Arbeitern, sondern nach den geltenden Gesetzen, Verordnungen, Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen von Betriebsrat und Unternehmensleitung in den dafür vorgesehenen Gremien (paritätische Lohnkommission, paritätischer Ausschuss Arbeitsgestaltung nach §§ 90/91 BetrVG etc.) getroffen.
- (c) Die Vermittlung, Entfaltung und Anwendung innovatorischer Qualifikationen kann nur in einem Prozeß gelingen, der die Einheit von Lernen und Handeln herstellt oder - anders formuliert - das Problem des Transfers von Gelerntem aus der Lern- in die Handlungssituation löst.
- (d) Um das Potential innovatorischer Qualifikationen der Arbeitenden bei der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen nach ihren Interessen zu aktualisieren, ist ein Verfahren handlungsorientierter, beteiligungsorientierter und interessegeleiteter betriebsnaher Weiterbildung erforderlich.

Als handlungsorientiert bezeichnen wir Lernprozesse, die die Planung, Durchführung und Überprüfung von Handlungen umfassen und durch Entwicklung, Erprobung und Bewertung von

1) Methodisch ist hierzu in besonderer Weise das Verfahren begleitender Beobachtung geeignet, das wir bereits in der Bergbaustudie entwickelt und seitdem in verschiedenen Untersuchungen angewendet haben. Es ist beschrieben in E. Fricke, W. Fricke, "Auf dem Wege zu einer dynamischen Theorie der Qualifikation", a.a.O. sowie bei B. Stiegler "Kooperationsformen bei arbeitnehmerorientierter Aktionsforschung", Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Heft 3 (1977).

Problemlösungen auf die Verbesserung von Arbeitsbedingungen zielen. Beteiligungsorientiert sind Lernprozesse, in denen alle Beteiligten eine aktive Rolle übernehmen, indem sie an der Formulierung von Zielen, an der Wahl der Methoden und am Verlauf des Lernprozesses mitwirken. Lernprozesse sind schließlich interessegeleitet, wenn die Lernziele und Lerninhalte auf die Durchsetzung der Interessen der Lernenden bezogen sind und von diesen Interessen getragen werden.

Eine Weiterbildungskonzeption, nach der solche Lernprozesse organisiert werden, verzichtet auf das gezielte Training spezifischer Fähigkeiten des einzelnen Teilnehmers. Sie folgt vielmehr dem Prinzip des ganzheitlichen Lernens, bei dem sich alle Qualifikationen entfalten können. Dabei sind Lernsituationen immer Gruppensituationen, weil die Vereinbarung und die erfolgreiche Durchsetzung gemeinsam bestimmter Ziele und die Entwicklung des dazu erforderlichen solidarischen Verhaltens nur in Gruppensituationen erfolgen kann.

Die Einheit von Lernen und Handeln, das grundlegende Prinzip dieser Weiterbildungskonzeption, realisiert sich in einem Dreischritt:

- Lernprozesse sind auf die Handlungssituation bezogen.
- Das Gelernte (also z.B. ein vereinbartes Ziel, eine Lösung und eine Strategie) stellt sich in der Handlungssituation als realisierbar oder (aus verschiedenen Gründen, die nicht alle mit besserem Lernen zu bewältigen sind) als nicht realisierbar heraus. Aus dem Versuch der Anwendung des Gelernten ergeben sich Rückwirkungen auf die Fortsetzung des Lernprozesses in einer erneuten Lernsituation.
- In einer erneuten Lernsituation werden Konsequenzen aus dem Anwendungsversuch in der Handlungssituation gezogen.

Unser Weiterbildungskonzept initiiert also einen permanenten Lernprozeß, in dem die Arbeitenden durch die Planung, Erprobung, Ausführung und Überprüfung von Aktivitäten zur Veränderung ihrer Arbeitsbedingungen lernen und dabei ihre innovatorischen Qualifikationen entwickeln und anwenden.

3.5 Die Aktivitäten der Forscher im Prozeß

Zu den Bedingungen, die Verlauf und Ergebnis des Forschungsprozesses beeinflußt haben, gehören auch unsere Aktivitäten im Prozeß selbst sowie zu seiner Vorbereitung, Planung, Organisation und Steuerung. Nicht alle haben nur individuelle Bedeutung im Rahmen dieses einen Prozesses; einige müssen dokumentiert werden, weil sie - wenn das Beteiligungsverfahren weiterentwickelt und übertragen werden soll - durch institutionelle Regelungen ersetzt werden müssen. Was wir im Rahmen des Forschungsvorhabens als Modellversuch bzw. als Pilotstudie angeregt und manchmal nur durch direkte Einflußnahme durchgesetzt haben, muß ja - wenn es generell anwendbar sein soll - ohne unsere oder die Aktivität anderer Betriebsexterner als Beteiligungsverfahren in den normalen betrieblichen Alltag Eingang finden.

Dem Forschungsteam gehörten vier Sozialwissenschaftler und ein Ingenieur an. Der Ingenieur ist vor dem Ende des Projekts am 30. Juni 1978 ausgeschieden. Während des Forschungsprozesses haben wir folgende Aufgaben ausgeführt:

- (1) Die Formulierung des Forschungsansatzes.
- (2) Die Analyse der Ausgangssituation vor Beginn des Prozesses in der Zeit von November 1975 bis März 1976.

In dieser Funktion haben wir neben der begleitenden Beobachtung von Tätigkeiten und Arbeitsabläufen traditionelle analytische Methoden der empirischen Sozialforschung wie Expertengespräche, Auswertung betrieblicher Unterlagen, Organisationsanalysen etc. angewendet. Zusätzlich haben Ergonomen die Arbeitsbelastungen analysiert. Mit Ausnahme eines Anamnesebogens im Rahmen der werksärztlichen Untersuchung haben wir keine schriftlichen Befragungen, Tests o.ä. durchgeführt, weil wir die Qualität und Validität der Informationen und Daten, die wir während der begleitenden Beobachtung und bei den ständigen Diskussionen mit den Arbeitern in Seminaren, Arbeitsgruppen, Projektgruppen und im Betrieb erhoben und dokumentiert haben, höher einschätzen als die mit standardisierten Befragungs- und Testinstrumenten zu ermittelnden. Es kommt hinzu, daß es unserem Forschungsansatz widersprochen hätte, standardisierte Erhebungsinstrumente einzusetzen, auf deren Konstruktion, Anwendung und Ergebnisse die Arbeitenden keinen Einfluß haben.

- (3) Die Planung, Organisation, Durchführung und Auswertung der Lernprozesse nach dem Konzept handlungsorientierter, beteiligungsorientierter und interessegeleiteter betriebsnaher Weiterbildung.

Das bedeutete im einzelnen die inhaltliche und methodische Planung und Betreuung von sechs Wochenseminaren, ca. 50 Arbeitsgruppensitzungen und einer Vielzahl von Projektgruppensitzungen, Abteilungsbesprechungen und Arbeitsbesprechungen.¹⁾ Planung und Betreuung der Lernprozesse stellten insofern besondere Anforderungen, als sie sich am Prinzip des offenen Curriculum zu orientieren hatten,

1) Im einzelnen werden die Stationen des Lernprozesses in Abschnitt 4.2 dieser Kurzfassung sowie sehr ausführlich in Kapitel 3 des Hauptberichts beschrieben.

um die Einflußnahme der Arbeitenden auf Ziel, Inhalt, Verlauf und Ergebnis der Lernprozesse sicherzustellen. Diese offene Form der Weiterbildung erfordert nach unseren Erfahrungen im Gegensatz zu traditionellen Lehrveranstaltungen mit festem Lernziel und einem festen Kanon von Lerninhalten erheblich intensivere, sehr flexible und vor allem auch nach vielen Wiederholungen nicht standardisierbare Vorbereitungen.

Im einzelnen gehörte zur Vorbereitung und Durchführung der verschiedenen Lernprozesse die Verständigung mit den Arbeitern über die Ausgangssituation, über ihre Defizite und Entwicklungsmöglichkeiten, die gemeinsame Ausarbeitung von Entwürfen für Verbesserungen und Lösungen, die Vereinbarung von Handlungsstrategien, die Bilanzierung von Erfolgen oder Misserfolgen der vereinbarten Strategien und ihre erneute Anpassung an veränderte Handlungsbedingungen (Rückkopplung), schließlich die Vermittlung und Stabilisierung innovatorischer Qualifikationen und die Erweiterung des Horizonts aller am Prozeß Beteiligten über die Probleme der Abteilung hinaus durch Diskussion der Situation und der Rationalisierungsstrategien des Unternehmens, durch Vergleiche mit Arbeitsbedingungen in anderen Betrieben und der dort unternommenen Anstrengungen zu ihrer Verbesserung (mit und ohne Beteiligung der Beschäftigten), durch die Analyse gewerkschaftlicher Strategien zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Geschichte (Acht-Stunden-Tag, Vierzig-Stunden-Woche) und gegenwärtig (Vereinbarungen der IG Metall und der IG Druck und Papier zum Schutz der Beschäftigten vor Rationalisierungsschäden).

- (4) Die Organisation des Beteiligungsprozesses in Zusammenarbeit mit den Arbeitern der Anschneiderei, die einige Elemente des Beteiligungsverfahrens wie z.B. die Projektgruppen in Auseinandersetzung mit konkreten Schwie-

rigkeiten und Hindernissen bei der Realisierung ihrer Vorstellungen selbst entwickelten.

Bei der Entwicklung der verschiedenen Beteiligungsformen¹⁾ war jedoch auch eine intensive Kooperation mit Betriebsräten und gewerkschaftlichen Vertrauensleuten erforderlich sowie andererseits mit dem betrieblichen Management, dem betrieblichen Projektleiter und der Unternehmensleitung. Die enge Kooperation mit dem Betriebsrat hat dazu geführt, daß insbesondere der Humanisierungsbeauftragte des Betriebsrats und sein Vorsitzender die Ausweitung des Beteiligungsverfahrens auf andere Abteilungen der Peiner AG befürwortet und durchgesetzt haben. Schon Mitte 1978, d.h. ein Jahr vor Abschluß der Betriebsvereinbarung über die Mitwirkung der Beschäftigten bei der Veränderung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung, haben der Humanisierungsbeauftragte des Betriebsrats und dann auch die beiden Sicherheitsingenieure der Peiner AG Projektgruppen in verschiedenen Abteilungen von Werk III gebildet, beispielsweise zur Entwicklung einer neuen Regelung für die Einteilung der Beschäftigten zur Früh- und Mittagsschicht, zur Verringerung von Schichtarbeit.²⁾

Die notwendige Zusammenarbeit mit den betrieblichen Vorgesetzten des mittleren Managements in Beteiligungsfragen konzentriert sich in der Spätphase des Projekts vor allem auf den Versuch, über die verbale Zustimmung hinaus die aktive Förderung der Projektgruppen durch die Vorgesetzten (insbesondere Meister und Abteilungsleiter) zu erreichen. Es war und ist bis heute sehr mühsam, die betrieblichen Vorgesetzten dieser Ebene dazu zu bewegen, die Beschäftigten

1) Siehe dazu Abschnitt 4.2 dieser Kurzfassung.

2) Die Initiativen des Betriebsrats, der Sicherheitsingenieure und der Unternehmensleitung zur Übertragung von Projektergebnissen in andere Bereiche der Peiner AG werden in Abschnitt 6.1 der Kurzfassung berichtet.

über die vorhandenen Projektgruppen früh in ihre Planungen einzubeziehen und ihnen Gestaltungsspielräume zu eröffnen. Diese Schwierigkeiten sind trotz der Förderung des Beteiligungsverfahrens durch den betrieblichen Projektleiter, der der Vorgesetzte mittlerer technischer Angestellter ist, noch nicht überwunden. Da sie die geplante Übertragung des Beteiligungsverfahrens auf alle Abteilungen und Werke der Peiner AG erschweren, wenn nicht gefährden, sollen die Widerstände von Teilen des mittleren Managements gegen das Beteiligungsmodell in einem Modellversuch zur Entwicklung eines Verfahrens beteiligungsorientierter Weiterbildung von Führungskräften des mittleren Managements bei der Peiner AG diskutiert und nach Möglichkeit überwunden werden. Dieser Modellversuch wird seit dem 1.4.1979 in Zusammenarbeit mit Pädagogen aus dem Ausbildungszentrum der Stahlwerke Peine-Salzgitter bei der Peiner AG durchgeführt. Er dient zugleich der Systematisierung und Fortführung der Umsetzung von Projektergebnissen - insbesondere der übertragbaren Elemente des Beteiligungsverfahrens - im Unternehmen.

- (5) Aktivitäten im Zusammenhang mit dem Veränderungsprozeß, d.h. bei der Anregung, Organisation und Kontrolle betrieblicher Maßnahmen zur Verwirklichung der von den Beschäftigten ausgearbeiteten Vorschläge für die Verbesserung und Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen.

Auf diesem Feld waren die Schwierigkeiten, den Prozess zu organisieren, aufrechtzuerhalten und abschließend so zu stabilisieren, daß er selbständig weitergeführt werden kann, am größten. Sie betrafen insbesondere

- (a) die Einführung der Projektvorhaben und -vorschläge in den betrieblichen Entscheidungsprozeß

- (b) die Gewährleistung einer zeitlich und sachlich angemessenen Ausführung der Projektvorhaben durch den Betrieb
- (c) die Anregung eines innovativen Verhaltens bei mittleren technischen Angestellten und betrieblichen Vorgesetzten, damit sie aktiv Möglichkeiten zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen wahrnehmen, fördern und den Beschäftigten dabei Gestaltungsspielräume einräumen.

Wir möchten diese Schwierigkeiten an einigen Beispielen verdeutlichen und dabei besonders herausarbeiten, wo wir uns bei der Planung des Prozesses geirrt haben und wo andererseits strukturell bedingte Schwierigkeiten und Widerstände bestehen, die auch bei einer besseren Planung oder bei einem "richtigeren" Vorgehen ohne Aufgabe des Beteiligungsprinzips gegenwärtig nicht ausgeräumt bzw. überwunden werden können.

Um die Einführung der Projektvorhaben und -vorschläge in den betrieblichen Entscheidungsprozeß zu organisieren, hatten wir im Projektantrag ein sogenanntes Betriebsteam vorgesehen, in dem Vertreter des Unternehmens, des Betriebsrats, der am Prozeß beteiligten Beschäftigten und des Forschungsteams miteinander beraten sollten, welche Vorhaben realisiert werden könnten und welche nicht. Dies Betriebsteam hatte keine Funktion im Prozeß, und es hat nie getagt. Nach dem Abschluß der Betriebsvereinbarung gemäß §§ 90/91 BetrVG zum 1.4.1976 war das auch nicht mehr nötig, weil mit dieser Betriebsvereinbarung ein mit Vertretern der Unternehmensleitung und des Betriebsrats paritätisch besetzter Ausschuß geschaffen wurde, der unter anderem die dem Betriebsteam zugeordneten Aufgaben voll übernahm - allerdings mit dem Unterschied, daß an seinen Beratungen die am Projekt beteiligten Arbeiter und Wissenschaftler auch dann nicht teilnahmen, wenn Projektvorhaben zur Beratung

anstanden.¹⁾

Diese Lösung kann im Interesse des Projekts und der Übertragbarkeit seiner Ergebnisse nur begrüßt werden. Sie schloß von vornherein aus, daß irgendwelche projektspezifischen Entscheidungsgremien im Betrieb entstanden, die mit den Regeln des Betriebsverfassungsgesetzes nicht vereinbar gewesen, auf die Laufzeit des Projekts begrenzt, daher ein Fremdkörper im betrieblichen Entscheidungsprozeß geblieben wären und auf diese Weise die Realisierung von Projektergebnissen ebenso wie ihre Übertragbarkeit erschwert statt gefördert hätten. Zusätzlich hätte die Gefahr bestanden, Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats zu umgehen und dadurch zu gefährden, daß sie Gruppen von Beschäftigten übertragen werden, die weder legitimiert noch in der Lage sind, sie wahrzunehmen.

Soweit die formale und institutionelle Seite des Problems der richtigen Einführung von Projektvorhaben in den betrieblichen Entscheidungsprozeß. Sehr viel schwieriger war ein zweiter Aspekt des gleichen Problems zu lösen, der mit der ungleichen Verteilung von Gestaltungsmacht im Betrieb zusammenhängt.²⁾ Hier stand das Projekt vor einem wirklichen Dilemma, jedoch haben wir möglicherweise und mit der sehr wirksamen Unterstützung des betrieblichen Projektleiters einen Ansatz zu einer übertragbaren Lösung entwickelt. Diese Lösung betrifft natürlich nicht die Aufhebung des

1) Es gab eine Ausnahme, als der Leiter des Forschungsteams zur Erläuterung eines Projektvorhabens zeitweise an einer Ausschußsitzung teilnahm.

2) Das betriebliche Machtungleichgewicht ist auch durch die verschiedenen Formen der betrieblichen und der Unternehmensmitbestimmung nicht aufgehoben worden. Die Mitbestimmungsregelungen haben allerdings die Möglichkeit des unkontrollierten Gebrauchs der betrieblichen Gestaltungsmacht auf einigen Gebieten eingeschränkt.

betrieblichen Machtungleichgewichts, sondern nur eine mögliche Form der Realisierung von Beteiligung unter den Bedingungen betrieblichen Machtungleichgewichts.

Zunächst standen wir bei Beginn des Beteiligungsprozesses vor einem Dilemma: Einerseits hielten wir es für erforderlich, den Arbeiterinnen und Arbeitern einen Freiraum zu schaffen, in dem sie ohne die Anwesenheit ihrer Vorgesetzten, d.h. frei von dem üblichen betrieblichen Autoritätsdruck, die Defizite ihrer Arbeitssituation bestimmen, wünschenswerte und mögliche Veränderungen vereinbaren und sich über ihre Interessen verständigen konnten. Aus diesem Grund hatte zwar der Meister der Abteilung Zutritt zu allen Projektveranstaltungen (er nahm auch an dem ersten Wochenseminar, an vielen Sitzungen der Arbeits- und Projektgruppen sowie an allen Abteilungsbesprechungen und Abteilungsversammlungen teil), doch haben wir darauf geachtet, daß die übrigen betrieblichen Vorgesetzten und sonstige nicht in der Abteilung Beschäftigten von den Seminaren und auch von den ersten Sitzungen der Arbeitsgruppen fernblieben.

Angesichts der Erfahrung, daß die Arbeiterinnen und Arbeiter auch ohne die aktuelle Anwesenheit ihrer Vorgesetzten und sonstiger Angestellter oder Fachleute von Restriktionen, Befürchtungen, Ängsten und Mißerfolgsorientierungen bei der Ausarbeitung alternativer Konzepte zur Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen behindert wurden, halten wir dies Verfahren auch heute noch für richtig. Insbesondere die Sorge, dem Betrieb Kosten zu verursachen, und die Erwartung, daß die betrieblichen Vorgesetzten Vorschläge ablehnen würden, drohten viele innovative Vorstellungen im Keim zu ersticken.

Andererseits schloß dies Vorgehen die betrieblichen Vorgesetzten und Fachleute von der Entwicklung der Projektvorhaben aus. Sie hatten acht Monate nach Beginn des Projekts

noch keine Kenntnis von geplanten Verbesserungsvorhaben.¹⁾ Das hatte den entscheidenden Nachteil, daß sich ein Teil von ihnen gegen die Realisierung von Projektvorhaben wehrte, nachdem sie in den Arbeitsgruppen ausformuliert, dem Betriebsrat zur Verhandlung im paritätischen Ausschuß nach §§ 90/91 BetrVG übergeben, dort verhandelt und von Betriebsrat und Unternehmensleitung gebilligt worden waren. Trotz der Unterstützung des Projekts durch Betriebsrat und Unternehmensleitung führte der Widerstand der Angestellten aus dem Bereich des mittleren technischen Managements zu erheblichen zeitlichen Verzögerungen bei der Realisierung von Projektvorhaben und schließlich zu einer Krise des Projekts um die Jahreswende 1976/77 und Anfang 1977.²⁾ Sie konnte erst überwunden werden, nachdem die Unternehmensleitung aufgrund einer Intervention des Projektträgers im Juni 1977 einen betrieblichen Projektleiter ernannte und den Betriebsdirektor des Unternehmens mit dieser Aufgabe betraute. Damit war der betriebliche Projektleiter in der Hierarchie des Unternehmens direkt unterhalb der Vorstandsebene angesiedelt und hatte ausreichend Vollmacht und Kompetenz, den Fortgang des Projekts zu fördern.

Der betriebliche Projektleiter regte als erste organisatorische Maßnahme ein sog. Angestelltentreffen an, zu dem sich regelmäßig alle vier Wochen alle betrieblichen Vorgesetzten und Experten aus den mit der Durchführung der Projektvorhaben befaßten oder noch zu befassenden Fachabteilungen sowie ein bis zwei Vertreter des Betriebsrats trafen. An diesen Angestelltentreffen nahmen regelmäßig der Projektingenieur und der Leiter des Forschungsteams teil, doch hatten sie aus Projektsicht und unter dem Aspekt der Be-

1) Übrigens war auch der Betriebsrat bei der Ausarbeitung der ersten Vorhaben in der Anfangsphase des Projekts nicht beteiligt. Die daraus resultierenden Mißverständnisse und Verstimmungen konnten mit dem Betriebsrat jedoch erheblich schneller ausgeräumt werden als mit einigen Vertretern des mittleren Managements.

2) Siehe dazu ausführlich Abschnitt 3.3 des Untersuchungsberichts.

teiligung der Arbeitenden an betrieblichen Entscheidungen den Nachteil, daß die Arbeiter der Z II von der Teilnahme an den Angestelltentreffen ausgeschlossen waren. Der betriebliche Projektleiter wollte sie auch als Beobachter nicht zulassen, geschweige denn als Vertreter der von ihnen ausgearbeiteten Vorschläge und Verbesserungsvorhaben. Diese Funktion mußten stellvertretend für sie die Vertreter des Projektteams wahrnehmen.

Immerhin hatten die Angestelltentreffen den Vorteil, daß hier ein zentraler Ort für die zeitliche und sachliche Organisation der Realisierung von Projektvorhaben durch die zuständigen Fachabteilungen geschaffen war. Die Ausführung der von Betriebsrat und Unternehmensleitung nach den Vorschlägen der Arbeiter beschlossenen Vorhaben war jetzt eher gesichert. Zusätzlich stellten sich die Vertreter des Projekts der Kritik der Angestellten und konnten auch auf diese Weise dazu beitragen, Verständnis für die Ziele und die Vorgehensweise des Projekts und insbesondere des Beteiligungsverfahrens bei dem Teil der Angestellten zu wecken, der ihm noch skeptisch gegenüberstand.

