

Tagungsbericht

„Wie rette ich meinen Standort?“ - „Zukunftsgestaltung der Arbeit in der Stahlindustrie und Betriebsratshandeln“ am 7./8.02.1996 in Salzgitter

Unter der Formel „anpassen oder untergehen“ hat unlängst der DGB-Vorsitzende Schulte die Herausforderung an Gewerkschaften und betriebliche Arbeitnehmerinteressenvertretungen diskutiert, im Zeichen der „Standortdebatte“ die Entwicklung arbeitszeitpolitischer Flexibilisierungskonzepte und die Durchsetzung „postfordistischer Produktionskonzepte“ aktiv gestaltend zu beeinflussen.

Das Thema der Tagung war also in sich schon hoch aktuell. Und daß die Tagung vom Konzept der Veranstalter her (Zweigbüro der IG Metall, Hans-Böckler-Stiftung und Sozialforschungsstelle Dortmund) auf den Erfahrungsaustausch von Betriebsrats- und Gesamtbetriebsratsvorsitzenden der inzwischen ganz gut überschaubaren Unternehmen und Betriebe der Branche Stahl angelegt war, erhöhte für den wissenschaftlichen Beobachter noch ihren Reiz: Was hier an Erfahrungen mit unternehmerischen Modernisierungsbemühungen im Spannungsfeld von Globalisierung der Märkte und Dezentralisierung unternehmerischer