Das Dilemma, von dem eingangs die Rede war, bestand in folgenden teilweise konfligierenden Erfordernissen:

- (a) In der Anfangsphase des Beteiligungsprozesses brauchten die Beschäftigten einen von Autoritätsdruck und Restriktionen möglichst freien sozialen Raum, um Konzeptionen zur Verbesserung und Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen auszuarbeiten und untereinander abzustimmen.
- (b) Die betrieblichen Vorgesetzten und Fachleute sind teilweise für die Ausarbeitung von Gestaltungsvorschlägen, in jedem Fall aber für ihre Realisierung nicht zu entbehren. Es ist daher erforderlich, sie in den Beteiligungsprozeß einzubeziehen.

- (c) Das ist nur möglich, wenn die betrieblichen Vorgesetzten und Angestellten des mittleren Managements erkennen, daß die Eröffnung von Gestaltungsspielräumen für die Beschäftigten im Beteiligungsprozeß zwar die Form der Kooperation mit ihnen verändert, daß sie aber nicht ihre Position als Vorgesetzte verletzt.
- (d) Diese Erkenntnis wird erleichtert, wenn die betrieblichen Vorgesetzten und Fachleute die Erfahrung machen, daß sie das Beteiligungsverfahren ebenso wie die ihnen unterstellten Arbeitnehmer nutzen können, um sich an der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen nach ihren Interessen zu beteiligen: Auch Vorgesetzte sind abhängig Beschäftigte und haben durch die Arbeitsbedingungen verletzte Interessen.

Wir sind der Auffassung, daß wir im Laufe des Forschungsprozesses eine Möglichkeit zur Lösung dieses Dilemmas, d.h. zur Organisation von Beteiligungsprozessen unter den Bedingungen des betrieblichen Machtungleichgewichts und in Übereinstimmung mit den normativen Rahmenbedingungen sowie den repräsentativen Formen der Interessenvertretung entwickelt haben. Sie besteht - sehr verkürzt gesagt - in der Kombination des Verfahrens zur Beteiligung der Arbeitenden an der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen nach ihren Interessen¹⁾ mit der Einführung eines Weiterbildungsmodells für Führungskräfte des mittleren Managements, das ihre innovatorischen Qualifikationen fördert und sie damit befähigt, den ihnen unterstellten Beschäftigten Gestaltungsspielräume zu eröffnen und gleichzeitig das Beteiligungsverfahren auch zur Einflußnahme auf die Verbesserung ihrer eigenen Arbeits-

1) Zu diesem Zweck werden durch die bereits mehrfach zitierte Betriebsvereinbarung zur "Beteiligung von Arbeitnehmern an der Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung" vom 1.7.1979 in allen Abteilungen der Peiner AG Projektgruppen aus durchschnittlich vier Beschäftigten eingeführt. Siehe den Text der Betriebsvereinbarung in Anlage 2 dieser Kurzfassung.

bedingungen nach ihren Interessen anzuwenden. Der Entwicklung und Erprobung dieses Weiterbildungsmodells dient das bereits erwähnte Forschungsvorhaben, das wir seit dem 1.4.1979 bei der Peiner AG durchführen.¹⁾

4. Der Prozeßverlauf

4.1 Übersicht über die Prozeßgeschichte

In der folgenden Übersicht haben wir die verschiedenen Aktivitäten und Vorschläge der am Prozeß Beteiligten sowie wichtige Ereignisse und Entscheidungen im unmittelbaren Umfeld des Forschungsprojekts zusammengestellt. Die Handlungen und Vorschläge der Beteiligten sind nach ihrem jeweiligen Schwerpunkt dem Lern-, Beteiligungs- oder Veränderungsprozeß zugeordnet worden, die Einflüsse aus dem Umfeld wie auch die Aktivitäten zur Stützung des Prozesses finden sich in der Rubrik Rahmenbedingungen. Außerdem haben wir die Prozeßgeschichte in sieben Phasen unterteilt, nach denen auch die Darstellung des Projektverlaufs in Kapitel 3 des Hauptberichts gegliedert ist. Der Leser kann die knappen Informationen der Übersicht durch Lektüre des entsprechenden Kapitels im Hauptbericht ergänzen und sich dabei an der gleichen Gliederung orientieren.

Zugleich enthält die folgende Übersicht Hinweise auf die im Prozeß erzielten Ergebnisse wie auch auf die nicht durchsetzbaren Forderungen und Vorschläge der Beschäftigten. Auch hier sind die Informationen nur knapp und stichwortartig, können aber durch Lektüre der ausführlichen Darstellungen im Hauptbericht ergänzt werden. Angaben zu den materiellen Verbesserungen der Arbeitsbedingungen finden sich vor allem in Kapitel 7 des Hauptberichts, die Betriebsvereinbarung zur Anwendung und Weiterentwicklung des Beteiligungsverfahrens in der Peiner AG ist in Abschnitt 4.5 des Hauptberichts dargestellt, die Ergebnisse zu Lohnfragen in Abschnitt 8.3.

1) Weitere Informationen finden sich in Abschnitt 6.1 der Kurzfassung sowie in Abschnitt 6.55 des Hauptberichts.

Übersicht über den zeitlichen Ablauf und die wichtigsten Inhalte von Lernprozeß, Beteiligungsprozeß, Veränderungsprozeß und Rahmenbedingungen im Forschungsprojekt

Erste Phase "Bestands- und Kontaktaufnahme"

Zeitraum	Lernprozeß	Beteiligungsprozeß	Veränderungsprozeß	Rahmenbedingungen
1975 Oktober	<ul style="list-style-type: none"> o Beginn der Zusammenarbeit von Wissenschaftlern, Arbeitern und Angestellten bei der Bestandsaufnahme 	<ul style="list-style-type: none"> o <u>1.Abteilungsbesprechung:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Vorstellung des Projekts - Zustimmung zur Durchführung - Erste Veränderungsvorschläge 	<ul style="list-style-type: none"> o Sammlung erster Veränderungsvorschläge 	
November				<ul style="list-style-type: none"> o <u>1.Angestelltentreffen:</u> Information über das Forschungsprojekt
Dezember		<ul style="list-style-type: none"> o Beteiligung bei der begleitenden Arbeitsbeobachtung in Werk I 		
1976 Januar Februar				<ul style="list-style-type: none"> o Wegen Arbeitsmangel in Werk I 5 Entlassungen o Einrichtung einer Unfallstation in Werk I o Vertrag mit dem Betriebsärztlichen Dienst der Stahlwerke Peine-Salzgitter zur betriebsärztl. Versorgung d. Beschäftigten der Peiner AG o 6 Entlassungen im Werk I o Erhebung der Fertigungskosten in der Anschneiderei durch das Institut für Produktion und Automation der Fraunhofer-Gesellschaft, Stuttgart
März		<ul style="list-style-type: none"> o Werksärztliche Begehung der Z II mit Vertrauensleuten und Betriebsrat o Bestimmung des Arbeitssystemwerts nach dem Verfahren des IPA durch Vertrauensleute, Betriebsräte und Angestellte. o <u>2.Abteilungsbesprechung:</u> Vorbereitung der ersten Bückeberger Arbeitswochen o Beratung der Ergonomen bei der Messung des Hallenlärmspegels, des Maschinenlärms, der Temperatur, der Luft, der Beleuchtung, des Staubes und der Ölnebel durch das Ergonomiezentrum der Stahlwerke Peine-Salzgitter 	<ul style="list-style-type: none"> o Hallenfahrverbot für große Dieselstapler nach der schlechten Beurteilung der Hallenluft durch die Beschäftigten der Z II bei der Ermittlung des Arbeitssystemwertes 	
April				<ul style="list-style-type: none"> o Erster Zwischenbericht o Betriebsvereinbarung über den paritätischen Ausschuß nach §§ 90/91 BetrVG

Zweite Phase "Entwicklung der Konzepte für Innovationen und Klärung der Beziehungen zwischen den am Forschungsprozeß Beteiligten"

Zeitraum	Lernprozeß	Beteiligungsprozeß	Veränderungsprozeß	Rahmenbedingungen
1976 Mai	<ul style="list-style-type: none"> o Erste Bückeberger Arbeitswochen (BAW): - Gemeinsame Interessen in der Lebens- und Arbeitssituation - Entwurf erster Konzepte für die Gestaltung der Arbeitsbedingungen - Besichtigung der Glasfabrik Heye in Obernkirchen 	<ul style="list-style-type: none"> o Erste Bückeberger Arbeitswochen (BAW): - Planung der Arbeit u. der Veränderungsprozesse - Vorschlag zur Sicherung von Lohn und Beschäftigung im Zusammenhang mit dem Projekt (Abschluß einer Betriebsvereinbarung) 	<ul style="list-style-type: none"> o Vorschläge zur Lärmbekämpfung - Vorschlag einer zentralen Späneab- und Kühlmittelzuführung - Belüftung und Beheizung der Halle - Änderung der Entlohnungsmethode (Gruppen- statt Einzelakkord) - Änderung der Arbeitsteilung 	<ul style="list-style-type: none"> o Präsentation des Projektstandes in der Gutachter-sitzung des Projektträgers Humanisierung des Arbeitslebens in Salzgitter o Arbeitsräume für Projektarbeit auf dem Werksgelände eingerichtet o Antrag des Betriebsleiters für eine Werkzeugausgabe in der Z II
Juni	<ul style="list-style-type: none"> o 3.Abtellungsbesprechung Klärung der gemeinsamen Interessen 	<ul style="list-style-type: none"> o 3.Abtellungsbesprechung: - Ergebnisse der I.BAW - Zusammensetzung der Arbeitsgruppen 	<ul style="list-style-type: none"> o Der Abteilungsleiter der Z II läßt einen Sitz an einer Spitzmaschine anbringen und erproben 	
Juli	<ul style="list-style-type: none"> o Die Teilnehmer der Arbeitsgruppen besichtigen Werk III, um die dortigen Lohnregelungen sowie technische u. organisatorische Lösungen kennenzulernen 	<ul style="list-style-type: none"> o 1. und 2. Arbeitsgruppe Technik (AGT): - Diskussion alternativer Transportsysteme - Konzeption technischer Veränderungen 	<ul style="list-style-type: none"> o Konzeption der Werkzeugwechsler o Konzeption höhenverstellbarer Maschinenarbeitsplätze o Konzeption lärmärmer Reinigung der Transportbehälter o Konzept zur Mechanisierung des Aufmutterns 	<ul style="list-style-type: none"> o Freiwillige Teilnahme der Beschäftigten der Z II an einer werksärztlichen Untersuchung
August	<ul style="list-style-type: none"> o Drei Einrichter und ein Vorarbeiter werden in vier Unterweisungen durch den Leiter der Lehrwerkstatt auf das Anlernen der Maschinenarbeiter zum Werkzeugwechseln vorbereitet 			
September		<ul style="list-style-type: none"> o 3.und 4.Arbeitsgruppe Technik (AGT): - Ablehnung alternativer Transportsysteme durch die Arbeitsgruppe - Diskussion der Hallenerweiterung durch Verlegung eines Bundesbahngleises - Vorbereitung der II. BAW 	<ul style="list-style-type: none"> o Kunststoffgitterroste als höhenverstellbare Standflächen an Maschinen vorgeschlagen o Vorschlag zur Erprobung eines Stehsitzes an Maschinen o Vorschlag zur Konstruktion einer Dämphaube gegen Fallgeräusche bei Transportbehältern o Vorschlag, Rutschen und Sandwichbleche zur Minderung von Fallgeräuschen zu verbessern o Test: Kippen der Transportbehälter zur Reinigung auf einer Gummimatte: unzureichend Vorschlag: Kippvorrichtung 	<ul style="list-style-type: none"> o Konflikt eines Maschinenarbeiters mit einem Vorarbeiter führt zu seiner Entlassung o Widerstand der Vorgesetzten gegen Vorstellungen und Ansprüche der Arbeiter; die Fähigkeit zur Entwicklung neuer Ideen wird den Arbeitern bestritten, die Teilnahme an Projektveranstaltungen erschwert.

Dritte Phase "Erste Ergebnisse, Konflikte und Widerstände"

Zeitraum	Lernprozeß	Beteiligungsprozeß	Veränderungsprozeß	Rahmenbedingungen
1976 September	<ul style="list-style-type: none"> o <u>Zweite Bückeberger u. Peiner Arbeitswochen:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Grundlageninformationen über Lärm, -wirkung und -bekämpfung - Durchsetzungsstrategien - Arbeitsteilung in d. Z II - Akkordberechnung - Betriebsbesichtigung bei VW-Wolfsburg: ergonomische Gestaltung von Maschinenarbeitsplätzen, Arbeitsmöglichkeiten der Vertrauensleute, Entlohnung bei Arbeitserweiterung 	<ul style="list-style-type: none"> o <u>Zweite Bückeberger u. Peiner Arbeitswochen:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Bedingungen des Beteiligungsprozesses - Durchsetzung von Änderungen - Diskussion von Möglichkeiten der Entlohnung höherer Qualifikationen bei Werkzeugwechsel 	<ul style="list-style-type: none"> o Plan für die Einarbeitung neuer Kollegen o Plan für Bau, Einrichtung und Organisation eines Werkzeugmagazins, einer Schleifwerkstatt und eines Pausenraums; Bau einer neuen Waschecke o Plan für die Weiterbildung von Einrichtern für Wartungsarbeiten o Plan für Lärmbekämpfung u. ergonomische Verbesserung an drei Maschinentypen o Vorschlag zur Einrichtung von Lärmpausen 	<ul style="list-style-type: none"> o Betrieblicher Druck auf Arbeiter, nicht im Projekt mitzuarbeiten o Wechsel im Vorsitz des Betriebsrates; der bisherige Betriebsratsvorsitzende wird Bundestagsabgeordneter
Oktober	<ul style="list-style-type: none"> o <u>AGT 5 und AGA 1 (Arbeitsgruppe Arbeitsorganisation):</u> <ul style="list-style-type: none"> - Besichtigung eines Werkzeugmagazins in Werk III und Werk I o <u>AGL 1 (Arbeitsgruppe Lohn):</u> <ul style="list-style-type: none"> Informationsaustausch über Akkordregeln, -berechnung und -verhalten o <u>4. Abteilungsbesprechung:</u> <ul style="list-style-type: none"> Austausch der Seminarergebnisse zwischen den Teilnehmern; Information der übrigen Kollegen 	<ul style="list-style-type: none"> o <u>AGT 5 und AGA 1:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Planung des Baus, der Einrichtung und der Arbeitsorganisation für Werkzeugmagazin, Schleifwerkstatt, Pausenraum, Waschecke o <u>4. Abteilungsbesprechung:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Verabschiedung des Vorschlags zum Bau von Werkzeugmagazin u. Pausenraum - Verabschiedung des Einarbeitungsplans - Erstellung einer Akkordtabelle 	<ul style="list-style-type: none"> o Übergabe der Listen für die Verbesserung von 3 Maschinentypen an Schlosserei u. Betriebsleiter o Bestellung eines Stehsitzes o Antrag auf Lärmpausenregelung an Betriebsrat (3x10 Min. pro Schicht). o Antrag auf Höherstufung bei Werkzeugwechsel und Selbsteinrichten an Betriebsrat 	<ul style="list-style-type: none"> o Besuch des Projekts durch den Projektträger und Vertreter der Bezirksleitung und des Vorstandes der IG Metall
November	<ul style="list-style-type: none"> o <u>AGT 6 und AGA 2:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Besichtigung von Werkzeugdisposition und -magazin in Werk I - Bericht des Betriebsleiters über d. Planung einer Werkzeugausgabe o <u>AGL 2:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Information durch die Leiterin des Lohnbüros, Zeitstudienmann u. Meister zu Akkordfragen o <u>AGL 3:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Informationen über mögliche Nachteile f. Akkordarbeiter bei Zeitaufnahmen mit Tombildschau "Die Akkordschere". 	<ul style="list-style-type: none"> o <u>AGT 6 und AGA 2:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Diskussion der betrieblichen u. der Projektplanung zum Werkzeugmagazin o <u>AGT 7:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Mechanische Zuführung an Maschinen - Späneschutz an den Schabemaschinen o Beratung über die Verlegung des Gleisanschlusses zur Hallenerweiterung mit Bundesbahnvertretern o Beratung der ersten Projektgruppe Bau über Baumaßnahmen o Beratung mit dem Leiter der Arbeitsvorbereitung über Verfahren beim Akkord o <u>AGT 8:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Beratung mit dem Leiter der Bauabteilung über Baumaßnahmen o <u>AGA 3 und 4:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Einarbeitung und Anlernung zum Werkzeugwechsel - Arbeitsorganisation in Werkzeugmagazin und Schleiferei - Bericht des Betriebsrats über das Ergebnis des paritätischen Ausschusses nach §§ 90/91 BetrVG zu Werkzeugmagazin, Schleiferei, Pausenraum (ebenso AGT 9 u. AGL 5) 	<ul style="list-style-type: none"> o Erprobung einer Lärmdämme haube zur Verringerung d. Fallgeräusche in Transportbehälter: Zu hohes Gewicht, Lärmdämmung u. Funktionsfähigkeit unzureichend o Übergabe der Vorschläge zum Bau des Werkzeugmagazins, der Schleifwerkstatt, des Pausenraums an Betriebsrat und Vorstand o Vorschlag zur Vergrößerung des Abstellplatzes für Transportbehälter der Z II o Neuer Elektrostapler mit freier Sicht vom Betrieb angeschafft o Beratung des paritätischen Ausschusses nach §§ 90/91 BetrVG über Bau und Einrichtung d. Werkzeugmagazins, der Schleifwerkstatt, des Pausenraums u.d. Waschecke mit positivem Beschluß 	<ul style="list-style-type: none"> o <u>2. Angestelltentreffen:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Information über die Arbeit im Projekt - Vorgesetzte meinen, die Arbeiter seien geistig überfordert o Der Betriebsrat stimmt Überstunden nur noch in dringenden Fällen zu o Der Vorstand hält Angestellten auf einer Betriebsversammlung Mangel an Engagement und Leistungsbereitschaft vor o Besuch von 2 Vertretern des Vorstands der IG Metall o Der Betrieb plant die Anschaffung einer Endenbearbeitungsmaschine o Behinderung der Teilnahme an Projektaktivitäten wegen Personalmangel o Die Werkszeitung der Salzgitter AG berichtet über das Forschungsprojekt o Wegen fehlender Schlosserkapazität kaum Fortschritte bei d. Verbesserung der Maschine n o Die betrieblichen Vorgesetzten versuchen, einem Maschinenarbeiter und einer -arbeiterin wegen angeblich fehlender Eignung die Teilnahme an den Anlernmaßnahmen zum Werkzeugwechsler zu verweigern o Widerstand von Betriebs- und Werksleiter gegen die Vorschläge zum Bau von Werkzeugmagazin, Schleiferei und Pausenraum o Wegen Lieferrückstandes der Z II Unterbrechung der Projektaktivitäten v.15.12.76-18.1.77.
Dezember	<ul style="list-style-type: none"> o Anlernen von vier Maschinenarbeitern zum Werkzeugwechseln o <u>AGL 4:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Betriebsrat informiert über paritätische Lohnkommission u. paritätischen Ausschuß nach §§ 90/91 BetrVG - Betriebliche u. tarifliche Verdienstsicherung u. Kündigungsschutz bei geminderter Leistungsfähigkeit - Verfahren bei Höherstufungen 	<ul style="list-style-type: none"> o Beratung der ersten Projektgruppe Bau über Baumaßnahmen o Beratung mit dem Leiter der Arbeitsvorbereitung über Verfahren beim Akkord o <u>AGT 8:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Beratung mit dem Leiter der Bauabteilung über Baumaßnahmen o <u>AGA 3 und 4:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Einarbeitung und Anlernung zum Werkzeugwechsel - Arbeitsorganisation in Werkzeugmagazin und Schleiferei - Bericht des Betriebsrats über das Ergebnis des paritätischen Ausschusses nach §§ 90/91 BetrVG zu Werkzeugmagazin, Schleiferei, Pausenraum (ebenso AGT 9 u. AGL 5) 	<ul style="list-style-type: none"> o Vorschlag zur Vergrößerung des Abstellplatzes für Transportbehälter der Z II o Neuer Elektrostapler mit freier Sicht vom Betrieb angeschafft o Beratung des paritätischen Ausschusses nach §§ 90/91 BetrVG über Bau und Einrichtung d. Werkzeugmagazins, der Schleifwerkstatt, des Pausenraums u.d. Waschecke mit positivem Beschluß 	<ul style="list-style-type: none"> o Wegen fehlender Schlosserkapazität kaum Fortschritte bei d. Verbesserung der Maschine n o Die betrieblichen Vorgesetzten versuchen, einem Maschinenarbeiter und einer -arbeiterin wegen angeblich fehlender Eignung die Teilnahme an den Anlernmaßnahmen zum Werkzeugwechsler zu verweigern o Widerstand von Betriebs- und Werksleiter gegen die Vorschläge zum Bau von Werkzeugmagazin, Schleiferei und Pausenraum o Wegen Lieferrückstandes der Z II Unterbrechung der Projektaktivitäten v.15.12.76-18.1.77.

Fortsetzung: Dritte Phase "Erste Ergebnisse, Konflikte und Widerstände"

Zeitraum	Lernprozeß	Beteiligungsprozeß	Veränderungsprozeß	Rahmenbedingungen
1976 Dezember	<ul style="list-style-type: none"> o Drei Maschinenarbeiter bemühen sich um Teilnahme an Schweißlehrgang in Werk III (s. Mai 1978) o <u>AGA 4:</u> Organisationsplan u. Arbeitsteilung in Werk I o <u>AGL 5:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Verfahren bei Zeitaufnahmen: Das Recht auf Information durch den Zeitstudienmann - Tariflicher und betrieblicher Akkordfaktor: Information durch Betriebsrat und Zeitstudienmann 	<ul style="list-style-type: none"> <u>AGA 3 + 4:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Beratung des Antrags für ein Lärmbudget, Lärmpausen, Erschwerungszulage für das Tragen von Gehörschutz nach Stellungnahme des Betriebsrats (ebenso AGT 8, AGL 4) o Projektgruppenberatungen über Maschinen und Baumaßnahmen o <u>AGT 9:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Lärmquellen in der Z II und ihre Bekämpfung o <u>AGL 5:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Entwurf von "Problemkarten", um Akkordprobleme zu verfolgen - Arbeitseinteilung als Thema für III. BAW 	<ul style="list-style-type: none"> o Erweiterter Antrag für Bau und Einrichtung eines Werkzeugmagazins, Schleiferei, Pausenraum, Waschecke, Einrichter- u. Schlosserarbeitsplatz, Halleneinfahrt u. Büros für Meister und Werkstattschreiberin an Betriebsrat und Vorstand. o Antrag auf Aufstellung eines Lärmbudgets, Einrichtung von Lärmpausen u. Erschwerungszulage an Betriebsrat o Antrag zur Gültigkeit d. 2kg-Regelung (Belastungszulage) für Muttern und Bohrer, Schrauben mit Muttern o Vorschlag zur Entwicklung und Erprobung lärmarmen Drahtbehälter statt Blechbehälter zum Transport von Werkstücken o Akkordtabelle ist fertig o Versuch mit verbesserter Einarbeitung noch unzureichend o Bestellung von Kunststoffterrosten als höhenverstellbare Standflächen o Bestellung einer Schnellbremse für eine Schabemaschine o Entwicklung lärmgedämmer Preßluftzylinder für Anschneidmaschinen in der Betriebsmittelkonstruktion o Beginn der Umbauarbeiten in der Halle nach Genehmigung des Antrags durch Vorstand u. Betriebsrat o Überholung der Flachbakterienwalze o Keine Einigung über Bezahlung des Werkzeugwechsels u. Erweiterung der 2kg-Regelung in der paritätischen Lohnkommission, Überweisung an Vorstand und Betriebsrat zur erneuten Verhandlung. 	<ul style="list-style-type: none"> o Betriebsleiter, Meister u. Einrichter besichtigen Endbearbeitungsmaschine beim Hersteller o Zweiter Zwischenbericht
1977 Januar	<ul style="list-style-type: none"> o <u>AGA 5:</u> Aufgaben und Arbeitsweise der Steuerung in der Arbeitsvorbereitung mit Besichtigung des Produktionsflusses o <u>AGL 6:</u> Zeitarten im Akkord 	<ul style="list-style-type: none"> o Projektgruppenberatungen über Baumaßnahmen mit Vertreter der Bauabteilung o <u>AGT 10:</u> Vorbereitung der III. BAW (ebenso: AGA 5 u. AGL 6) 	<ul style="list-style-type: none"> o Personalabteilung meldet Zuständigkeit für Einarbeitung an o Ungeduld der Arbeiter der Z II über ausbleibende Verbesserungen o Personalknappheit und Leistungsdruck in der Z II, Diskussion über bevorstehende Entlassungen im Unternehmen o Schwarzes Brett für Projektmitteilungen in der Z II o Zentrale Organisation Schlosserei und der Elektrowerkstatt im Unternehmen o Versuch des Betriebsleiters, einen Maschinenarbeiter an der Teilnahme am Seminar zu hindern, scheitert am Widerstand des Forschungsteams. 	

Vierte Phase "Erprobung von Beteiligungsformen"

Zeitraum	Lernprozeß	Beteiligungsprozeß	Veränderungsprozeß	Rahmenbedingungen
1977 Februar	<ul style="list-style-type: none"> o <u>Dritte Bückeberger und Peiner Arbeitswochen (BAW):</u> - Leistungsdruck durch Kostendruck u. Arbeitsplanung - Lohn, Leistung, Fertigungskosten - Arbeitsplanung für Z II und Werk I - Betriebsbesichtigung Armaturenfabrik Grohe, Menden und Hener: Mitbestimmung; Verbesserungsvorschläge; Arbeitsbedingungen (Lohn, Absauganlagen, Spänetransport, Werkzeugmagazin) 	<ul style="list-style-type: none"> o <u>Dritte Bückeberger und Peiner Arbeitswochen (BAW):</u> - Möglichkeiten der Beteiligung bei der Arbeitsplanung und Fertigungsfeinststeuerung in der Anschneiderei - Funktion und Arbeitsweisen der Projektgruppen o Projektgruppenberatungen mit Meister und Betriebsleiter über die Einrichtung des Werkzeugmagazins. 	<ul style="list-style-type: none"> o Vorschlag zur Verbesserung bzw. Stilllegung der Mutterbohrmaschinen o Vorschlag für Plantafel zur Maschinenbelegung u. Arbeitseinteilung (Mitwirkung an der Fertigungsfeinststeuerung) o Vorschlag für offene fortlaufende Auftragsmengenfortschreibung o Vorschlag für Schonarbeitsplatz im Werkzeugmagazin o Vorschlag für Zeitlohn mit Mitbestimmung bei der Vereinbarung von Leistungsmengen o Einbau von 25 Preßluftschalldämpfern 	<ul style="list-style-type: none"> o Betriebsleiter hindert einen anderen Maschinenarbeiter an der Seminarteilnahme. Nach Intervention des wissenschaftlichen Projektleiters Teilnahme vom 2. Tag an möglich. Angedrohte Kündigung nach Einschaltung des Werkarztes zurückgenommen, da Fehltage durch Rückenschmerzen beim Arbeiten an der Mutterbohrmaschine bedingt waren. o Besuch von Vertretern der IG Metall und des Projektträgers
März	<ul style="list-style-type: none"> o <u>AGL 7:</u> Ermüdung bei der Arbeit 	<ul style="list-style-type: none"> o Projektgruppenberatungen mit Firmenvertretern über Kauf von zwei Schleifmaschinen und Werkzeugschränken o <u>AGT 11:</u> Verbesserungen an Maschinen: Arbeitsliste für Schlosserei o <u>AGA 6:</u> - Überarbeitung des Einarbeitungsplans - Anlernen zum Werkzeugwechsel - Maschinenbelegungstafel (Fertigungsfeinststeuerung) o <u>5. Abteilungsbesprechung:</u> - Gründung neuer Projektgruppen - Diskussion der Vorschläge der III. BAW und der Arbeitsgruppen 	<ul style="list-style-type: none"> o Bestellung von fünf Probedrahtbehältern o Erprobung von Stehsitzen an Maschinen: ungünstig wegen fehlender Kniefreiheit o Fertigstellung der neuen Büros für Meister u. Werkstattschreiberin o Vorschlag: Akkorddurchschnitt für Arbeiten an der Richtmaschine o Antrag für einen Projektschlosser o Eine Selbsteinrichterin erhält eine höhere Stammlohngruppe o Lärmpegel in den Büros 65 dB(A); weitere Lärmdämmungsmaßnahmen o Neuer Einarbeitungsplan als Antrag an Betriebsrat o Antrag zur Entfernung der automatischen Flachbakterienwalze aus der Z II o Antrag, den Greifraum an einer Mutterbohrmaschine zu verkleinern und die Arbeitsdauer wegen hoher Belastungen zu begrenzen o Erprobung einer verbesserten Späneschutzhaube an einer Schabemaschine 	<ul style="list-style-type: none"> o 40jähriges Jubiläum von zwei Arbeitern der Anschneiderei o 2. Präsentation des Projekts in einer Gutachtersitzung des Projektträgers Humanisierung des Arbeitslebens in Peine o Wahl der Arbeitnehmervertreter zum Aufsichtsrat o Werksärztliche Begehung der Z II
April	<ul style="list-style-type: none"> o Unterweisung von zehn Maschinenarbeitern im Werkzeugwechseln o <u>AGT 12:</u> Ergonomische Grundbegriffe o Besuch der Projektgruppe Maschinen auf der Hannover-Messe 	<ul style="list-style-type: none"> o Beratungen der Projektgruppen über Baumaßnahmen, Einrichtungen, Lärmbekämpfung mit Bauabteilung u. Ergonomen; über Maschinenbelegung o <u>AGA 7:</u> - Aufgaben und Kriterien für die Personalauswahl für die Arbeit im Werkzeugmagazin o <u>AGL 9:</u> - Beratung mit Betriebsrat über die Möglichkeit, Arbeiter als Sachverständige bei Lohnfragen in der Lohnkommission zu hören 	<ul style="list-style-type: none"> o Schnellbremse an Schabemaschine erprobt: zufriedenstellend o Bau von lärmgedämmten Rutschen o Erprobung der Drahtbehälter o Erprobung der Kunststoffroste als Standflächen an Maschinen 	<ul style="list-style-type: none"> o <u>3. Angestelltentreffen</u> - Bericht über den Stand der Arbeiten im Projekt - Planung der Zusammenarbeit bei weiteren Veränderungen o Beratung mit dem Betriebsrat bei der Bezirksleitung der IG Metall über Tariffragen o Begehung der Anschneiderei mit Ergonomen des Ergonomiezentrums der Stahlwerke Peine-Salzgitter o Einführung von Zeitlohn mit Leistungsbezug in Werk II und III (unabhängig vom Projekt)

Fortsetzung: Vierte Phase "Erprobung von Beteiligungsformen"

Zeitraum	Lernprozeß	Beteiligungsprozeß	Veränderungsprozeß	Rahmenbedingungen
<p>1977 Mai</p>		<ul style="list-style-type: none"> o Beratungen der Projektgruppen über technische Maßnahmen an Maschinen, Baumaßnahmen, Maschinenbelegung, Drahtbehälter o <u>AGL 13:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Beratung mit Betriebsmittelkonstrukteur über neue Mutterbohrmaschine - Beratung mit Betriebsleiter über neue Endenbearbeitungsmaschine o <u>AGL 9:</u> <ul style="list-style-type: none"> Ausarbeitung eines Antrags für Erholungspausen o <u>AGA 8:</u> <ul style="list-style-type: none"> Arbeitsplatzbeschreibung Waage Vorbereitung der Abteilungsversammlung (ebenso AGL 9) o <u>6. Abteilungsbesprechung</u> <ul style="list-style-type: none"> Beratung über ergonomische Analyse der Maschinenarbeitsplätze und weitere Anträge 	<ul style="list-style-type: none"> o Acht Maschinenarbeiter beantragen höhere Stammlohngruppe für Werkzeugwechseln o Beratung im paritätischen Ausschuß nach §§ 90,91 BetrVG über: Schlosserkapazitäten für Z II (2 Schlosser werden bewilligt); Antrag auf Nutzung des Pausenraums zum Frühstück; ausreichender Lärmschutz für Werkzeugmagazin, Schleiferei und Pausenraum; Schwarzweißschränke für die Anschneiderei o Zeichnung und Kostenvoranschlag für Gleisverlegung liegen vor o Erprobung eines Stehsitzes für Maschinen: unzureichend o Kippvorrichtung für Muttern entfernt wegen hoher Lärmbelastung 	<ul style="list-style-type: none"> o Der Betrieb stellt zwei Werkzeugmacher als Schlosser für Projektarbeiten frei
<p>Juni</p>	<ul style="list-style-type: none"> o <u>AGL 11:</u> <ul style="list-style-type: none"> Feste Anteile an den Vorgabezeiten 	<ul style="list-style-type: none"> o <u>AGL 14 und 15:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Lärmbekämpfungsmaßnahmen - Angebote für Endenbearbeitungsmaschinen o <u>AGL 10 und 11:</u> <ul style="list-style-type: none"> Vorschlag zur Verbesserung der Putzzeiten o <u>AGA 9 und 10:</u> <ul style="list-style-type: none"> Belastungswechsel und Arbeitseinteilung an Maschinen o Projektgruppenberatungen zu Baumaßnahmen, Lärmbekämpfung o Beratung mit Herstellern von Sitzen über Sitzmöglichkeiten an Maschinen 	<ul style="list-style-type: none"> o Erprobung neuer Prallbretter o Lärmbudget bei günstiger wirtschaftlicher Situation zugesagt, Lärmpausen u. Erschwerniszulage vom Vorstand abgelehnt o Belastungszulage für Gewichte ab 2 kg bei Schrauben mit Muttern bewilligt, bei Bohrern mit Muttern abgelehnt o Antrag: Arbeitsplatz Waage als Schonarbeitsplatz o Automatische Flachbackenwalze entfernt o Antrag: Besetzung und Aufgabenverteilung in Werkzeugmagazin und Schleifwerkstatt an Betriebsrat o An den Mutterbohrautomaten sind Leitern angebracht worden o 2 weitere Probedrahtbehälter bestellt, einer mit Holzboden 	<ul style="list-style-type: none"> o Regelmäßige Besprechung mit Humanisierungsbeauftragtem des Betriebsrates, ebenso mit Vorstandsassistent o Begutachtung der Anschneiderei und der Lärmbekämpfungsmaßnahmen durch zwei Lärmexperten des Projektträgers Humanisierung der Arbeit o Ergonomische Aufnahmen an den Mutterbohrmaschinen durch das Ergonomiezentrum der Stahlwerke Peine-Salzgitter o Betriebsvereinbarung zur Sicherung von Lohn und Beschäftigung im Zusammenhang mit Projektergebnissen abgeschlossen o 25jähriges Jubiläum eines Arbeiters in der Anschneiderei o <u>4. Angestelltentreffen:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Projektbeauftragte des Betriebes werden benannt - Zusage zur Durchführung der Lärmbekämpfungsmaßnahmen bis 30.10.77 - Einrichterweiterbildung - Drei Schlosser für Projektarbeiten eingesetzt o Spezialist überprüft Lärmdämmungsmöglichkeiten an Getrieben o Verhandlungen über Sozialplan und Entlassung von Angestellten o Werk I hat Absatzschwierigkeiten und produziert auf Lager

Fortsetzung: Vierte Phase "Erprobung von Beteiligungsformen"

Zeitraum	Lernprozeß	Beteiligungsprozeß	Veränderungsprozeß	Rahmenbedingungen
1977 Juli	<ul style="list-style-type: none"> o Diskussion der Arbeiter mit 20 Studenten aus Wuppertal über das Projekt o <u>AGT 16:</u> Anforderungen der Arbeitsstättenverordnung und der Ergonomen zu Sitzmöglichkeiten o <u>AGL 12:</u> Bestandteile von Zeit- aufnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> o Vorschlag für die Weiterbildung der Schlosser zur Lärmbekämpfung o <u>AGA 11:</u> Vorschlag, Arbeitsbesprechungen zur Arbeitseinteilung durchzuführen o Arbeiter schreiben Brief an den Betriebsrat und bitten um Beschleunigung der Entscheidung über die Entlohnung bei Werkzeugwechsel o Beratung mit Firmenvertreter über Lärmdämmaterial o Beratung der Projektgruppen über technische Verbesserungen, Sitze an Maschinen (mit Firmenvertretern), Baumaßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> o Einarbeitungsplan an Betriebsrat und Personalabteilung o Erprobung lärmgedämmter Rutschen o Beratung der Lohnkommission: Höherstufung des Werkzeugwechsels und Selbsteinrichtens positiv entschieden o Ausarbeitung eines Wartungsplans für die Z II o Vorstand stimmt den vorgelegten Plänen der AGT für einen neuen Typ Mutterbohrmaschine zu 	<ul style="list-style-type: none"> o Signiermaschine mit 105-109 dB(A) Arbeitsgeräusch ohne Beratung mit den Arbeitern in der Z II aufgestellt; Protest der Belegschaft gegen dieses Verfahren o <u>5. Angestelltentreffen:</u> Weiterarbeit an Projektvorschlägen o 25jähriges Jubiläum von zwei Arbeitern der Z II o Abschluß eines Interessenausgleichs und eines Sozialplans für die Peiner AG
August	<ul style="list-style-type: none"> o <u>AGA 12:</u> Folgen monotoner Arbeit o <u>AGL 13:</u> Entschlüsselung der Codierung von EDV-Karten bei Aufträgen aus Werk III, um Vorgabezeit und Lohngruppe zu erkennen. 	<ul style="list-style-type: none"> o Besichtigung einer Endbearbeitungsmaschine beim Hersteller o <u>AGT 17 und 18:</u> Ergonomische Gestaltung der neu zu kaufenden Maschinen o Bericht der Ergonomen über Analyse der Mutterbohrmaschinen o Beratung der Projektgruppen über eine Lärmschutzwand für Einrichterarbeitsplätze und über die Endbearbeitungsmaschine mit Firmenvertretern 	<ul style="list-style-type: none"> o Bestellung von drei Probenitzen für Maschinen und sechs weiteren Sitzen o Pausenraum fertig o Antrag auf erweiterten Stellplatz für Transportbehälter nach Stellungnahme des Werksleiters vom Ausschuß nach §§ 90, 91 BetrVG abgelehnt o Das Werkzeugmagazin wird eingeräumt 	<ul style="list-style-type: none"> o Antrag zur Aufstockung der Projektmittel an den Projektträger o Erste Kündigungen über den Sozialplan im Unternehmen. Auch ein Maschinenarbeiter aus der Z II steht auf der Entlassungsliste. Der Betriebsrat widerspricht mit Erfolg
September	<ul style="list-style-type: none"> o Anlernen weiterer Werkzeugwechsler o <u>Abteilungsversammlung:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Rechte nach BetrVG, MTV und betrieblichen Regelungen - Akkordregelungen. 	<ul style="list-style-type: none"> o <u>AGT 19 und 20:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Kippvorrichtung zur Behälterreinigung - Verbesserung der Späneschutzhaube - Hebevorrichtung für Walzen - Angebote zur Endbearbeitungsmaschine und Mutterbohrmaschine o <u>AGL 14 und 15:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Vorbereitung der Abteilungsversammlung o <u>AGA 13 und 14:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Kritik an ergonomischen Analysen der Mutterbohrmaschinen - Beschreibung der Arbeitsplätze durch Maschinenarbeiter o Planung der Einrichterweiterbildung o Beratung der Projektgruppen o Besuch der AGT auf der EMO (Werkzeugmaschinenmesse) in Hannover 	<ul style="list-style-type: none"> o Drahtmattentest auf Federung und Lärmentwicklung bei Wurferäuschen (Ergonomiezentrum) o Prallbretter sind fertig o Weitere Testdrahtbehälter o Abteilungsversammlung: Anträge an Betriebsrat zu Akkordproblemen o Probetrichter für Mutterbohrautomaten: nicht einsetzbar 	

Fünfte Phase "Strategieprobleme"

Zeitraum	Lernprozeß	Beteiligungsprozeß	Veränderungsprozeß	Rahmenbedingungen
1977 Oktober	<ul style="list-style-type: none"> o <u>Vierte Bückeberger u. Peiner Arbeitswochen:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Zusammenarbeit mit Interessenvertretern - Wahrnehmung von Rechten - Erfahrungen in Humanisierungsprojekten (Bericht von Blaupunkt) - Gemeinsames Akkordverhalten o Anlernen der Maschinenarbeiterinnen zum Werkzeugwechseln 	<ul style="list-style-type: none"> o <u>Vierte Bückeberger und Peiner Arbeitswochen:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Mitbestimmung bei der Arbeitseinteilung - Vorschläge zur Arbeit des Betriebsrats - Vorschlag zur Einführung wöchentlicher Besprechungen von Vertrauensleuten und Belegschaft (30 Min.) o Verbesserte ergonomische Aufnahmen an Maschinen mit einem Ergonom des Ergonomiezentrums von P+S o Diskussion der Anforderungen an eine Endenbearbeitungsmaschine in einem Team mit Vertretern der Herstellerfirma o Beratung der Projektgruppen über ergonomische Analysen und Baumaßnahmen o Vorbereitungsgruppe für die Abteilungsbesprechung 	<ul style="list-style-type: none"> o Ausschuß nach §§ 90,91 BetrVG berät arbeitsorganisatorische Gestaltung von Werkzeugmagazin und Schleiferei: die beantragte Zahl von Arbeitsplätzen wird verringert, dem Schonarbeitsplatz im Magazin wird im Prinzip zugestimmt, ebenso einem Lernarbeitsplatz für den Arbeitsplatz an der Waage soll eine Arbeitsablaufstudie gemacht werden. o Bestellung einer Probeeinheit für eine neue Mutterbohrmaschine o Bestellung von 250 Drahtbehältern o Vorschlag, einen zweiten Elektrostapler zu kaufen o Verbesserter Drehmomentenschlüssel vorgeschlagen 	<ul style="list-style-type: none"> o Berufsgenossenschaft prüft Weiterbildung der Schlosser zur Lärmbekämpfung o Lärmgutachter prüft Lärmbekämpfungsmaßnahmen in der Anschneiderei im Auftrag des Projektträgers o 2. Bericht über das Forschungsprojekt in der Werkzeitung des Konzerns
November	<ul style="list-style-type: none"> o <u>7. Abteilungsbesprechung:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Ermüdung und Erholung - Informationsaustausch über Ergebnisse der IV. BAW/PAW - Verabschiedung der zu stellenden Anträge und Verbesserungsvorhaben o <u>AGL 16:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Erfahrungen mit Kontrollaufnahmen im Akkord - Kurzarbeit und ihre Bezahlung 	<ul style="list-style-type: none"> o <u>7. Abteilungsbesprechung:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Anregungen zur Verbesserung der Betriebsratsarbeit - Diskussion des Verhaltens bei Zeitreserven im Akkord; Verabredung einer gemeinsamen Strategie gescheitert - Planung der probeweisen Beteiligung an der Fertigungsfeinsteuerung (Maschinenbelegungs Brett, Maschinenauftrags Brett) o Planung der Einrichterweiterbildung o Beratung der Projektgruppe über Endenbearbeitungsmaschine, Fertigungsfeinsteuerung, Kapselung der Mutterbohrautomaten, Sitze an Maschinen o <u>AGT 21 + 22:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Lärmkapselung der Mutterbohrautomaten wegen damit verbundener Arbeiterschwermisv.d. Arbeitern abgelehnt. - Diskussion alternativer Konzepte für eine Endenbearbeitungsmaschine - Konzeptionen für Späne-transport o <u>AGA 15:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Planung weiterer ergonomischer Analysen - Vorbereitung der Arbeitsbesprechungen zur Arbeitseinteilung (ebenso: AGL 16) o Überprüfung der Probesitze durch zwei Ergonom mit Hilfe der Maschinenarbeiter o Meister und Betriebsleiter lehnen die Teilnahme eines Maschinenarbeiters an einer Fahrt zu einem Hersteller von Endenbearbeitungsmaschinen ab 	<ul style="list-style-type: none"> o Erprobung angebaute Sitze an Maschinen: für zwei Maschinentypen brauchbar o Antrag für 30 Minuten Minderholungszeiten pro Schicht an Betriebsrat o Vorschlag zur Bereitstellung eines zweiten Staplers o Letzter Probedrahtbehälter bestellt o Erprobung von Rutschen an Maschinen o Schwarz-weiß-Schränke werden aufgestellt o Erprobung des gekrüpfen Drehmomentenschlüssels: erleichtert die Arbeit; 30 Stück werden angefertigt o Sitz an der Richtmaschine gelungen; Probesitze an Maschinen: Verbesserte Schlosserarbeiten notwendig; ein Probesitz nicht verwendbar o Zusage des Unternehmens, die Einrichterweiterbildung zweimal monatl. bis zum 1.4.1978 durchzuführen, jedoch nur bei 50%iger Bezahlung der aufzuwendenden Zeit. o Die 2 neuen Schleifmaschinen entsprechen nicht den gestellten Anforderungen und sollen zurückgegeben werden. o Beschichtung von Drahtbehältern mit Kunststoff zur weiteren Minderung des Lärms wegen der hohen Kosten nicht möglich 	<ul style="list-style-type: none"> o Betriebsrat und Vorstand verhandeln: Betriebsrat will Kurzarbeit, der Vorstand Entlassungen in Werk I wegen schlechter Auftragslage. Sie einigen sich auf Beantragung von Kurzarbeit ab Januar 1978. Die Peiner AG ist die letzte Schraubenfabrik in der BRD, die Kurzarbeit einführt. o Der wissenschaftliche Begleiter des Projektträgers Humanisierung des Arbeitslebens für das Projekt besucht die Peiner AG o Die Zusammenlegung von Werk II und III ist abgeschlossen o Der Betriebsrat lehnt die Entlassung von 22 Arbeitern u. Angestellten aus Werk I ab o Betriebsvereinbarung, daß Arbeiter wie Angestellte keine Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung bis zu zwei Fehltagen vorzulegen brauchen o In der Dreherei in Werk I wird der Akkord durch Zeitlohn mit Leistungsbezug abgelöst (außerh.d. Projekts) o Der Betriebsleiter kritisiert in einer Betriebsversammlung u.a. das Forschungsprojekt. Betriebsrat und wissenschaftlicher Projektleiter weisen die Kritik zurück. o <u>6. Angestelltentreffen:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Diskussion über die Verantwortlichkeit der Angestellten bei der Durchführung der Veränderungen o Der Betriebsleiter verläßt das Unternehmen auf eigenen Wunsch.

Fortsetzung: Fünfte Phase "Strategieprobleme"

Zeitraum	Lernprozeß	Beteiligungsprozeß	Veränderungsprozeß	Rahmenbedingungen
1977 Dezember		<ul style="list-style-type: none"> o Meister und Betriebsleiter lehnen wiederum die Teilnahme eines Maschinenarbeiters an einer gemeinsamen Fahrt zum Hersteller einer Endenbearbeitungsmaschine ab. Vertreter des Herstellers kommen daraufhin nach Peine, der abgewiesene Maschinenarbeiter nimmt an der Besprechung mit ihnen teil, außerdem noch zwei Einrichter. o Weitere ergonomische Analysen der Belastungen an Maschinen o <u>AGA 16:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Vorbereitung der Arbeitsablaufstudie an der Waage - Tätigkeitsbeschreibung des Kontrollarbeitsplatzes o Erprobung von Arbeitsschutzmitteln: <ul style="list-style-type: none"> - Demonstration der Anpassung von persönlichem Gehörschutz - Test verschiedener Arbeitshandschuhe o <u>AGT 23:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Planung der Spänetransportanlage 	<ul style="list-style-type: none"> o Zweite Schnellbremse für die zweite Schabemaschine ist bestellt. o Der Betriebsrat mahnt die Arbeitsablaufstudie für den Waagearbeitsplatz an o Die Lohnkommission hat von 7 Anträgen der Z II einen veragt, einen an den Vorstand verwiesen, einem Teilantrag (2kg-Regelung für Grubenhaken M 36) und dem Aushang der Übersicht mit festen Anteilen an den Vorgabezeiten zugestimmt, 5 Anträge abgelehnt. o Bestellung eines Deckenkranes für den Ein- und Ausbau von Walzen o Bestellung von 9 Sitzen für Walzen und Spitzmaschinen o Antrag zum Bau einer Kippvorrichtung für eine geräuscharme Reinigung der Transportbehälter 	<ul style="list-style-type: none"> o <u>7. Angestelltentreffen:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Zeitliche und sachliche Koordination der von den Fachabteilungen durchzuführenden Arbeiten, damit die Projektvorschläge zügig realisiert werden können o Versetzung von vier Maschinenarbeitern aus der Z II während der Kurzarbeit in Werk I zum Aufbau des Zwischenlagers in Werk III
1978 Januar		<ul style="list-style-type: none"> o <u>AGL 17:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Bericht des Betriebsrats über Beschlüsse der Lohnkommission vom Dezember o Projektgruppenberatungen über Maschinenbelegung, Endenbearbeitungsmaschine o <u>AGA 17:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Einarbeitung an der Endenbearbeitungsmaschine - Belastungszulage bei Werkzeugwechsel beim Betriebsrat gefordert (ebenso AGL 17) o <u>AGT 24:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Ausstoßvorrichtung für Walzen - Spänetransportanlage o Lärmmessungen 	<ul style="list-style-type: none"> o Antrag für den Kauf einer Spänetransportanlage o Aufstellung der Probeinheit für eine neue Mutterbohrmaschine o Der Meister erprobt eine Ausstoßvorrichtung an einer Walze ohne Erfolg. Er beteiligt die Arbeiter nicht. o 250 Drahtbehälter in Erprobung o Der Bewilligungsantrag für die Endenbearbeitungsmaschine soll vom Betriebsleiter für den Ausschuss nach §§ 90,91 BetrVG gestellt werden o Wegen unzureichender Lärmschutzwirkung wird statt einer Wand ein geschlossener Raum für Einrichter- und Schlosserarbeitsplätze entworfen und bestellt. o Probleme mit der Schlosserei bei der Anpassung der 9 Sitze an die Maschinen 	<ul style="list-style-type: none"> o Kurzarbeit in Werk I o Planung der Weiterbildung für das mittlere Management o Wiederholung der Lärmmessung durch das Ergonomiezentrum P+S o Die Gewerkschaftsmitglieder wählen zum ersten Mal direkt 22 Kollegen in die Vertreterversammlung der IQM o <u>8. Angestelltentreffen:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Stand der Arbeiten zur Durchführung der Projektvorhaben. o Die Berufsgenossenschaft kann wegen Überlastung ihrer Schulungsstätte die Weiterbildung zur Lärmbekämpfung für Schlosser nicht durchführen o 3. Zwischenbericht
Februar	<ul style="list-style-type: none"> o Erste Weiterbildungsveranstaltung für Einrichter u. Vorarbeiter der zerspanenden Abteilungen. Mangels Lehrkräften und wegen unzureichender organisatorischer Vorbereitung durch den Betrieb fand zunächst (bis Februar 1979) keine weitere Veranstaltung statt. 	<ul style="list-style-type: none"> o <u>Gemeinsame Sitzung aller drei Arbeitsgruppen</u> <ul style="list-style-type: none"> - Beendigung der AGA u. AGL - Gründung der AG Ergonomie (AGE) - Weiterarbeit im Projekt - Vorbereitung der V.BAW - Angestelltenweiterbildung o <u>Einrichterweiterbildung:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Forderung nach voller Bezahlung u. Durchführung mit pädagogisch qualifizierten Lehrkräften 	<ul style="list-style-type: none"> o Vereinbarung mit dem Betrieb zur Durchführung der Einrichterweiterbildung o Die Beschlüsse der Lohnkommission werden in der Z II nicht ausgeführt, da der Meister und die Arbeitsvorbereitung vom Werksleiter keine Anweisung erhalten haben. o Nachzahlungen für Werkzeugwechsler werden beantragt o Das Hebezeug an den Walzen (Deckenkran) ist angebaut 	<ul style="list-style-type: none"> o Kurzarbeit in Werk I, Personalknappheit in der Z II o Die Sicherheitsingenieure planen die Anwendung der Beteiligung zur Lärmbekämpfung in Werk III o Kandidatenaufstellung für den Betriebsrat; aus Werk I kandidieren 10 von 45 Kandidaten, davon 3 aus d. Anschneiderei; von 3 Frauen kommen 2 aus Werk I, eine aus der Z II. o 2 Betriebsleiter und der Werksleiter besichtigen eine Endenbearbeitungsmaschine.

Fortsetzung: Fünfte Phase "Strategieprobleme"

Zeitraum	Lernprozeß	Beteiligungsprozeß	Veränderungsprozeß	Rahmenbedingungen
1978 Februar		<ul style="list-style-type: none"> o Projektgruppenberatungen zu Akkordproblemen o <u>AGT 25:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Erprobung der Mutterbohrmaschine o <u>Arbeitsgruppe Ergonomie (AGE) 1:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Ergonomische Analyse der Anschneid- und der Richtmaschine mit Ergonom u. Sicherheitsingenieur 	<ul style="list-style-type: none"> o 4 Arbeitsplatzanalysen des Ergonomen liegen vor. 	
März		<ul style="list-style-type: none"> o <u>AGT 26:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Bestellung der Endenbearbeitungsmaschine o <u>AGE 2:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Verbesserung der Anschneidmaschinen o Projektgruppenarbeit zur Durchsetzung der Beschlüsse der Lohnkommission; Anfertigung von Wiegeprotokollen für Muttern und Bohrer. 	<ul style="list-style-type: none"> o Bestellung von Kunststoffmatten zur Dämmung der Fallgeräusche in Behältern. o 4 weitere Arbeitsplatzanalysen des Ergonomen liegen vor o Der 6. Antrag zur Erhöhung der Stammlöhnguppe einer Werkzeugwechsellern wird gestellt. o Bestellung der Kippvorrichtung zum Reinigen der Transportbehälter o Der von der Lohnkommission beschlossene Aushang in der Z II wird dank einer nochmaligen Initiative des Betriebsrats ausgehängt. 	<ul style="list-style-type: none"> o Besuch eines Gutachters zur Lärmbekämpfung im Auftrage des Projektträgers Humanisierung des Arbeitslebens o <u>9. Angestelltentreffen</u> o Besuch des wissenschaftl. Projektbegleiters im Unternehmen; Teilnahme an einer Sitzung der AGE o Bei der Betriebsratswahl sind 2 Kandidaten aus Werk I wiedergewählt worden. Die Wahlbeteiligung betrug 83%. o Beide Projektschlosser sind krank, die Verbesserungen an den Maschinen lassen auf sich warten - ein Projektschlosser wird ersetzt.
April		<ul style="list-style-type: none"> o <u>AGE 3 + 4:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Vorbereitung der V. BAW (ebenso AGT 27) - Umgestaltung der Anschneidmaschine - Analyse und Verbesserung der Schabemaschine o <u>AGT 27 + 28:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Absicherung vor Rationalisierungsfolgen bei der Endenbearbeitungsmaschine - Umgestaltung der Anschneidmaschine o Erprobung von wöchentl. Arbeitsbesprechungen zur Arbeitseinteilung mit dem Meister. 	<ul style="list-style-type: none"> o Erprobung der Haltbarkeit von lärmdämmenden Kunststoffmatten in Transportbehältern o Maschinenarbeiter lehnen die Benutzung des Maschinenauftragsbrettes ab, auf dem die gefertigten Stückzahlen pro Auftrag öffentlich notiert werden (Gefahr der Leistungskontrolle) o Antrag auf Mindesternholungszeiten, beschränkt auf Akkordarbeiter, an Betriebsrat o Bestellung der Endenbearbeitungsmaschine. 	<ul style="list-style-type: none"> o 3 Schlosser arbeiten für das Projekt, um die eingetretenen Verzögerungen aufzuholen o Vorstand stimmt dem Plan zur Weiterbildung der Angestellten zu. o Besuch der wissenschaftl. Projektbegleiterin im Unternehmen o 3. Präsentation des Projekts vor den Gutachtern des Projektträgers Humanisierung des Arbeitslebens in Peine o <u>10. Angestelltentreffen</u> <ul style="list-style-type: none"> - Gründung des Arbeitskreises Ergonomie zur Umgestaltung der Anschneidmaschine o Überprüfung der Richtmaschine durch die Berufsgenossenschaft
Mai	<ul style="list-style-type: none"> o Der Ausschuß nach §§ 90,91 BetrVG lehnt den Antrag von 3 Maschinenarbeitern auf Teilnahme an einem Schweißlehrgang ab, da ihre Arbeitsplätze in Werk I z.Zt. nicht gefährdet seien und für Werk I Arbeiter gesucht werden (die Arbeiter hatten sich seit Dezember 1976 um Teilnahme am Schweißkurs bemüht). 	<ul style="list-style-type: none"> o 1.u.2. Sitzung des <u>Arbeitskreises Ergonomie (AKE)</u> o <u>Gemeinsame Arbeitsgruppensitzung:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Vorbereitung der V.BAW - Rationalisierungsfolgen o Test von 2 Stehsitz-Prototypen eines Herstellers Maschinen o <u>AGT 29:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Test der Mutterbohrmaschine - Vorschläge zur Verbesserung der Wartungsarbeiten in der Z II. 	<ul style="list-style-type: none"> o Antrag zur Vermeidung von Nachteilen beim Einsatz der Endenbearbeitungsmaschine o Ausschuß nach §§ 90,91 BetrVG stimmt dem Kauf der Endenbearbeitungsmaschine zu, sichert Schutz vor Rationalisierungsfolgen in Protokollnotiz zu. o Test einer Kippvorrichtung zur Verringerung des Wurfweges erfolglos o Angebote von Spänetransportanlagen o Bestellung von 40 lärmdämmenden Kunststoffmatten zur Erprobung in Transportbehältern. 	<ul style="list-style-type: none"> o <u>11. Angestelltentreffen</u> <ul style="list-style-type: none"> - Planung eines Projekts zur beteiligungsorientierten Weiterbildung der Angestellten.

Sechste Phase "Verlagerung der Beteiligungsprozesse in die betriebliche Struktur"

Zeitraum	Lernprozeß	Beteiligungsprozeß	Veränderungsprozeß	Rahmenbedingungen
1978 Juni	<p>o <u>V. Bückeberger und Peiner Arbeitswochen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Rationalisierungsstrategien des Unternehmens - Abwehr negativer Rationalisierungsfolgen durch Strategien des Betriebsrates, der Gewerkschaften und des Gesetzgebers - Möglichkeiten und Grenzen der Beteiligung der Beschäftigten an der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen - Streikbewegungen und die Durchsetzung erstreikter Ergebnisse - Betriebsbesichtigung bei der Fahrradkettenfabrik Union Sils und Co. in Pröndenberg zu Beginn eines Humanisierungsprojektes: Arbeitsbedingungen und ihre Verbesserung; Gespräche mit Arbeitern, Betriebsräten, Unternehmensvertretern und Vertrauensleuten. Weitergabe von Erfahrungen aus dem Beteiligungsprozeß. 	<p>o <u>V. Bückeberger u. Peiner Arbeitswochen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Forderungen zum Schutz vor negativen Rationalisierungsfolgen - Erwartungen an Vorgesetztenverhalten zur Vorbereitung der geplanten Angestelltenweiterbildung. 	<ul style="list-style-type: none"> o Erprobung eines Verfahrens zum mechanischen Aufmuttern an den Anschneidmaschinen o Angebot für den Kauf einer Mutterbohrmaschine liegt vor o Der Späneschutz an den Schabemaschinen ist jetzt perfekt. 	<ul style="list-style-type: none"> o 8 Beschäftigte der Anschneiderei sind über den abgelaufenen Sozialplan ausgeschieden. o Diskussion mit Vertrauensleuten der Peiner AG in einem Seminar über das Beteiligungsmodell und die Weiterbildung der Angestellten o Weitere Verhandlungen zur Durchführung der Einrichterverweiterbildung o <u>12. Angestelltentreffen</u> <ul style="list-style-type: none"> - Vereinbarung wöchentlicher Besprechungen mit den 5 Projektbeauftragten des Betriebes o In Werk I werden Neueinstellungen vorgenommen o In Werk III arbeitet ein Arbeitskreis "Lärmekämpfung im Turmbau" nach dem Beteiligungsmodell o 1. Sitzung der Projektbeauftragten.
Juli		<p>o <u>8. Abteilungsbesprechung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ergebnisse der V.BAW - Anträge an den Betriebsrat - Planung der Weiterarbeit in Projektgruppen, die von Betriebsmitgliedern betreut werden sollen - Es sollen alle 14 Tage Projektbesprechungen mit den Mitgliedern aller Projektgruppen durchgeführt werden, um den Fortgang der Arbeiten zu koordinieren. 	<ul style="list-style-type: none"> o Antrag zur Durchführung des Wartungsplans; Wartung als Aufgabe der Einrichter o Antrag, vier weitere Arbeitsbesprechungen zur Arbeitseinteilung mit dem Meister durchzuführen. o Umbau des Löt Arbeitsplatzes o Ablehnung der höheren Stammlohngruppe für Werkzeugwechsler durch den Vorstand, stattdessen gespaltene Stammlohngruppe (§10, 4d MIV) o Die Personalabteilung lehnt die Anwendung des Einarbeitungsplanes ab, sie hält die bestehenden Bestimmungen für ausreichend. 	<ul style="list-style-type: none"> o Besuch eines Unternehmers aus Hannover zur Information über das Beteiligungsmodell o Lärmmessung des Ergonomien; Fallgeräusche mit und ohne Matten in Blech- und Drahtbehältern o <u>13. Angestelltentreffen</u>
August		<p>o Projektgruppenarbeit zum Spänetransport, Mutterbohrmaschine, Unfallstation, Hautreaktionen auf Bohrer, Gewicht der Spänebehälter.</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Die Kippvorrichtung zur Lärmarmen Behälterreinigung ist erfolgreich im Einsatz o Erneutes, erweitertes Angebot für eine Mutterbohrmaschine liegt vor. 	<ul style="list-style-type: none"> o Werksärztliche Untersuchung von Hauterkrankungen durch Bohrer.
September		<p>o Projektgruppenarbeit zu Arbeitsschutzmitteln, Bohrer, Spänetransport, Mutterbohrmaschine</p> <p>o 1.+2. Projektbesprechung</p> <p>o Erprobung von vier weiteren Arbeitsbesprechungen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Erprobung des Wartungsplans, jedoch nicht im vorgesehenen Rhythmus o Eine Anlage zur Be- und Entlüftung für die Anschneiderei ist bestellt. o Erprobung einer Kippbühne zur Verringerung des Greifraums beim Ablegen an den Walzen. 	<ul style="list-style-type: none"> o Der Betriebsleiter hat seine Zusage, eine Planung für den Einbau der Spänetransportanlage vorzubereiten und mit der Projektgruppe zu besprechen, nicht eingehalten. o <u>14. Angestelltentreffen</u> <ul style="list-style-type: none"> - Spänetransport u. Kühlmittelentsorgung - Wartungsplan.
Oktober		<p>o <u>3.+4. Projektbesprechung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Entwurf der Aufmuttervorrichtung <p>o Projektgruppenarbeit zur Anschneidmaschine</p> <p>o <u>Arbeitskreis Ergonomie 3, 4, 5</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Der Umbau der Anschneidmaschine 	<ul style="list-style-type: none"> o Erprobung von Kühlmitteln an Maschinen (Bohrer, -emulsion) o Erster Probelauf der umgebauten Anschneidmaschine o Die Fortführung der Arbeitsbesprechungen wird vom Betrieb abgelehnt. o Erneutes Angebot einer Firma zur Späneentsorgung 	<ul style="list-style-type: none"> o Der Betriebsleiter spricht sich aus wirtschaftlichen Überlegungen gegen die Anschaffung einer Mutterbohrmaschine aus. Ein Antrag ist noch nicht gestellt.

Fortsetzung: Sechste Phase "Verlagerung der Beteiligungsprozesse in die betriebliche Struktur"

Zeitraum	Lernprozeß	Beteiligungsprozeß	Veränderungsprozeß	Rahmenbedingungen
1978 Oktober		<ul style="list-style-type: none"> o <u>9. Abteilungsbesprechung:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Vorbereitung der VI. BAW - Spänetransport - Mutterbohrmaschine - Arbeitsbesprechungen - Einarbeitung an der Endbearbeitungsmaschine - Wartungsplan - Einrichter- u. Vorgesetztenweiterbildung. 	<ul style="list-style-type: none"> o Antrag zur Einführung ständiger Arbeitsbesprechungen an Betriebsrat o Test der umgebauten Anschneidmaschine in der Z II o Wartungsrundgang in der Z II. 	<ul style="list-style-type: none"> o <u>15. Angestelltentreffen</u> <ul style="list-style-type: none"> - Mutterbohrmaschine - Spänetransportanlage - Einarbeitung an der Endbearbeitungsmaschine - Drahtbehälter und Lärmdämmatten - Wartungsplan und Einrichterweiterbildung.
November	<ul style="list-style-type: none"> o <u>VI. Bückeberger Arbeitswochen:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Die historische Entwicklung und die Verbesserung der Arbeitsbedingungen in den letzten 40 Jahren durch die Anstrengungen der Arbeiterbewegung. 	<ul style="list-style-type: none"> o <u>5. Projektbesprechung</u> <ul style="list-style-type: none"> - Beratung des Filmprojekts - Ablehnung der Mutterbohrmaschine durch den Betrieb o Projektgruppenberatung über Zeitlohn mit Leistungsbezug, Spänetransport, Mutterbohrmaschine o <u>AKE 6</u> <ul style="list-style-type: none"> - Bohrröl - Umbau der Anschneidmaschine - Aufmuttereinrichtung (Zeichnung) - Kippvorrichtung zur Verringerung des Greifraums an der Walze - Neuentwicklung Mutterbohrmaschine, nachdem d. Vorstand das Konzept der AGT aus Kostengründen abgelehnt hat. o Besichtigung einer Spänetransportanlage in Braunschweig o <u>VI. Bückeberger Arbeitswoche:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Planung und Aufnahmen zum Projektfilm - Möglichkeiten und Vereinbarungen zur Sicherung der Projektergebnisse. 	<ul style="list-style-type: none"> o Der Betrieb lehnt den Kauf der Mutterbohrmaschine aus Kostenüberlegungen (Werkzeuggrundausrüstung) ab und schlägt Neuentwicklung vor o Einbau der Be- und Entlüftungsanlage in der Z II o Vorschläge für Zeitlohn mit Leistungsmittbestimmung o Wartungsrundgang in der Z II. 	<ul style="list-style-type: none"> o Besuch des wdr-Filmteams in der Anschneiderei zur Vorbereitung der Filmarbeiten über das Beteiligungsmodell o Diskussion mit Vertrauensleuten der Peiner AG in einem Seminar zur Humanisierung des Arbeitslebens über das Beteiligungsmodell und die Vorgesetztenweiterbildung. o <u>16. Angestelltentreffen</u> <ul style="list-style-type: none"> - Mutterbohrmaschine - Spänetransportanlage - Wartungsplan - Anschneidmaschine
Dezember		<ul style="list-style-type: none"> o Filmaufnahmen in der Anschneiderei 	<ul style="list-style-type: none"> o Wartungsrundgang in der Z II 	<ul style="list-style-type: none"> o <u>17. Angestelltentreffen</u> <ul style="list-style-type: none"> - Diskussion und Verabschiedung des Wartungsplans nach mehrmonatiger Erprobung in der Z II.

Siebte Phase "Die Lösung der Wissenschaftler aus dem Prozeß"

Zeitraum	Lernprozeß	Beteiligungsprozeß	Veränderungsprozeß	Rahmenbedingungen
1979 Januar		o 10. Abteilungsbesprechung	o Wartungsrundgang in der Z II.	o 18. Angestelltentreffen: - Spänetransportanlage - Endenbearbeitungsmaschine - Fertigstellung der Aufmuttervorrichtung für die umgebaute Anschneidmaschine - Mutterbohrmaschine (Neukonstruktion).
Februar	o Beginn der Einrichterverweiterbildung. Geplant sind für die 10 Teilnehmer aus den beiden zerspanenden Abteilungen Z I und Z II insgesamt 80 Stunden Weiterbildung nach einem Programm, an dessen Entwurf die Einrichter beteiligt waren.	o Fortsetzung der Filmaufnahmen.		o Neueinstellungen in beiden zerspanenden Abteilungen in Werk I. o Der Betriebsrat will den Zeitlohn mit Leistungsbezug bis Ende d.J. einführen. o 19. Angestelltentreffen: - Diskussion der Termine an denen die letzten Projektvorhaben abgeschlossen sind (Spänetransportanlage, Endenbearbeitungsmaschine, Mutterbohrmaschine, Fertigstellung der Aufmuttervorrichtung).
März			o Wartungsrundgang in der Z II.	o Am Projekt beteiligte Arbeiter der Peiner AG besuchen auf Einladung des Bundespresseamts 3 Tage lang Bonn o 20. Angestelltentreffen (siehe Februar 1978)
April		o Beratung der Projektgruppen mit ihren betrieblichen Betreuern zur Endenbearbeitungsmaschine, Spänetransport, Mutterbohrmaschine und Einführung von Zeitlohn mit besonderem Leistungsbezug.	o Umstellung der Maschinen in der Z II, um den Einbau der Spänetransportanlage vorzubereiten; ein Teil der Maschinen wird für vier Monate (bis Ende Juli) in anderen Abteilungen aufgestellt, um Platz zu schaffen.	o 21. Angestelltentreffen - Diskussion der noch ausstehenden Vorhaben (siehe Februar 1979).
Mai		o Die Arbeiter kritisieren die bisherige Arbeit der Projektgruppen mit den betrieblichen Betreuern und fördern: - bessere inhaltliche u. zeitliche Vorbereitung - die Vereinbarung von Themen vor der Sitzung der Projektgruppen - die Leitung der Projektgruppensitzungen durch einen Arbeiter - Diskussion von Vorhaben statt Mitteilung von Entscheidungen u. Konzepten durch Vorgesetzte und Experten.	o Forderung, unfallträchtige Produkte nicht zu produzieren oder sie aus dem Akkord zu nehmen. o Der Kanal für die Spänetransportentsorgungsanlage wird gemauert.	o 22. Angestelltentreffen - Diskussion der noch anstehenden Projektvorhaben (siehe Februar 1979) - Kritik an der nicht ausreichenden Durchführung des vereinbarten Wartungsplans.
Juni			o Die Endenbearbeitungsmaschine wird aufgestellt. o Späne- und Kühlmittelentsorgung werden eingebaut.	o 23. Angestelltentreffen - Diskussion der noch anstehenden Projektvorhaben - Die Endenbearbeitungsmaschine kann die volle Produktion erst im September 1979 aufnehmen, weil die Herstellerfirma die Werkzeuge noch nicht nach den Anforderungen des Betriebs gebaut hat.
Juli		o Ab 1.7.1979 gilt eine Betriebsvereinbarung, nach der auf Vorschlag der gewerkschaftlichen Vertrauensleute in allen Abteilungen der Peiner AG Projektgruppen geschaffen werden können; sie haben für ihre Arbeit bis zu 1 Stunde bezahlter Arbeitszeit pro Woche zu ihrer Verfügung.		

4.2 Die wichtigsten Stationen und Elemente des Prozesses

Die wichtigsten Elemente des Prozesses waren die Wochen-seminare, die Sitzungen der Arbeits- und Projektgruppen, die Abteilungsbesprechungen und Abteilungsversammlungen sowie Arbeits- und Projektbesprechungen. Sie alle dienten auf jeweils spezifische Weise

- der Entwicklung und Anwendung des Beteiligungsverfahrens,
- der Ausarbeitung und Vereinbarung von Veränderungszielen und Verbesserungsvorhaben
- der Diskussion und Vereinbarung von Handlungsstrategien zur Realisierung dieser Vorhaben
- der Begleitung und Kontrolle der Realisierung von Ge-staltungs- und Verbesserungsvorschlägen durch den Betrieb.

In ihrer Gesamtheit sind diese Projektveranstaltungen der institutionelle Teil des Prozesses, in dessen Verlauf die Arbeiterinnen und Arbeiter der Anschneiderei ihre innovatorischen Qualifikationen entfaltet und bei der Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen nach ihren Interessen angewendet und entwickelt haben. Einige Elemente dieses Prozesses sind projektspezifisch und dienten der Erprobung von Beteiligungsformen im Modellversuch, bei anderen sehen wir die Möglichkeit der Verallgemeinerung und der generellen Anwendung unter bestimmten Voraussetzungen. Darauf gehen wir in Kapitel (6) dieser Kurzfassung näher ein.

Die Funktion der verschiedenen Stationen und Elemente des Beteiligungsprozesses lassen sich kurz zusammengefaßt wie folgt beschreiben:

Auf sechs Wochenseminaren erarbeiteten die Kolleginnen und Kollegen die Bestandsaufnahme ihrer Arbeitsbedingungen, die erste Defizitanalyse, sie verständigten sich über ihre Interessen und die gemeinsam zu verfolgenden Ziele, sie erstellten Zwischenbilanzen, vereinbarten Handlungsstrategien mit Betriebsräten und Vertrauensleuten und gaben sich

Rechenschaft über die Wirksamkeit der verschiedenen Beteiligungsformen im Prozeß. Die Seminare wurden von den Wissenschaftlern gründlich vorbereitet, waren aber als offener Lernprozeß geplant und standen daher der Einflußnahme und Initiative der Arbeiter inhaltlich, methodisch und hinsichtlich der Lernziele offen. Sie hatten neben der Vermittlung innovatorischer Qualifikationen vorwiegend prozeßsteuernde Funktion. Im letzten Drittel des Prozesses dienten sie der gesellschaftspolitischen Einordnung und Bewertung des Beteiligungsverfahrens als eines noch sehr geringen Beitrags zur Geschichte der Gewerkschaftsbewegung bei ihren Auseinandersetzungen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in den letzten hundert Jahren.

In rund 50 Arbeitsgruppensitzungen konkretisierten die Arbeiter die auf den Seminaren erarbeiteten Verbesserungskonzepte und Handlungsstrategien. Die Arbeitsgruppen waren jedem Beschäftigten der Abteilung zugänglich; sie tagten alle drei Wochen vier Stunden lang während der Arbeitszeit und arbeiteten unter Inanspruchnahme von Experten und Fachwissen aus der Literatur umsetzungsreife Lösungen auf den Gebieten Technik, Arbeitsorganisation und Lohn (später: Ergonomie) aus. Die fertig ausgearbeiteten Verbesserungsvorhaben wurden dem Betriebsrat zur Verhandlung mit dem Unternehmen in der paritätischen Lohnkommission, im paritätischen Ausschuß Arbeitsgestaltung nach den §§ 90/91 BetrVG oder als Anregung zum Abschluß von Betriebsvereinbarungen übergeben.

Die Übergabe von Lösungskonzepten an den Betriebsrat, die Vereinbarung von Handlungs- und Durchsetzungsstrategien mit ihm sowie die Beratung des weiteren Vorgehens nach erfolgreichen oder gescheiterten Verhandlungen mit der Unternehmensleitung geschah auf einer Reihe von Abteilungsbesprechungen oder Abteilungsversammlungen (letztere nach § 42 (II) BetrVG). Die Abteilungsbesprechungen hatten außerdem die Funktion, die Arbeitsergebnisse der Arbeits-

gruppen der gesamten Belegschaft der Abteilung vorzustellen und mit allen Beschäftigten abzustimmen. Es war wichtig, daß die Vorschläge und Arbeitsergebnisse von der ganzen Abteilung getragen wurden und mit allen Kollegen abgestimmt waren.

Die Beschäftigten hatten in Seminaren, Arbeitsgruppen, Abteilungsbesprechungen und -versammlungen zwar eine Initiativfunktion auf der Grundlage der Individualrechte der §§ 81 (II) und 82 (I) BetrVG, sie stimmten ihre Vorschläge untereinander und mit dem Betriebsrat ab¹⁾, aber sie hatten hier wie auch in den nachfolgenden Stationen des Beteiligungsprozesses keine Entscheidungsfunktion. Die Entscheidungen über Durchführung oder Ablehnung ihrer Vorschläge wurden nach den Regeln des Betriebsverfassungsgesetzes, der geltenden Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen ausschließlich in Verhandlungen zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung getroffen, nachdem sich zuvor der Betriebsrat insgesamt (oder zumindest der Betriebsausschuß) eine Meinung gebildet hatte. Auf diese Weise gelang es, Individualrechte der Beschäftigten und die Rechte des Betriebsrats zu kombinieren; dies ist auf der normativen Ebene Ausdruck der gelungenen Kombination repräsentativer und direkter Formen der Interessenvertretung im Beteiligungsprozeß.

1) Hierin besteht der entscheidende Unterschied zur üblichen Praxis des betrieblichen Vorschlagswesens, das normalerweise nur Individualvorschläge kennt und die Möglichkeit ausschließt, daß die Beschäftigten einer Abteilung zur Entwicklung von Verbesserungsvorhaben zusammenarbeiten, ihre Interessen untereinander abstimmen und die möglichen Auswirkungen ihrer Vorschläge diskutieren. Auch die Entscheidung, die Vorschläge anzuwenden oder nicht, ist - anders als im Beteiligungsverfahren - in das Belieben des Betriebes gestellt. Werden die Vorschläge schließlich verwirklicht, fehlt den Beschäftigten der Einfluß auf die Art der betrieblichen Nutzung.

In Abschnitt 6.38 des ausführlichen Untersuchungsberichts ist ein Vorschlag zur Regelung des betrieblichen Vorschlagswesens enthalten, der die Erfahrungen des Peiner Modellversuchs berücksichtigt und die genannten Nachteile vermeidet.

Die zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung vereinbarten Verbesserungsvorhaben wurden den zuständigen Fachabteilungen des Betriebs zur Ausführung überwiesen. Im Prozeß stellte es sich jedoch als notwendig heraus, die Einhaltung der von den Beschäftigten vorgeschlagenen, von Betriebsrat und Unternehmensleitung gebilligten Pläne bei ihrer Verwirklichung zu kontrollieren. Zu diesem Zweck wurden auf freiwilliger Grundlage Projektgruppen aus vier bis sieben Kollegen gebildet, die die Verwirklichung der in Auftrag gegebenen Vorhaben kontrollierten und begleiteten.

Es erwies sich schließlich als erforderlich, die Belegschaft der Abteilung in der Phase verringerter Aktivität der Arbeitsgruppen ab Sommer 1978 regelmäßig über den Fortgang der Arbeiten im Prozeß zu unterrichten. Das geschah auf Projektbesprechungen, die freitags in der letzten halben Stunde der Frühschicht stattfanden. Darüber hinaus fanden Arbeitsbesprechungen statt, an denen die gesamte Abteilung teilnahm. Hier sollte in erster Linie die Arbeitseinteilung für die kommende Woche mit dem Meister diskutiert und vereinbart werden; sie hatten außerdem die Funktion, Informationen über bevorstehende betriebliche Veränderungen des Arbeitsablaufs, der Arbeitsorganisation, des Auftragsstands usw. schnell allen Angehörigen der Abteilung zu übermitteln.

4.3 Die Haupthindernisse im Prozeßverlauf

Der Forschungs- und Beteiligungsprozeß fand zwar im Rahmen eines Modellversuchs, d.h. unter gewissen Ausnahmebedingungen (finanzielle Förderung durch das BMFT, Forschungskapazität) statt, andererseits aber eben doch unter den üblichen betrieblichen Rahmenbedingungen, die im Verlauf des Prozesses ohne Zweifel das größere Gewicht hatten. Das

zeigte sich auf vielfache Weise, unter anderem beispielsweise daran, daß die Unternehmensleitung ihre Zustimmung zu Projektvorhaben immer auch von einer Prüfung der daraus entstehenden Kosten und Folgekosten abhängig machte. Auch die während der Projektlaufzeit durchgeführte Rationalisierung bei der Peiner AG und ihre Auswirkungen auf die Anschneiderei und ihre Beschäftigten sowie auf das Projekt¹⁾ sind ein deutlicher Hinweis, daß der Modellversuch unter realistischen Bedingungen stattgefunden hat.

Entsprechend sind auch die Versuche zur Anwendung innovatorischer Qualifikationen im Forschungsprozeß und im betrieblichen Alltag, sind die Anstrengungen, Elemente des Beteiligungsverfahrens anzuwenden und durchzusetzen und die Arbeitenden auch außerhalb des Forschungsprozesses an betrieblichen Entscheidungen und an der Durchsetzung von Verbesserungen zu beteiligen, auf Widerstände und Schwierigkeiten gestoßen. Die wichtigsten waren

- das betriebliche Machtungleichgewicht, das durch die begrenzten Handlungsmöglichkeiten der betrieblichen Interessenvertretung auf gesetzlicher und tarifvertraglicher Grundlage nicht aufgehoben wird;
- die Trennung von ausführenden und dispositiven Tätigkeiten sowie die Taylorisierung der ausführenden Tätigkeiten durch die herrschenden Strategien der Arbeitsorganisation und der Arbeitsteilung;
- die Lohnform Akkord; insbesondere der Einzelakkord behindert die Entwicklung solidarischen Verhaltens und der übrigen Elemente innovatorischer Qualifikationen, fördert im Gegenteil die Vereinzelung und die Konkurrenz der Arbeitenden untereinander;
- die betrieblichen Rationalisierungsstrategien und ihre Orientierung an einem einzelwirtschaftlichen Kostenbe-

1) Siehe dazu Abschnitt 3.2 dieser Kurzfassung.

- griff, der die individuellen und sozialen Kosten der Produktion nicht berücksichtigt;
- der Vorrang, den Kriterien rationeller Produktion und ihrer Verwertung auf dem Markt bei Entscheidungen über die technisch-organisatorische Gestaltung der Produktionsprozesse vor den Interessen der Beschäftigten an der Arbeitsgestaltung durchgängig noch haben;
 - die fehlenden Möglichkeiten und daraus folgend die mangelnde Neigung und/oder Übung der meisten Experten (Ingenieure, Sozialwissenschaftler, Arbeitswissenschaftler, Werksärzte etc.), ihr Fachwissen in den Dienst der Interessen der Arbeitenden zu stellen. Hierzu tragen sowohl die Ausbildung der Experten bei wie die Tatsache, daß es in der Regel die Unternehmensleitungen sind, die Arbeitsaufträge an die Experten formulieren, vergeben und bezahlen;
 - die mangelnde Übung vieler Vorgesetzter, ihre innovatorischen Qualifikationen und die Grundgedanken des Beteiligungsverfahrens zur Gestaltung ihrer eigenen Arbeitssituation und zur Eröffnung von Gestaltungsspielräumen für die ihnen unterstellten Beschäftigten anzuwenden.

5. Die Ergebnisse des Forschungsprozesses

Der Modellversuch hat folgende Ergebnisse erbracht:

- (1) Die Entwicklung des Beteiligungsverfahrens oder - vorsichtiger formuliert - einiger Ansatzpunkte und Elemente zur Entwicklung eines Verfahrens, nach dem die Mitwirkung der Arbeitenden an der Gestaltung der Bedingungen ihrer Arbeit nach ihren Interessen, in Zusammenarbeit mit ihren Interessenvertretern und in Übereinstimmung mit geltenden normativen Regelungen organisiert werden kann (siehe Abschnitt 5.1).
- (2) Die Entwicklung und Erprobung eines Modells handlungsorientierter, beteiligungsorientierter und interessegeleiteter betriebsnaher Weiterbildung, das auf dem Prin-

zip der Einheit von Lernen und Handeln beruht, und das geeignet ist, die innovatorischen Qualifikationen der Arbeitenden in Lern- und Handlungssituationen zu entfalten. Nachdem die Grundzüge dieses Weiterbildungskonzepts in Abschnitt 3.4 bereits beschrieben worden sind, stellen wir hier die im Prozess vermittelten innovatorischen Qualifikationen im Zusammenhang vor (siehe Abschnitt 5.2).

- (3) Die materielle Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Anschneiderei nach den Plänen der Arbeiterinnen und Arbeiter. Sie werden in Abschnitt 5.3 aufgezählt.
- (4) Die Betriebsvereinbarung über die Beteiligung von Arbeitnehmern bei der Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung. Diese Betriebsvereinbarung schafft mit Wirkung vom 1.7.1979 die Möglichkeit, in allen Abteilungen der Peiner AG Projektgruppen zu bilden und überträgt damit ein wichtiges Element des Beteiligungsverfahrens auf den gesamten Unternehmensbereich. Die Betriebsvereinbarung wird in Abschnitt 5.4 erläutert, ihr Text ist im Anhang zum Hauptbericht (Anlage 12.3) und als Anlage 2 dieser Kurzfassung abgedruckt.
- (5) Schliesslich rechnen wir zu den Ergebnissen des Modellversuchs auch die nicht realisierten, weil im Betrieb nicht durchsetzbaren Verbesserungsvorhaben und Vorschläge der Beschäftigten der Anschneiderei. Sie sind in Abschnitt 5.5 dargestellt.

Der ausführliche Untersuchungsbericht und die Kurzfassung beruhen auf den rund 10.000 z.T. maschinengeschriebenen Seiten an Protokollen und Dokumenten, die bei der Dokumentation des Forschungsprozesses entstanden sind. Bei den Protokollen handelt es sich um

- Simultan-Protokolle, die auf Seminaren und in Arbeitsgruppen für jeden Teilnehmer sichtbar und kontrollierbar angefertigt wurden, um den Verlauf der Diskussion und ihre Ergebnisse festzuhalten;
- Ergebnis-Protokolle von Besprechungen des Projektteams, Verhandlungen mit Vertretern des Betriebsrats, des Betriebs etc.;

- Begleitprotokolle, die zur Einschätzung von Situationen, Verläufen, Ereignissen von Mitgliedern des Projektteams angefertigt wurden und während des gesamten Prozesses vertraulich, d.h. keinem der am Prozess Beteiligten zugänglich waren;
- Protokolle der Arbeitsplatz-, Arbeitsablauf- und begleitenden Beobachtungen während der Bestandsaufnahme zu Beginn des Prozesses einschliesslich einer Fülle von Protokollen mit Expertengesprächen.

Zu den Dokumenten rechnen betriebliche Unterlagen, Statistiken, Texte von Betriebsvereinbarungen, Tarifverträgen, aber auch Berichte über die Ergebnisse ergonomischer Analysen, Unterlagen über die Konstruktion von Maschinen usw.

Die Protokolle sind nach einem inhaltsanalytischen Verfahren von Juli bis Dezember 1978 ausgewertet worden; die so aufbereiteten Informationen bilden die empirische Grundlage für die Darstellung des Forschungsprozesses und seiner Ergebnisse.

5.1 Das Beteiligungsverfahren

Wenn wir im folgenden die nach unserer Auffassung übertragbaren Elemente des Beteiligungsverfahrens vorstellen¹⁾, dann möchten wir in einem Punkt nicht mißverstanden werden: Wir sind nicht der Auffassung, daß es uns gelungen ist, ein Patentrezept zur Lösung der vielfältigen politischen, wirtschaftlichen und sozialen Probleme gefunden zu haben, die mit der Beteiligung der Arbeitenden an der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen (und des technisch-organisatorischen Wandels) verbunden sind und noch entstehen können. Wir sind uns im Gegenteil des vorläufigen Charakters unserer Ergebnisse, die ja lediglich auf einem Modellversuch beruhen und Pilotcharakter haben, sehr deutlich bewußt. Wir nehmen für uns auch nicht in Anspruch, das Phänomen oder das Problem "Beteiligung" erfunden oder als erste behandelt zu haben. Es gibt ja bereits in vielen Betrieben die unterschiedlichsten Beteiligungsformen, wenn auch in einer Art Wildwuchs

1) In Abschnitt 6.2 finden sich einige Überlegungen, unter welchen Voraussetzungen und Bedingungen die generelle Anwendung des Beteiligungsverfahrens gelingen könnte.

und meist ohne Koordination mit den vorhandenen und bewährten Formen repräsentativer Interessenvertretung in Betrieb und Unternehmen.

Andererseits sind wir sicher, daß die Frage der Beteiligung der Arbeitenden an der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen nach ihren Interessen ein soziales Problem von zunehmender Aktualität ist. Hierzu, glauben wir, hat unser Modellversuch Anregungen und Lösungsansätze erbracht, die - noch vorläufiger Natur - weiterentwickelt und vervollständigt werden müssen; z.B. dergestalt, daß sich Gewerkschaften und Arbeitgeber auf die Durchführung einiger weiterer Modellversuche einigen, die die hier vorgelegten Ansätze aufnehmen und fortsetzen.

Hierzu eignen sich nach unserer Einschätzung die folgenden Elemente des Beteiligungsverfahrens:

- (a) Das Modell handlungsorientierter, beteiligungsorientierter und interessegeleiteter Weiterbildung. Es könnte im Rahmen betriebsnaher gewerkschaftlicher Bildungsarbeit für die Qualifizierung von Mitgliedern, Vertrauensleuten und Betriebsräten breite Anwendung finden. Ziel dieser Weiterbildung ist die Befähigung vor allem von gewerkschaftlichen Vertrauensleuten und Mitgliedern, Beteiligungsprozesse und die Steuerung technisch-organisatorischer Veränderungen in den Betrieben zu organisieren.

Bei der Initiierung und Steuerung technisch-organisatorischer Veränderungen ist nicht nur an die nachträgliche Verbesserung bestehender Arbeitsbedingungen gedacht (Reparatur-Humanisierung), sondern langfristig vor allem an die vorausschauende Gestaltung des technisch-organisatorischen Wandels. Dazu ist es neben der Zusammenarbeit mit Betriebsräten und Experten (insbesondere Ingenieuren, Arbeits- und Sozialwissenschaftlern) erforderlich, betriebsindividuelle Strategien und die Gefahr des Betriebsegoismus durch die Entwicklung von Verfahren der Einfluß-

nahme auf regionaler und sektoraler Ebene zu überwinden. Zu diesem Zweck muß die gewerkschaftliche Organisation der Vertretung und Durchsetzung auf diesen Ebenen (a) gelingen und (b) sich der Beteiligung der Arbeitenden öffnen. Dieser Problemkreis kann an dieser Stelle nur angedeutet werden.

- (b) Die Projektgruppen als kleine, bewegliche Zentren betrieblicher Innovation, in denen die Beschäftigten in Zusammenarbeit mit gewerkschaftlichen Vertrauensleuten, Betriebsräten und Experten Vorhaben zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen nach ihren Interessen entwickeln und durchsetzen.
- (c) Regelmäßige Arbeitsbesprechungen auf Abteilungsebene, an denen alle Beschäftigten einer Abteilung teilnehmen. Diese Arbeitsbesprechungen sollten möglichst in wöchentlichem Rhythmus (1/2 Stunde), zumindest aber monatlich eine Stunde während der Arbeitszeit stattfinden. Sie haben die Funktion, der Belegschaft die in den Projektgruppen erarbeiteten Vorhaben zur Kenntnis zu bringen und ihre Diskussion, Vereinbarung oder Ablehnung durch die Belegschaft zu ermöglichen. Nach den Erfahrungen des Peiner Modellversuchs ist es unabdingbar, daß die gesamte Belegschaft einer Abteilung die Vorschläge zur Verbesserung/Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen trägt und Gelegenheit erhält, sie zu diskutieren.
- (d) Bei der abteilungsinternen Diskussion und Vereinbarung von Vorschlägen zur Gestaltung von Arbeitsbedingungen nach den Interessen der Beschäftigten entstehen leicht Abteilungsegoismen. Um sie zu verhindern, schlagen wir als weiteres Element im Beteiligungsverfahren regelmäßige Sitzungen des Vertrauensleutekorpers auf der Ebene eines Betriebes vor, auf denen die Vorschläge aus den einzelnen Abteilungen koordiniert und erst dann dem

Betriebsrat zur Verhandlung mit der Unternehmensleitung übergeben werden. Diese Sitzungen des Vertrauensleutekorpers sind eine Mindestbedingung für die Einführung des Beteiligungsverfahrens. Sie müssen (wie schon jetzt bei VW und im Salzgitter-Konzern) mindestens einmal monatlich während der Arbeitszeit stattfinden und von ausreichender Dauer sein.

Bei der Vermeidung der Gefahren betriebsegoistischer Entscheidungen kommt den gewerkschaftlichen Vertrauensleuten und der gewerkschaftlichen Weiterbildung nach Ziffer (a) eine wichtige Funktion zu. Die Vertrauensleute können, durch die Weiterbildungsveranstaltungen entsprechend qualifiziert, dafür sorgen, daß die Grundsätze und Ziele allgemeiner gewerkschaftlicher Politik bei der Arbeit der Projektgruppen wie bei der Koordination ihrer Resultate auf betrieblicher Ebene beachtet werden und in sie eingehen. Andererseits können sie die Anregungen aus der Arbeit der Beschäftigten in die Formulierung gewerkschaftlicher Ziele und Strategien transformieren, so daß sie eine wichtige Doppelfunktion zwischen Mitgliedern und Gewerkschaftsorganisation ausüben und dabei den Horizont der Projektgruppenarbeit über die abteilungsspezifischen und betriebsspezifischen Probleme hinaus erweitern.

- (e) Schließlich können Arbeiter und Vertrauensleute als Experten ihrer Arbeitssituation zu Verhandlungen in paritätischen Ausschüssen nach §§ 90/91 BetrVG, in der paritätischen Lohnkommission oder im Sicherheitsausschuß hinzugezogen werden.

5.2 Die im Prozeß vermittelten und angewandten innovatorischen Qualifikationen

Gegenstand des Qualifizierungsprozesses, organisiert nach dem Prinzip der Einheit von Lernen und Handeln, waren weni-

ger fachliche Qualifikationen¹⁾, sondern in erster Linie Qualifikationen der Durchsetzung und der Wahrnehmung von Interessen, Qualifikationen der Einflußnahme auf die Gestaltung von Arbeitsbedingungen, d.h. also innovatorische Qualifikationen. Die Arbeiterinnen und Arbeiter nutzten sie im Beteiligungsprozeß für die

- Entwicklung ihrer Persönlichkeit
- Durchsetzung von Interessen und Wahrnehmung von Rechten
- Gestaltung von Arbeitsbedingungen.

Im einzelnen wurden die folgenden innovatorischen Qualifikationen entwickelt und angewendet:

5.21 Die Überwindung der Mißerfolgsorientierung

Die jahrlange, teilweise jahrzehntelange Arbeit unter den geschilderten Bedingungen (hohe Arbeitsbelastungen, Akkord, Einzelarbeitsplätze, hoch arbeitsteilige Arbeit, Sekundenakte) haben im Verein mit dem organisierten Desinteresse des Betriebs an den innovativen Vorstellungen seiner Beschäftigten zu einer sehr tief sitzenden Mißerfolgsorientierung der Arbeitenden geführt. Sie äußerte sich darin, daß die Arbeiterinnen und Arbeiter kein Vertrauen in ihre eigene Fähigkeit mehr hatten, zur Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen beizutragen. Sie hatten resigniert und bezweifelten - mit ihren eigenen innovativen Vorstellungen konfrontiert, die sie uns während der Bestandsaufnahme je mitgeteilt hatten - die Möglichkeit, sie im Betrieb durchzusetzen. Beispielhaft sei die Äußerung eines bereits pensionierten Einrichters zitiert, der sich von Anfang an nicht an den Projektaktivitäten beteiligte mit der Begründung: "Hier hat sich in 40 Jahren nichts geändert, und das wird auch so bleiben."

1) Siehe hierzu ausführlich Abschnitt 6.5 im Hauptbericht.

Das erste Wochenseminar im Mai 1976 schaffte in mehrfacher Hinsicht einen Durchbruch: Es bekräftigte und belebte das Vertrauen, das die Arbeiter während der Bestandsaufnahme zu den Perspektiven des Projekts und zu den Forschern gewonnen hatten; es veränderte die Beziehungen der Arbeiter untereinander, indem es ihnen die Möglichkeit eröffnete, aus ihrer Isolierung herauszutreten und gemeinsam an einer gemeinsamen Sache zu arbeiten; schließlich rief es bei den Arbeitern - weniger bei uns - Erstaunen über ihre Fähigkeit zu fundierter Kritik an ihren Arbeitsbedingungen und über die Reichweite ihrer eigenen Verbesserungskonzepte hervor, die sie in groben Umrissen auf diesem Seminar erarbeitet hatten.

Auf dieser Erfahrung zu Beginn des Prozesses aufbauend gewannen die Arbeiter allmählich ihr Selbstvertrauen in ihre Fähigkeiten zu lernen und zu handeln zurück. Der Zeithorizont ihrer Planungen stieg; nach einer depressiven Phase Ende 1976, als sich die Schwierigkeiten und Hindernisse bei der Realisierung der ersten Projektvorhaben türmten, lernten sie es auch, Rückschläge als Zwischenstationen in einem langwierigen Prozeß der Durchsetzung ihrer Interessen hinzunehmen und durch vermehrte Anstrengungen zu überwinden. Schließlich entwickelten sie die Fähigkeit, Veränderungsziele zu formulieren, auszuwählen und gegenüber Vorgesetzten und Experten zu vertreten; sie vereinbarten Handlungsstrategien mit ihren Betriebsräten, hielten sich an sie und zogen die Betriebsräte zur Rechenschaft.

Diese Entwicklung vollzog sich nicht ohne Schwierigkeiten: Sehr lange war die Anwendung dieser neuen Qualifikationen auf die Situationen beschränkt, in denen die Arbeiter in einer Gruppe handelten, lernten, diskutierten. Es dauerte geraume Zeit, bis einzelne auch auf sich allein gestellt ihre Mißerfolgsorientierung überwandern, den Zeithorizont

ihrer Planungen erweiterten, neue Perspektiven entwickelten. Ein anderes Phänomen im Zusammenhang mit der Mißerfolgsorientierung war anfangs die Neigung vieler Kollegen, in negativem Sinne utopische Vorschläge zu machen, die sich dadurch auszeichneten, daß ihnen jeder Anknüpfungspunkt für eine noch so langfristig gedachte Strategie fehlte: Sie übersprangen einfach die Distanz zwischen der Wirklichkeit und der vorgestellten Alternative und trugen damit ebenso wie die allzu begrenzten Vorschläge den Keim des Mißerfolgs, des Nicht-zu-Realisierenden, bereits in sich.

5.22 Die Überwindung von Vereinzelung und Konkurrenzhaltung

Einzelakkord, Einzelarbeit an Maschinen bei weitgehender Arbeitszerteilung (Taylorisierung) sowie die tägliche Erschöpfung durch hohe Arbeitsbelastungen drängen den Arbeiter in die Isolierung von seinen Kollegen. Es kommt hinzu, daß bei fehlenden Möglichkeiten der Absprache während des Arbeitsprozesses, bei sehr heterogenen Belegschaften, bei einem entsprechenden Führungsstil des betrieblichen Vorgesetzten und im Zusammenhang mit den hohen Arbeitsbelastungen die Tendenz des Akkordsystems verstärkt wird, individuelle Konkurrenz zwischen den Arbeitern zu erzeugen. In der Anschneiderei kam hinzu, daß die Arbeitsbelastungen an den verschiedenen Maschinen unterschiedlich hoch waren, so daß der Meister mit dem Instrument der Arbeitseinteilung erheblichen Einfluß auf die Höhe des individuellen Verdienstes und auf den Grad der Anstrengung hatte, mit dem die Arbeiter ihren Lohn erarbeiten mußten.

Isolierung und Konkurrenzhaltung sind Hindernisse für das Vorhaben einer Gruppe von Arbeitenden, sich über Ziele und Methoden der Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen so zu verständigen, daß die Verletzung der Interessen einzelner ausgeschlossen ist. Nach dem Anstoß des ersten Wochenseminars lernten es die Arbeiterinnen und Arbeiter allmählich,

in intensiven und zeitaufwendigen Diskussionen vor allem in den Arbeitsgruppen ihre Interessen bei der Vereinbarung konkreter Verbesserungsvorhaben aufeinander abzustimmen. Wichtig dafür war die ausreichend häufige und genügend intensive Erfahrung, daß sie in der Lage waren, die verschiedenen Aspekte, Standpunkte und Interessen bei der Erörterung komplexer Sachverhalte gemeinsam zu erarbeiten und gegeneinander abzuwägen. Sie entwickelten dabei einen ausgesprochen problem- und interessenorientierten Ansatz bei der Diskussion von Sachverhalten, der sie zu ganzheitlicher Betrachtung von Problemen und Problembereichen befähigte. So diskutierten und entschieden sie z.B. nie über technische Alternativen, ohne die unterschiedlichen Auswirkungen auf die Arbeitsbelastung, den Lohn, die Sicherheit des Arbeitsplatzes, die Möglichkeit qualifizierterer Tätigkeit zu untersuchen und zum Kriterium ihrer Entscheidung zu machen. In diesem Punkt unterscheidet sich ihre Arbeitsweise erheblich von der spezialisierterer Experten und ist ihr durch ihre Realitätsnähe und den direkten Interessenbezug in gewisser Weise überlegen.

5.23 Die Formulierung von Interessen

Ein wichtiger Bereich innovatorischer Qualifikationen ist die Formulierung der eigenen individuellen Interessen, die Erkenntnis der Gemeinsamkeit von Interessen mit den Kollegen einer Abteilung, eines Betriebs, einer Gewerkschaft, eines Landes, anderer Länder - aber auch die Respektierung von gegensätzlichen Interessen und der Versuch, sie nicht zu verletzen. Bezogen auf die Interessen anderer Kollegen in der Abteilung und im gleichen Betrieb sind die Arbeiterinnen und Arbeiter der Anschneiderei mit sehr großer Sorgfalt vorgegangen, um die Verletzung anderer Interessen auszuschließen oder möglichst gering zu halten

und für alle tragbare Kompromisse zu finden, auch wenn dazu oft sehr zeitaufwendige Diskussionen in den Arbeitsgruppen erforderlich waren.

Die Fähigkeit der Arbeiter, ihre Interessen selbst zu erkennen, zu formulieren und die Übereinstimmung bzw. Überschneidung mit den Interessen anderer selbst festzustellen, ist noch aus einem zweiten Grund von großer Bedeutung. Sie bewahrt sie davor, unkritisch die Ansprüche derjenigen zu akzeptieren, die vorgeben oder glauben, das sogenannte objektive Interesse der Arbeiter zu kennen und in seinem Namen für sie handeln zu dürfen. Wir haben während des gesamten Beteiligungsprozesses sehr genau darauf geachtet, daß die Arbeiter ihre Interessen und die Ziele des Prozesses selbst formulieren. Der beste Beweis, daß sie dies wollen und können, ist, daß sie uns während des Prozesses mehrfach an die Einhaltung dieses Grundsatzes erinnerten, wenn wir versucht waren, ihn zu verletzen oder zu gefährden.

5.24 Die Entwicklung solidarischen Handelns

Die Arbeiterinnen und Arbeiter haben im Verlauf des Beteiligungsprozesses nicht nur Vorschläge für die Vertiefung und Verbreiterung kooperativen Handelns im Arbeitsprozeß entwickelt, sondern auch Formen solidarischen Handelns untereinander und mit ihren Betriebsräten bei der Durchsetzung von Projektvorhaben und bei der Wahrnehmung von Rechten erprobt. Anstoß dazu war die Erfahrung beim Entwurf von Handlungsstrategien und bei den ersten Handlungsschritten im Beteiligungsprozeß, daß es kurzsichtig und wenig erfolgreich ist, den Versuch zu unternehmen, individuelle Interessen auf Kosten der Interessen anderer Kollegen durchzusetzen. Die Arbeiter entwickelten bald Normen solidarischen Verhaltens, über deren Einhaltung sie untereinander selbst wachten. Beispiele und erste Übungen

dazu waren die Einhaltung der Vertraulichkeit von Diskussionen auf Arbeitsgruppensitzungen, die Unterstützung von Kollegen untereinander, wenn sie Vorgabezeiten reklamierten, ihren Arbeitsplatz oder die Schicht tauschen wollten.

Die Abstimmung von Interessen und Handlungszielen in Gruppen, die Planung betrieblicher Veränderungen, die Entwicklung solidarischen Verhaltens sind Kooperationsformen, deren zeitlicher Rhythmus, deren Perspektive, deren Zielsetzung und Stil den Formen betrieblicher Kooperation zuwiderlaufen, wie sie durch die Arbeitsteilung, die arbeitsorganisatorischen Regelungen, die Akkordentlohnung und das Führungsverhalten vieler Vorgesetzter festgelegt werden. Dieser Widerspruch zwischen betrieblichen Formen der Kooperation im Arbeitsprozeß und den alternativen Erfahrungen und Perspektiven bei der Projektarbeit bestand für die Kollegen der Anschneiderei täglich und führte dazu, daß die Überwindung von Mißerfolgsorientierung oder die Entwicklung solidarischen Verhaltens nicht geradlinig, ohne Rückschläge und stetig ansteigend verlief. Gerade die Stabilisierung solidarischen Verhaltens ist angesichts der Arbeitsbedingungen (wie sie ja nicht nur in der Anschneiderei herrschen) sehr schwierig. Die Kollegen kennen diese Schwierigkeiten aus eigener Erfahrung genau, und sie waren entsprechend tolerant, wenn es im Beteiligungsprozeß zu Rückschlägen und Schwierigkeiten kam.

Daraus ist zu folgern, daß innovatorische Qualifikationen und alternative Verhaltensweisen zwar die subjektiven Voraussetzungen für die erfolgreiche Beteiligung der Arbeitenden an der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen nach ihren Interessen sind, daß sie aber - solange die Arbeitsbedingungen nicht verändert sind - nur durch ständige besondere Anstrengung und nur durch die Stabilisierung des einzelnen in der Zusammenarbeit mit anderen Kollegen (also

nicht individuell) als innovatorisches Handlungspotential erhalten bleiben und wirksam sein können.

5.25 Die Kenntnis und Wahrnehmung von Rechten

Keineswegs selbstverständlich, sondern individuellen Mut und solidarisches Handeln erfordernd, ist die Wahrnehmung und betriebliche Durchsetzung bestehender Rechte aus Gesetzen (wie z.B. der Individualrechte des Betriebsverfassungsgesetzes), aus Tarifverträgen (z.B. der Akkordrechte) oder aus Verordnungen wie der Arbeitsstättenverordnung, dem Arbeitssicherheitsgesetz usw. Wir haben im Beteiligungsprozeß eine Fülle von Beispielen dafür, daß aus verbrieften Normen betriebliche Wirklichkeit nur dann wird, wenn sich die Arbeitenden und ihre Interessenvertreter dafür handelnd einsetzen und viele Widerstände überwinden.

Auch die Kenntnis der gesetzlichen und tarifvertraglichen Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats sowie ihre Nutzung in Kooperation mit ihm ist nicht selbstverständlich, sondern mußte im Beteiligungsprozeß gelernt werden. Dabei zeigte sich allerdings, daß die Arbeiter auch ihrem Betriebsrat gegenüber nicht bei der Kenntnis seiner Möglichkeiten und Rechte stehenbleiben: Sie machten gegen Ende des Prozesses einen Vorschlag zur effizienteren Gestaltung der Arbeit des Betriebsrats (Organisation von Sprechstunden und Anwesenheit im Betrieb), den dieser nach anfänglichem überraschtem Zögern auch annahm.

5.26 Die Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Experten

Die Arbeiter haben im Beteiligungsprozeß gelernt, Experten ihre Ziele vorzugeben, Lösungsalternativen mit ihnen zu diskutieren, die Vorschläge der Experten hinsichtlich Folge-

wirkungen und nach der Übereinstimmung mit ihren Interessen zu beurteilen. Sie haben erkannt, daß Experten Spezialisten sind, während sie einen ganzheitlichen und interessegeleiteten Zugang zu Problemen entwickelten, der ihnen klare Kriterien und eine Arbeitsweise erschloß, die sie dem Spezialistenwissen der Experten auch dann nicht auslieferte, wenn sie es nicht oder nur teilweise beherrschten.

Bei der Organisation der Zusammenarbeit von Experten und Arbeitern in den Arbeits- und Projektgruppen hat es sehr viel vorbereitender und steuernder Eingriffe durch das Projektteam bedurft, bis die Arbeiter allmählich die Sicherheit in der Kooperation mit Experten entwickelten, zu der sie aufgrund ihrer Arbeitsweise und Kenntnisse berechtigt und prinzipiell in der Lage sind. Auch ist diese Sicherheit keineswegs immer vorhanden gewesen und wahrscheinlich auch nicht in allen Fällen stabilisiert; dennoch handelt es sich hier um eine wichtige innovatorische Qualifikation, die die Arbeiter im Beteiligungsprozeß entwickelt und angewendet haben, wenn auch noch nicht durchgängig und ausreichend stabil.

Das gleiche gilt von den teilweise veränderten Verhaltensweisen bei der Auseinandersetzung mit Vorgesetzten. Einige Arbeiter haben es gelernt, Konflikte mit den Vorgesetzten nicht stellvertretend mit Kollegen, sondern direkt mit den Vorgesetzten auszutragen, auch wenn das wiederum angesichts der vorhandenen Arbeitsbedingungen nicht immer und nicht immer ausreichend gelang.

5.27 Entwurf und Ausführung realistischer Handlungsstrategien

Besser steht es dagegen mit diesem Element innovatorischer Qualifikationen. Die Arbeiter haben im Beteiligungsprozeß gelernt und praktiziert

- die Analyse von Defiziten im Rahmen der gemeinsamen Bestandsaufnahme
- die Formulierung und Auswahl von Handlungszielen in Gruppen
- die Vereinbarung von Handlungszielen in Gruppen
- die Ausarbeitung realisierbarer Lösungskonzepte, die mit Experten abgestimmt und trotzdem problemorientiert und interessegeleitet waren
- den Entwurf und die Verfolgung von Handlungs- und Durchsetzungsstrategien gemeinsam mit Betriebsräten und Vertrauensleuten.

Voraussetzung für die Ausarbeitung, Vereinbarung und Verfolgung von Handlungsstrategien mit den Betriebsräten waren die Kenntnis und Nutzung der im Betriebsverfassungsgesetz, in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen verbrieften Rechte; die Formulierung von Anträgen inhaltlicher und handlungsstrategischer Art an den Betriebsrat einschließlich der erforderlichen Diskussion mit ihm; die Rückkopplung mit dem Betriebsrat über Erfolg oder Mißerfolg der vereinbarten Handlungsschritte sowie schließlich die Unterstützung des Betriebsrats durch Detailinformationen, Lösungsvorschläge, Fachwissen und als Sachverständige in Ausschußverhandlungen des Betriebsrats sowohl wie mit dem Arbeitgeber.

Auf diesem Feld haben die Kolleginnen und Kollegen beachtliche innovatorische Qualifikationen entwickelt, die der Stärkung der betrieblichen Interessenvertretung und ihres gewerkschaftlichen Engagements, d.h. also potentiell der Realisierung ihrer Interessen bei der Gestaltung betrieblicher Arbeitsbedingungen dienen.

5.28 Zusammenfassung: Innovatorische Qualifikation als soziale Handlungsfähigkeit

Zusammenfassend lassen sich die innovatorischen Qualifikationen der Arbeitenden in ihrem Ensemble als soziale Handlungsfähigkeit bezeichnen, worunter wir die Fähigkeit von Personen verstehen, in und mit Gruppen zu handeln, um an der Gestaltung der Arbeitsbedingungen nach den eigenen und gemeinsamen Interessen mitzuwirken. Zu diesem Komplex sozialer Handlungsfähigkeit gehören als Elemente individueller innovatorischer Qualifikationen:

- Kritikfähigkeit
- Kritikwilligkeit
- Fähigkeit, Bereitschaft und Mut, Kritik in der Gruppe zu ertragen
- das Akzeptieren von Gruppenentscheidungen und Kompromissen
- Toleranz gegenüber Individualisten und abweichenden Meinungen
- die Erarbeitung komplexer Lösungen in der Gruppe durch
 - o gemeinsame Analyse einer Situation und ihrer Defizite
 - o Abstimmung gemeinsamer und individueller Interessen
 - o Erkennen und Respektieren der Interessen anderer Kollegen
 - o Entwurf und Befolgung gemeinsamer Handlungspläne mit den Etappen Problemdefinition, Zielformulierung, Lösungsvorschlag, Durchsetzungsstrategie, Kontrolle der Ausführung
- Erweiterung des Zeithorizonts
- Entwicklung strategischen Denkens und Handelns, das bei Misserfolgen nicht gleich kapituliert

- genaue Kenntnis betrieblicher Handlungs- und Entscheidungsstrukturen
- Erkennen der Gefahren bei Rationalisierung und Entwurf von Strategien zur Sicherung vor negativen Wirkungen, zur gerechten Aufteilung von Rationalisierungsgewinnen und zur vorausschauenden Gestaltung technisch-organisatorischer Veränderungen.

5.3 Die Verbesserung der Arbeitsbedingungen

Die Erfolge bei der Verbesserung der Arbeitsbedingungen nach den Plänen der Arbeiter in der Anschneiderei sind ausführlich im Hauptbericht, vor allem in den Kapiteln (3) und (7) dargestellt. Wir führen sie an dieser Stelle daher nur in Stichworten noch einmal auf.

Im einzelnen wurden folgende Verbesserungen erzielt:

- Die Minderung des Lärms von anfangs 96 dB(A) auf einen Hallenpegel von 92,8 dB(A) im Frühjahr 1978, der aber bei voller Anwendung aller im Projekt erprobten Mittel zur Lärmsenkung durch den Betrieb auf unter 90 dB(A) gesenkt werden kann;
- die Reduktion körperlicher Zwangshaltungen durch Anbringen von Sitzhilfen und entsprechende ergonomische Gestaltung umgebauter sowie neu beschaffter Maschinen;
- die Beseitigung von Unfallgefahren (z.B. durch Anbau von Späneschutzhauben an zwei Maschinen, die Verletzungen durch herumfliegende Späne vermeiden);
- Bau eines Pausenraums und lärmisolierter Arbeitsräume (Werkzeugmagazin, Schleifwerkstatt, Arbeitsplatz für Schlosser und Einrichter, Büro für Meister und Werkstattschreiberin) unter Einhaltung der in der Arbeitsstättenverordnung angegebenen Lärmobergrenzen;

- Installation einer zentralen Späne- und Kühlmittelent-sorgung, durch die das Tragen von schweren Spänekästen von den Maschinen zur Spänesammelstelle entfällt;
- ergonomische Gestaltung und Kauf einer neuen Maschine mit mechanisierter Zuführung der Werkstücke, Pufferung und integriertem Sitzarbeitsplatz, an der ein Maschinen-arbeiter als Selbsteinrichter arbeiten wird; Wegfall kurz-taktiger und unfallgefährdender Arbeiten an Spitzmaschinen;
- Umgestaltung einer Anschneidemaschine durch Einbau einer pneumatischen Steuerung und mechanischer Zuführung von Werkstücken, die zu erheblicher Minderung der Arbeits-belastungen führt; der Betrieb will zwei weitere Maschi-nen nach dem von den Arbeitern entwickelten Konzept auf eigene Kosten umrüsten;
- organisatorische Veränderungen der Zusammenarbeit der Ein-richter untereinander sowie zwischen Einrichtern und Ma-schinenarbeitern durch die Einrichtung des Werkzeugma-gazins und die Übertragung des Werkzeugwechsels an die Maschinenarbeiter;
- Qualifizierung der Maschinenarbeiter zu Werkzeugwechslern;
- Höherstufung der Tätigkeit des Werkzeugwechsels gegenüber der üblichen Maschinenarbeit um eine Lohngruppe;
- Entwurf und Durchsetzung eines 80-stündigen Kurses für Einrichter zur Vermittlung von Grundlagenqualifikationen in Maschinen- und Werkzeugkunde, Zerspanungstechnik, Steuerungstechnik (Hydraulik und Pneumatik) und Material-kunde;
- Entwurf und Durchsetzung eines Wartungsplans.

5.4 Die Betriebsvereinbarung zur Anwendung und Weiterentwicklung des Beteiligungsverfahrens in der Peiner AG

Der Anwendung und Weiterentwicklung des Beteiligungsverfahrens in allen Abteilungen der Peiner AG und damit seiner Umsetzung auf betrieblicher Ebene dient die Betriebsvereinbarung zur Beteiligung von Arbeitnehmern bei der Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung, die Vorstand und Betriebsrat der Peiner AG mit Wirkung vom 1.7.1979 abgeschlossen haben.¹⁾ Die Betriebsvereinbarung hat eine Laufzeit von zunächst drei Jahren und gilt in allen Werken, Verwaltungsstellen und Niederlassungen sowie für alle Arbeitnehmer einschließlich der Auszubildenden der Peiner AG (§ 1). Sie regelt das Recht der Arbeitnehmer, unbeschadet der Rechte des Betriebsrats nach Betriebsverfassungsgesetz (§ 2, II) zu geplanten Maßnahmen des Arbeitgebers nach §§ 90/91 BetrVG - soweit sie ihre Abteilung betreffen - Stellung zu nehmen sowie ergänzende, korrigierende und alternative Maßnahmen vorzuschlagen (§ 2, I). Zur Ausübung dieses Rechts können in allen Abteilungen des Geltungsbereichs Projektgruppen gebildet werden, deren Mitglieder auf Vorschlag der gewerkschaftlichen Vertrauensleute und nach Abstimmung zwischen dem zuständigen betrieblichen Vorgesetzten und dem Betriebsrat auf Abteilungsversammlungen benannt werden (§ 3, IV). Die Vorschläge der Projektgruppe werden, falls sie der Betriebsrat unterstützt, im paritätischen Ausschuss nach §§ 90/91 BetrVG zwischen Vertretern des Betriebsrats und der Unternehmensleitung entsprechend den Regeln der Betriebsvereinbarung vom 1.4.1976 beraten.²⁾ Zu diesen Beratungen kann ein Mitglied der Projektgruppe, deren Vorschlag zur Beratung ansteht, als Sachverständige(r) hinzugezogen werden (§ 3, III).

1) Der Text der Betriebsvereinbarung findet sich im Anhang, Anlage 12.3 und in Anlage 2 dieser Kurzfassung.

2) Der Text dieser Betriebsvereinbarung ist ebenfalls im Anhang (Anlage 12.2) und in Anlage 1 dieser Kurzfassung zu finden.

Grundlage der Projektgruppenarbeit zur Überprüfung, Ergänzung und Korrektur der vom Arbeitgeber nach §§ 90/91 BetrVG geplanten Maßnahmen ist die ausreichende, rechtzeitige und umfassende Information der Beschäftigten. In diesem Punkt ist die Regelung der Betriebsvereinbarung in § 3, I unbefriedigend: Der Arbeitgeber überläßt die Information der Belegschaften dem Betriebsrat, den zu informieren er sich nochmals verpflichtet. Eine angemessene Regelung wäre gewesen, wenn der Arbeitgeber die Projektgruppen genutzt hätte, um seiner Unterrichtungspflicht gegenüber den Arbeitnehmern nach § 81, II BetrVG intensiv nachzukommen. Diese Chance des Beteiligungsmodells ist in der abgeschlossenen Betriebsvereinbarung leider noch nicht genutzt worden.

Die Sitzungen der Projektgruppen, denen maximal sechs Beschäftigte (darunter mindestens ein Vertrauensmann/eine Vertrauensfrau) angehören sollen (§ 3, IV) finden nach Bedarf, jedoch nicht öfter als einmal pro Woche statt (§ 3, VI). Sie werden nach Abstimmung mit dem zuständigen Vorgesetzten vom Betriebsrat oder auf Antrag eines Vertrauensmanns/einer Vertrauensfrau vom Betriebsrat einberufen.

Mit dieser Regelung ist sichergestellt, daß Projektgruppensitzungen nicht gegen den Willen des Betriebsrats eines Unternehmens stattfinden können. Das erscheint uns wichtig, um auszuschließen, daß Projektgruppen dazu benutzt werden, bereits feststehenden Entscheidungen nachträglich zuzustimmen und sie dadurch zu legitimieren. Obwohl eine solche Handhabung der Projektgruppen dem Sinn des Beteiligungsverfahrens und der Betriebsvereinbarung widersprechen würde, wissen wir aus Erfahrungen während des ersten Peiner Modellversuchs, daß manche betriebliche Vorgesetzte der Versuchung hin und wieder nicht widerstehen können, die Zustimmung der Beschäftigten zu bereits getroffenen Entscheidungen nachträglich einzuholen. Da die Projektgruppen wie andere Beteiligungsformen die Arbeit des Betriebsrats unterstützen sollen statt sie zu behindern, sind Regelungen zur Sicherung des Beteiligungsverfahrens vor Mißbrauch außerordentlich zu begrüßen.

Nach § 3, Absatz V finden Projektgruppensitzungen grundsätzlich eine Stunde vor Ablauf der regelmäßigen täglichen Arbeitszeit statt und werden - unabhängig von ihrer tatsächlichen Dauer - mit einer Stunde Arbeitszeit vergütet.

In § 5 ist vereinbart worden, daß auf Antrag des Betriebsrats betriebliche Bildungsmaßnahmen für alle Arbeitnehmer durchgeführt werden können, in denen Kenntnisse vermittelt werden sollen, "die die Arbeitnehmer zur Arbeit in den Projektgruppen ..., zur Erhaltung und Erweiterung vorhandener Kenntnisse und Fähigkeiten am Arbeitsplatz oder zur Umschulung im Rahmen von Vereinbarungen zur Sicherung des Arbeitsplatzes bei Rationalisierungsmaßnahmen benötigen".

Schließlich enthält § 4 die Zusicherung, daß die Rechte des Betriebsrats durch Betriebsprojekte, die mit öffentlichen Mitteln gefördert werden, nicht berührt werden (§ 4, I) und daß jede Veränderung der im Projekt geschaffenen Arbeitsbedingungen nach Projektende nur unter Beteiligung des Betriebsrats möglich ist (§ 4, II). Diese letzte Bestimmung schützt auch die Ergebnisse des ersten Peiner Modellversuchs gegen willkürliche Veränderungen nach Projektende.

Die Betriebsvereinbarung zur Beteiligung von Arbeitnehmern an der Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung zeigt, daß wichtige Elemente des im Forschungsprozeß entwickelten Beteiligungsverfahrens

(a) übertragbar und

(b) mit den geltenden normativen Rahmenbedingungen, insbesondere mit den repräsentativen Formen der Interessenvertretung vereinbar sind.

Diese Vereinbarkeit mit den bestehenden Formen der gesetzlichen und der gewerkschaftlichen Interessenvertretung ist

die entscheidende Bedingung nicht nur für die Übertragbarkeit des Modells, sondern auch dafür, daß es den Interessen der Arbeitnehmer an der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen auch tatsächlich dient. Einige Erfahrungen in der Spätphase des Projekts zeigen, daß die Übereinstimmung des Beteiligungsverfahrens mit den Interessen der Arbeitnehmer ohne eine geregelte Verknüpfung mit der gewerkschaftlichen und der gesetzlichen Interessenvertretung im Betrieb gefährdet ist.¹⁾ Insofern sind die Regelungen der vorliegenden Betriebsvereinbarung eine unerläßliche Voraussetzung für die Übertragung des Beteiligungsverfahrens sowohl im Rahmen der Peiner AG als auch in anderen Betrieben und Unternehmen.

5.5 Die nicht realisierten Vorschläge

Aus verschiedenen Gründen konnten folgende Verbesserungsvorhaben nicht durchgesetzt werden:

- Eine Betriebsvereinbarung über Mindesterholzeiten in Form von 5 Minuten Erholpausen je Stunde;
- Der Kauf einer im Konzept von der Arbeitsgruppe fertig entwickelten Mutterbohrmaschine, die die Belastungen an den alten Mutterbohrmaschinen (Arbeit im Stehen, Heben großer Gewichte in gebückter Haltung mit der Folge schwerer Bandscheibenschäden, Greifen in sich bewegende Teile) beseitigt hätte;
- Ein Konzept für eine systematische Einarbeitung neu eingestellter Beschäftigter;
- Eine Betriebsvereinbarung über die Einführung von Arbeitsbesprechungen in allen Abteilungen des Unternehmens von 30 Minuten Dauer pro Woche;
- Die Einführung eines fertig ausgearbeiteten Verfahrens zur Beteiligung der Belegschaft an der Fertigungsfeinsteuerung und an der wöchentlichen Arbeitseinteilung;

1) Vgl. Abschnitt 3.7 im Hauptbericht.

- ein Antrag auf Gewährung von Lärmpausen und auf Bereitstellung von Mitteln zur Lärmbekämpfung im jährlichen Budget.¹⁾

Die meisten Vorschläge sind mit dem Hinweis auf zu hohe Kosten oder Folgekosten, auf laufende Tarifverhandlungen oder auf Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes, über die die Vorschläge nicht hinausgehen sollten (so beim Einarbeitungskonzept) abgelehnt worden.

6. Möglichkeiten der Übertragung des Beteiligungsverfahrens

6.1 Ansätze zur Übertragung des Beteiligungsverfahrens im Unternehmen: Initiativen und erste Erfolge

Etwa seit Mitte 1978 hat es vor allem in Werk III der Peiner AG verschiedene, vom Projekt weder angeregte noch organisierte Initiativen zur Bildung von Projektgruppen gegeben. Die Anregungen dazu gingen in zwei Fällen vom Betriebsrat, zweimal von den Sicherheitsingenieuren der Peiner AG und einmal von den zuständigen betrieblichen Vorgesetzten aus. Die Projektgruppen hatten jedesmal ein bestimmtes Thema zu bearbeiten, und sie lösten sich wieder auf, nachdem das Problem gelöst war. Die behandelten Themen waren:²⁾

- Lärmbekämpfung im Turmbau
- Lärmbekämpfung im Schraubenlager
- Entwicklung eines neuen Schichtplans
- Vermeidung von Kollisionen zwischen zwei Kranen, die auf einer Kranbahn arbeiten
- Ausarbeitung und Vereinbarung eines Belegungsplans für zwei Verwaltungsbauten.

Der Betriebsrat nutzte auch andere aus dem Projekt entstandene Beteiligungsformen: Er lud Arbeiter als Sachverständige zu Ver-

1) Es muß angemerkt werden, daß die Maßnahmen zur Lärmbekämpfung bei Neuinvestitionen in aller Regel dem Stand der Technik entsprechen und ausreichen. Die beantragten Mittel sollten jedoch für die Minderung des Lärms an älteren und alten technischen Einrichtungen und Maschinen eingesetzt werden. Hier geschieht in anderen Abteilungen noch sehr wenig.

2) Vgl. ausführlich Abschnitt 4.5 im Hauptbericht.

handlungen in die paritätischen Ausschüsse, und er suchte verstärkt die Diskussion mit Kollegen in den Abteilungen, ehe er sich zu eigenen oder betrieblichen Vorhaben eine endgültige Meinung bildete; letzteres geschah informell, ohne die Bildung von Projektgruppen oder auf Abteilungsversammlungen. Ähnlich verfahren auch verschiedene betriebliche Vorgesetzte.

Um die verschiedenen ungeplanten Initiativen zusammenzufassen und zu systematisieren und um die generelle Anwendung sowie die Erweiterung des Beteiligungsverfahrens im Unternehmen zu sichern, haben Vorstand und Betriebsrat der Peiner AG zwei Vorhaben beschlossen: Sie haben der Durchführung eines zweiten Modellversuchs zugestimmt, dessen Gegenstand die "Beteiligungsorientierte Weiterbildung von Führungskräften des mittleren Managements" ist, und sie haben Verhandlungen zum Abschluß einer Betriebsvereinbarung zur "Beteiligung von Arbeitnehmern bei der Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung" aufgenommen, die inzwischen mit Wirkung vom 1.7.1979 abgeschlossen ist.¹⁾

Der zweite Modellversuch, ebenfalls aus Mitteln des Aktionsprogramms zur Humanisierung des Arbeitslebens vom BMFT gefördert, dient einem doppelten Ziel. Er soll zum einen das Beteiligungsverfahren auf eine weitere Gruppe von Beschäftigten - die Führungskräfte des mittleren Managements - ausdehnen und ein ebenfalls übertragbares Modell beteiligungsorientierter Weiterbildung für diese Gruppen entwickeln und erproben. Zugleich dient der Modellversuch der Organisation, Begleitung und Erforschung der Umsetzung des im ersten Forschungsprojekt entwickelten Beteiligungsverfahrens auf betrieblicher Ebene. Die dabei auftretenden organisatorischen und strukturellen Schwierigkeiten sollen festgehalten, Wege zu ihrer Bewältigung erprobt werden, um die Übertragung des Beteiligungsverfahrens auf weitere Betriebe und Unternehmen zu erleichtern.

1) Siehe Anlage 12.3 im Anhang sowie Abschnitt 5.4 und Anlage 2 dieser Kurzfassung.

Im einzelnen sollen die Angestellten und betrieblichen Vorgesetzten des mittleren Managements aus Werk I der Peiner AG mit den Grundsätzen und mit der bisherigen Praxis des Beteiligungsverfahrens vertraut gemacht und in seiner Anwendung ausgebildet werden. Dabei werden wir mit ihnen erörtern, wie es

- (a) zur Eröffnung von Gestaltungsspielräumen für die Arbeitnehmer
- (b) zur Formulierung und Durchsetzung ihrer eigenen Interessen im betrieblichen Alltag
- (c) zur Entwicklung und Durchführung technisch-organisatorischer Veränderungen in ihrem Interesse und im Interesse der ihnen unterstellten Beschäftigten angewendet werden kann.

Diese Ziele sollen in einer Reihe von Weiterbildungsveranstaltungen mit den Angestellten erreicht werden, denen das im ersten Peiner Modellversuch entwickelte Konzept der Einheit von Lernen und Handeln¹⁾ zugrundeliegt. Jeder betriebliche Vorgesetzte wird in seiner Abteilung (insgesamt in elf Abteilungen des Werks I der Peiner AG) mit den Beschäftigten der Abteilung ein praktisches Projekt zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen bzw. zur Planung eines solchen Verbesserungsvorhabens nach den Prinzipien des Beteiligungsmodells auswählen und durchführen. Zu diesem Zweck wird nach den Regeln der Betriebsvereinbarung vom 1.7.1979 in jeder Abteilung eine Projektgruppe aus maximal sechs Beschäftigten gebildet, die gemeinsam mit den gewerkschaftlichen Vertrauensleuten der Abteilung und den betrieblichen Vorgesetzten das vereinbarte Verbesserungsvorhaben durchführt. Auf diese Weise praktizieren die betrieblichen Vorgesetzten das Beteiligungsverfahren in ihren Abteilungen, und sie diskutieren auf den Weiterbildungsveranstaltungen ihre dabei gemachten Erfahrungen sowie die Möglichkeiten, das Beteiligungsverfahren auch für die Durchsetzung ihrer eigenen Interessen sowie auf Dauer im betrieblichen Alltag anzuwenden.

1) Siehe dazu Abschnitt 5.2 des Hauptberichts.

Parallel zu den Weiterbildungsveranstaltungen mit den betrieblichen Vorgesetzten und Experten finden Bildungsveranstaltungen mit allen gewerkschaftlichen Vertrauensleuten aus Werk I der Peiner AG statt, um auch sie in die Praxis des Beteiligungsverfahrens einzuführen und seine Möglichkeiten und Grenzen mit ihnen zu diskutieren.

Mit dem Weiterbildungsprojekt reagieren Vorstand und Betriebsrat der Peiner AG auf die während des ersten Modellversuchs gemachte Erfahrung, daß ein Beteiligungsverfahren ohne die Mitwirkung oder gegen den Widerstand der betrieblichen Vorgesetzten des mittleren Managements (Meister und Abteilungsleiter) nicht praktiziert werden kann. Das Projekt soll weiter die Voraussetzung dafür schaffen, daß das Beteiligungsverfahren nicht nur im Unternehmen, sondern auch im Konzern verankert und angewendet wird. Zu diesem Zweck ist bei der Durchführung des zweiten Vorhabens die Projektgemeinschaft zwischen dem Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung und der Peiner AG um das Ausbildungszentrum der Stahlwerke Peine-Salzgitter erweitert worden. Die Pädagogen des Ausbildungszentrums, die an der Entwicklung und Erprobung des Weiterbildungsmodells beteiligt sind, werden es nach Projektende selbständig in anderen Unternehmen des Salzgitter-Konzerns verbreiten.

Dem gleichen Ziel der Anwendung und Weiterentwicklung des Beteiligungsverfahrens bei der Peiner AG dient auch die seit 1.7.1979 geltende Betriebsvereinbarung über die Beteiligung von Arbeitnehmern an der Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung, die für zunächst drei Jahre in allen Werken, Verwaltungsstellen und Niederlassungen der Peiner AG gilt und die Möglichkeit eröffnet, Projektgruppen unter Beteiligung der gewerkschaftlichen Vertrauensleute zur Organisation des Beteiligungsprozesses zu bilden.¹⁾

1) Die Betriebsvereinbarung ist in Abschnitt 5.4 dieser Kurzfassung erläutert; ihr Text findet sich in Anlage 12.3 im Anhang des Hauptberichts und als Anlage 2 dieser Kurzfassung.

Das Forschungsvorhaben zur Entwicklung eines Modells beteiligungsorientierter Weiterbildung von Führungskräften und die Betriebsvereinbarung vom 1.7.1979 sind in engem Zusammenhang zu sehen. Auf den Ergebnissen und Erfahrungen des ersten Modellversuchs aufbauend regelt die Betriebsvereinbarung Entstehung und Arbeitsweise der Projektgruppen, insbesondere ihre Einbindung in die bestehenden Formen gesetzlicher und gewerkschaftlicher Interessenvertretung im Betrieb. Sie formuliert also die Regeln, nach denen die elf Projektgruppen im Weiterbildungsprojekt arbeiten werden. Andererseits dient der Modellversuch neben der Entwicklung eines neuen Weiterbildungsmodells für Führungskräfte auch der Betreuung und Organisation des Umsetzungsprozesses in Werk I, den die Betriebsvereinbarung zur Beteiligung von Arbeitnehmern an der Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung für den Bereich der gesamten Peiner AG einleitet.

Dies erscheint notwendig, da die Anwendung von Untersuchungsergebnissen bekanntlich nicht schon damit gelungen ist, daß sie in Betriebsvereinbarungen oder sonstigen Normen vgeschrieben wird. Es wird in den nächsten Jahren vielmehr darauf ankommen, durch eine intensive Weiterbildung der betrieblichen Vorgesetzten und der gewerkschaftlichen Vertrauensleute die getroffenen Vereinbarungen mit Leben zu erfüllen, erfolgreich anzuwenden und mögliche Verbesserungen der vereinbarten Regelungen zu erproben. In Werk I der Peiner AG wird der zweite Modellversuch einen Beitrag dazu leisten; in den übrigen Unternehmensbereichen müssen die Vorgesetzten, die gewerkschaftlichen Vertrauensleute und die Beschäftigten der Peiner AG diese Aufgabe mit Unterstützung von Vorstand und Betriebsrat aus eigener Kraft bewältigen.

6.2 Voraussetzungen der Übertragung des Beteiligungsverfahrens über das Unternehmen hinaus

Die generelle Anwendung des Beteiligungsverfahrens bzw. seiner übertragbaren Elemente über den Bereich einzelner Unternehmen

hinaus erfordert Instrumente und Vereinbarungen auf breiterer Ebene, etwa in Gestalt von Tarifverträgen. Es ist weder unsere Aufgabe noch unsere Absicht, noch liegt es im Bereich unserer Möglichkeiten, auf die Ziele und Gegenstände von Tarifverhandlungen Einfluß zu nehmen. Da wir gegenwärtig jedoch keine anderen Wege zur Verbreitung und generellen Anwendung von Beteiligungsformen auf betrieblicher Ebene sehen, seien abschließend einige Anmerkungen über mögliche Strategien zur Übertragung des Beteiligungsverfahrens gestattet.

Die Entwicklung und Erprobung des Beteiligungsverfahrens hat einen Aufwand an finanziellen Mitteln und betrieblicher Arbeitszeit erfordert, der für die Durchführung eines Modellversuchs notwendig war, in dieser Höhe aber weder zumutbar noch erforderlich ist, wenn das Beteiligungsmodell in anderen Unternehmen angewendet werden soll.

In Abschnitt 5.1 dieser Kurzfassung haben wir fünf Elemente des im Peiner Modellversuch entwickelten Beteiligungsverfahrens genannt, die unseres Erachtens übertragbar, d.h. mit einem vertretbaren finanziellen Aufwand generell anwendbar sind. Diese übertragbaren Elemente sind

- Das Modell handlungsorientierter, beteiligungsorientierter und interessegeleiteter Weiterbildung für Arbeitnehmer und (nach Beendigung des zweiten Modellversuchs) auch für Führungskräfte des mittleren Managements
- Die Projektgruppen
- Regelmäßige Arbeitsbesprechungen auf Abteilungsebene für alle Beschäftigten von wenigstens einer Stunde pro Monat
- Regelmäßige Sitzungen aller gewerkschaftlichen Vertrauensleute eines Unternehmens zur Koordination der in den Projektgruppen erarbeiteten Vorhaben
- Teilnahme von Beschäftigten und gewerkschaftlichen Vertrauensleuten als Sachverständige an paritätischen Ausschüssen.

Das Peiner Beteiligungsmodell beruht auf zwei elementaren Prinzipien: Das eine ist der notwendige Zusammenhang von intensiver, breiter und permanenter Weiterbildung der Beschäftigten und der Organisation von Beteiligung auf betrieblicher Ebene. Das zweite, bereits an anderer Stelle erwähnte, ist die notwendige Verknüpfung von gewerkschaftlicher und gesetzlicher Interessenvertretung mit allen Formen der Beteiligung der Arbeitnehmer an der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen.

Für die breite Anwendung des Modells handlungsorientierter, beteiligungsorientierter und interessegeleiteter Weiterbildung steht in einigen Bundesländern die Möglichkeit des Bildungsurlaubs zur Verfügung. Er müßte - wie in verschiedenen Modellen im Bereich der Bildungsvereinigung "Arbeit und Leben" in Niedersachsen bereits entwickelt - stärker betriebsnah und an den betrieblichen Problemen der Teilnehmer orientiert durchgeführt werden; dabei ist in Gestalt betrieblicher Arbeitskreise ein Handlungs- und Interessenbezug durchaus herstellbar. Die Möglichkeiten des Bildungsurlaubs könnten ergänzt werden durch die betriebliche Weiterbildung möglichst großer Gruppen von gewerkschaftlichen Vertrauensleuten, Gewerkschaftsmitgliedern und betrieblichen Vorgesetzten nach den Prinzipien handlungsorientierter, beteiligungsorientierter und interessegeleiteter Weiterbildung. Das könnte sowohl im Rahmen gewerkschaftlicher als auch (besonders für Vorgesetzte) betrieblicher Bildungsarbeit geschehen.

Für die Arbeit der gewerkschaftlichen Vertrauensleute bei der Vorbereitung und Leitung von Projektgruppen sowie für die Koordination der erarbeiteten Vorschläge auf betrieblicher Ebene sind Vereinbarungen über die Freistellung der Vertrauensleute durch Abschluß entsprechender Tarifverträge erforderlich.

Ebenfalls durch Tarifvertrag oder (vorbereitend) durch Betriebsvereinbarungen sind Vereinbarungen zur Freistellung von

Beschäftigten für die Mitarbeit in Projektgruppen erforderlich. Da Projektgruppen nicht isoliert von ihren Abteilungen arbeiten sollten, sind ergänzend Arbeitsbesprechungen für alle Beschäftigten einer Abteilung erforderlich, auf denen die Arbeit der Projektgruppen von der Billigung ihrer Ziele bis zur Diskussion ihrer Ergebnisse erörtert werden kann. Diese Arbeitsbesprechungen müssen nach den Erfahrungen im Peiner Modellversuch zumindest einmal monatlich eine Stunde lang während der Arbeitszeit stattfinden, besser wöchentlich mit wenigstens einer halben Stunde Dauer.

Wie die Betriebsvereinbarung vom 1.7.1979 zur Beteiligung von Arbeitnehmern an der Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung zeigt, ist zwar die Einführung von Projektgruppen in allen Abteilungen einschließlich der dazu erforderlichen Freistellung ihrer Mitglieder vereinbart worden, nicht jedoch die Durchführung von Arbeitsbesprechungen auf Abteilungsniveau für alle Beschäftigten. Hier sind betriebsindividuelle Lösungen wohl kaum durchsetzbar. Es wäre daher zu überlegen, ob die zur Ergänzung des Beteiligungsverfahrens notwendige Freistellung für wöchentliche Arbeitsbesprechungen auf Abteilungsebene nicht durch Tarifvertrag (z.B. im Rahmen von Verhandlungen zur Verkürzung der Arbeitszeit) durchgesetzt werden kann. Denkbar wäre auch die Vereinbarung von "Kommunikationspausen".

Eine weitere Bedingung für die Übertragung und generelle Anwendung des Beteiligungsverfahrens ist die Verfügung über finanzielle Mittel, mit denen die Vorschläge der Arbeitnehmer zur Gestaltung oder Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen nach ihren Interessen realisiert werden können. Da man nicht davon ausgehen kann, daß die dafür erforderlichen Mittel ohne weiteres aus dem betrieblichen Investitionshaushalt zu beschaffen sind, bieten sich folgende Möglichkeiten an:

- Den Betrieben werden öffentliche Auflagen gemacht, die sie zur Finanzierung bestimmter Verbesserungen verpflichten - sei es im Rahmen von öffentlichen Förder- und Forschungsprogrammen, sei es durch Normen wie die Arbeitsstättenverordnung, das Maschinenschutzgesetz usw.
- Es werden durch tarifvertragliche Vereinbarung Arbeitsgestaltungsfonds geschaffen, deren Mittel sowohl für die Verpflichtung externer Experten für die Projektgruppenarbeit als auch zur Finanzierung solcher Vorhaben Verwendung finden, die ökonomisch nicht effizient sind und die Arbeitsbedingungen auf Gebieten verbessern, für die noch keine rechtlich verbindlichen Normen, MAK-Werte etc. existieren.
- Der Staat subventioniert die Beteiligung der Arbeitenden an der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen nach ihren Interessen und stellt dafür entsprechende Mittel zur Verfügung.

Die bisherigen Überlegungen zur generellen Anwendung des Beteiligungsverfahrens und zur Schaffung der Anwendungsbedingungen gehen sämtlich von der Organisation des Beteiligungsprozesses auf betrieblicher Ebene aus. Wenn die breite Anwendung des Beteiligungsverfahrens in allen Betrieben gelingt, aber auch schon als Voraussetzung für diesen Prozeß der Übertragung und generellen Anwendung müssen neue, überbetriebliche Formen gewerkschaftlicher Kooperation und des Erfahrungsaustauschs entwickelt werden. So könnten sich Vertrauensleute und Betriebsräte auf der Ebene der Ortsverwaltung in Arbeitsgruppen zum überbetrieblichen Erfahrungsaustausch und zur Abstimmung betriebsübergreifender Strategien zusammenfinden. Das ist z.B. bei der Suche nach Möglichkeiten alternativer Beschäftigung im Rahmen einer Ortsverwaltung oder auch eines Bezirks (d.h. auf der Ebene von Regionen) erforderlich. Überbetriebliche Formen der Kooperation auf dem Niveau von Regionen und Branchen empfehlen sich auch, um die Entwicklung und Verwendung neuer Technologien

zwischen Hersteller- und Anwenderbetrieben in Übereinstimmung mit den Interessen der Beschäftigten zu beeinflussen und abzustimmen. Zusätzlich sind dafür überbetriebliche Arbeitskreise mit Ingenieuren notwendig. Diese über den Einzelbetrieb hinausgehenden Strategien der Beteiligung an der Gestaltung technisch-organisatorischer Veränderungen und der korrespondierenden Organisation gewerkschaftlicher Interessenvertretung können hier abschließend nur kurz gestreift werden. Sie bedürfen weiterer modellhafter Erprobung.

7. Schlußbemerkung

Die Darstellung der Ergebnisse des Peiner Beteiligungsmodells, seines Entstehungs- und Problemzusammenhangs, seiner möglichen Perspektiven und der Mindestvoraussetzungen für seine generelle Anwendung würden mißverstanden, wenn der Eindruck entstünde, als wären mit der Durchführung des Modellversuchs bereits Probleme gelöst worden oder als wären wir dieser Auffassung. Der Modellversuch in Peine hat vielmehr Pilot-Charakter gehabt. Er weist eher auf Probleme und offene Fragen hin und zeigt allenfalls Richtungen möglicher Lösungen, als daß er selbst schon die erforderlichen Lösungen bereithielte. Die Weiterentwicklung und Übertragung des Beteiligungsverfahrens muß in der betrieblichen Praxis geschehen; sie kann nicht am grünen Tisch geschehen.

Für diese Aufgabe hat der Peiner Modellversuch einige Verfahrensweisen entwickelt und erprobt, die bei seiner Weiterentwicklung und Verbreitung nützlich sein können: Das Konzept handlungsorientierter, beteiligungsorientierter und interessegeleiteter Weiterbildung; die Projektgruppen als Orte der Entwicklung und Anwendung innovatorischer Qualifikationen; die Betriebsvereinbarung zur Beteiligung von

Arbeitnehmern an der Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung; die systematische Kooperation zwischen Belegschaften und ihren Interessenvertretern bei der Gestaltung betrieblicher Arbeitsbedingungen oder - anders formuliert - der Nachweis, daß sich repräsentative und direkte Formen der Interessenvertretung kombinieren lassen mit der Wirkung, daß die Effizienz beider Verfahren steigt. Die Erprobung des Beteiligungsverfahrens hat aber auch gezeigt, daß es den Interessen der Arbeitenden nur dann dienen kann, wenn es organisatorisch mit den bestehenden Formen gewerkschaftlicher und gesetzlicher Interessenvertretung im Betrieb verbunden wird.

A N L A G E N

Betriebsvereinbarung gemäss §§ 90,91 BetrVG¹⁾

(Abschrift)

Zwischen dem Vorstand der PEINER Maschinen- und
Schraubenwerke AG,
3150 P e i n e,
Woltorfer Strasse 74
- einerseits -

und dem Betriebsrat der obengenannten Gesellschaft
- andererseits -

wird folgende Betriebsvereinbarung gemäss §§ 90,91 Betriebsverfassungsgesetz BetrVG) abgeschlossen:

§ 1

Paritätischer Ausschuss

Zur Wahrnehmung des Unterrichts- und Beratungsrechtes nach § 90 BetrVG und des Mitbestimmungsrechts nach § 91 BetrVG wird bei der Gesellschaft ein aus 4 Personen bestehender paritätischer Ausschuss gebildet, dem mindestens je 1 Vertreter als ständiges Mitglied angehört und dessen weitere Mitglieder entsprechend der sich evtl. von Fall zu Fall ändernden fachlichen und/oder sachlichen Zuständigkeit wechseln können.

Für zeitweilig verhinderte Ausschussmitglieder können Stellvertreter benannt werden.

§ 2

Unterrichtung durch den Vorstand

Der Vorstand unterrichtet (für die Arbeitnehmervertreter über den Betriebsrat) den Ausschuss in der Regel einmal monatlich rechtzeitig, d.h. schon bei Beginn der Planung, bevor verbindliche Entscheidungen getroffen sind, in geeigneter Weise, ggf. anhand von Entwürfen, Zeichnungen, Bauplänen und -beschreibungen sowie sonstiger Unterlagen umfassend über die Planung von Neu-, Um- und Erweiterungsbauten von Fabrikations-, Verwaltungs- und sonstigen betrieblichen Räumen, von technischen Anlagen, von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen oder der Arbeitsplätze sowie über beabsichtigte Änderungen der Arbeitsplätze, des Arbeitsablaufs oder der Arbeitsumgebung.

Die vorgesehenen Massnahmen sind insbesondere hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die Art der Arbeit, die Anforderungen an die Arbeitnehmer und den notwendigen bzw. möglichen Ansatz gesicherter arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit zu erläutern.

1) Diese Betriebsvereinbarung ist unabhängig vom Forschungsprojekt entstanden.

§ 3

Beratung im Ausschuss

Die Ausschussmitglieder beraten die Planungsvorschläge als bevollmächtigte Vertreter des Vorstandes und des Betriebsrates (gemäß § 28 Abs. 1 in Verbindung mit § 27 Abs. 3 Satz 2 bis 4 BetrVG) vornehmlich unter dem Gesichtspunkt der menschengerechten Arbeitsgestaltung mit dem Ziel entscheidungsreifer Empfehlungen für den Vorstand und den Betriebsrat.

§ 4

Verfahren bei Streitfällen

Über beabsichtigte Änderungen der Arbeitsplätze, des Arbeitsablaufs oder der Arbeitsumgebung im Sinne des § 91 BetrVG, die den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit offensichtlich widersprechen, verhandeln die Ausschussmitglieder mit dem Ziel der Einigung. Kommt im Ausschuss eine Einigung nicht zustande, verhandeln Vorstand und Betriebsrat mit dem Bestreben, eine Übereinstimmung zu erzielen. Scheitert auch dieser Versuch, entscheidet die Einigungsstelle.

§ 5

Grundlage der Ausschussberatungen

Der Ausschuss stützt und orientiert sich bei seinen Beratungen bzw. Verhandlungen auf die resp. an den geltenden einschlägigen Gesetzen, Verordnungen und Vorschriften (z.B. Arbeitsstättenverordnung, Unfallverhütungsvorschriften etc.) DIN-Normen, VDI-Richtlinien, vereinbarten betrieblichen Regeln (z.B. Handbuch für ergonomische Arbeitsgestaltung im Salzgitter-Konzern) u.ä., wobei insbesondere die betrieblich vereinbarten Grundlagen dem jeweils neuesten Stand der arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse anzupassen und aus der Praxis heraus weiterzuentwickeln sind. Der Ausschuss wird in diesem Bemühen sowohl vom Vorstand als auch vom Betriebsrat unterstützt.

§ 6

Hinzuziehung von Sachverständigen

Der Ausschuss hat die Beratungen und Verhandlungen zügig zu führen und innerhalb einer angemessenen Frist abzuschliessen. Im Bedarfsfall können, soweit dies zur ordnungsgemässen Erfüllung der Aufgaben notwendig ist, nach näherer Vereinbarung mit dem Vorstand Sachverständige hinzugezogen werden.

§ 7

Protokolle

Über jede Verhandlung bzw. Beratung des Ausschusses ist eine Niederschrift aufzunehmen, die mindestens den Wortlaut der Beschlüsse, das Abstimmungsergebnis und für Nein-Stimmen bzw. ablehnende Stellungnahmen deren Begründung enthält.

§ 8

Inkrafttreten und Kündigung

Diese Vereinbarung tritt am 1.4.1976 in Kraft und kann mit einer Frist von 3 Monaten jeweils zum Jahresende gekündigt werden.

Nach Ablauf dieser Vereinbarung gelten ihre Regelungen in den Angelegenheiten, in denen ein Spruch der Einigungsstelle die Einigung zwischen Vorstand und Betriebsrat ersetzen kann (§ 91 BetrVG), weiter, bis sie durch eine andere Abmachung ersetzt werden.

Die sonstigen Rechte des Vorstandes und des Betriebsrates aus dem BetrVG bleiben von dieser Betriebsvereinbarung unberührt.

Peine, den 1. April 1976

Betriebsrat

Stockleben Glanz

P E I N E R

MASCHINEN- UND SCHRAUBENWERKE AG

Drückler Gudladt Weber

BETRIEBSVEREINBARUNG

(Abschrift)

Zwischen dem Vorstand der
PEINER Maschinen- und Schraubenwerke AG,
Gerhardstraße 10,
3150 Peine

- einerseits -

und dem
Betriebsrat der obengenannten Gesellschaft

- andererseits -

wird folgende

Betriebsvereinbarung über die Beteiligung von
Arbeitnehmern bei der Gestaltung von Arbeits-
platz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung

abgeschlossen:

§ 1

Geltungsbereich

Diese Betriebsvereinbarung gilt

räumlich: für alle Werke, sämtliche Verwaltungsstellen
und Niederlassungen der PEINER AG

persönlich: für alle Arbeitnehmer einschl. Auszubildende,
ausgenommen sind Aushilfskräfte und Praktikanten.

§ 2

Grundsätze

- (1) Die Arbeitnehmer einer Abteilung haben das
Recht,
 - (1.1) zu geplanten Maßnahmen des Arbeitgebers, die
unter §§ 90,91 BetrVG fallen und ihre Abtei-
lung betreffen, Stellung zu nehmen, sowie er-
gänzende, korrigierende und alternative Maßnah-
men vorzuschlagen.
 - (1.2) Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingun-
gen auszuarbeiten und vorzuschlagen.
- (2) Die dem Betriebsrat im Rahmen des Betriebsver-
fassungsgesetzes zustehenden Rechte werden
durch diese Regelungen nicht berührt.

§ 3

Beteiligung der Arbeitnehmer

- (1) Der Arbeitgeber informiert den Betriebsrat über geplante Maßnahmen gemäß § 90 BetrVG. Die betroffenen Arbeitnehmer werden vom Betriebsrat rechtzeitig und umfassend über diese Maßnahmen und ihre möglichen Auswirkungen auf den Arbeitsablauf, die Art der Tätigkeit, die Umgebungseinflüsse, den Arbeitsplatz und den Lohn unterrichtet.
- (2) Den Arbeitnehmern wird in Projektgruppen die Möglichkeit gegeben,
 - Maßnahmen nach § 2, Ziffer 1.1. in ihren Auswirkungen zu überprüfen
 - Ergänzungen, Korrekturen oder alternative Maßnahmen vorzuschlagen
 - Maßnahmen nach § 2, Ziffer 1.2. auszuarbeiten und vorzuschlagen
- (3) Die Vorschläge werden, soweit sie der Betriebsrat unterstützt im Paritätischen Ausschuss nach den Regeln der Betriebsvereinbarung gemäß §§ 90, 91 BetrVG vom 01.04.1976 mit dem Ziel beraten, für den Vorstand und den Betriebsrat entscheidungsreife Vorschläge auszuarbeiten, die den Forderungen der Beschäftigten nach einer menschengerechten Gestaltung der Arbeit Rechnung tragen.

Ein Mitglied der Projektgruppe kann als Sachverständiger zu den Beratungen des Paritätischen Ausschusses nach den §§ 90, 91 BetrVG hinzugezogen werden.
- (4) Die Zahl der Mitglieder einer Projektgruppe darf die Zahl 6 nicht überschreiten. Die Mitglieder werden auf Vorschlag der Vertrauensleute und nach Abstimmung zwischen den jeweiligen betrieblichen Vorgesetzten und dem Betriebsrat auf Abteilungsversammlungen benannt. Der jeweiligen Projektgruppe soll mindestens ein Vertrauensmann / eine Vertrauensfrau angehören. Zu den Sitzungen ist der Betriebsrat einzuladen. Der Betriebsrat legt fest, ob und welches Mitglied an den Sitzungen teilnimmt.
- (5) Projektgruppensitzungen finden grundsätzlich eine Stunde vor Ablauf der regelmässigen täglichen Arbeitszeit statt. Ausnahmen von dieser Regelung sind mit dem jeweiligen betrieblichen Vorgesetzten und dem Betriebsrat abzustimmen. Die Mitglieder der Projektgruppen werden für die Sitzungen von der Arbeit freigestellt. Für jede Gruppensitzung erhalten sie - unabhängig von der Dauer der Sitzung - eine Stunde wie Arbeitszeit bezahlt.

- (6) Projektgruppensitzungen finden nach Bedarf, jedoch nicht häufiger als einmal wöchentlich statt. Sie werden nach Abstimmung mit dem zuständigen Vorgesetzten vom Betriebsrat oder auf Antrag eines Vertrauensmannes / einer Vertrauensfrau vom Betriebsrat einberufen. Bei Vorliegen dringender betrieblicher Erfordernissen kann der Vorgesetzte den vorgeschlagenen Sitzungstermin verschieben.
- (7) Soweit es im Einzelfall möglich und erforderlich ist, können inner- und außerbetriebliche Experten zur Beratung der Arbeitnehmer in den Projektgruppen herangezogen werden. Bei außerbetrieblichen Experten ist die Zustimmung des Vorstandes einzuholen.

§ 4

Sicherung von Ergebnissen aus öffentlich geförderten Betriebsprojekten

- (1) Mit der Durchführung von Betriebsprojekten, die mit öffentlichen Mitteln gefördert werden, werden die Rechte des Betriebsrates aus bestehenden Gesetzen und Vereinbarungen nicht berührt.
- (2) Jede Veränderung der im Projekt geschaffenen Arbeitsbedingungen während der Laufzeit des Projektes und nach Projektende ist nur unter Beteiligung des Betriebsrates möglich.

§ 5

Förderung und Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen

Auf Antrag des Betriebsrates werden nach Abstimmung mit und Genehmigung durch den Vorstand betriebliche Bildungsmaßnahmen durchgeführt, mit denen Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt werden, die die Arbeitnehmer zur Arbeit in den Projektgruppen nach § 3, Ziffer 2, zur Erhaltung und Erweiterung vorhandener Kenntnisse und Fähigkeiten am Arbeitsplatz oder zur Umschulung im Rahmen von Vereinbarungen zur Sicherung des Arbeitsplatzes bei Rationalisierungsmaßnahmen benötigen.

§ 6

Verfahren bei Streitigkeiten

Kommt es in der Projektgruppe zu Streitigkeiten, verhandeln Vorstand und Betriebsrat mit dem Willen zur Einigung.

§ 7

Schlußbestimmungen

Diese Betriebsvereinbarung tritt am 01.07.1979 in Kraft und ist zunächst auf die Dauer von 3 Jahren befristet. Sie endet, ohne daß es einer Kündigung bedarf, nach Ablauf von 3 Jahren. Vorstand und Betriebsrat verpflichten sich, 1 Jahr vor Ablauf dieser Vereinbarung über die weitere Geltungsdauer zu verhandeln, wobei die während der Laufzeit dieser Vereinbarung gewonnenen Ergebnisse und Erfahrungen zu berücksichtigen sind.

Peine, den 25. Juni 1979

Betriebsrat

PEINER
MASCHINEN- UND SCHRAUBENWERKE AG

Franz Glanz

Dr. Drückler Gudladt Weber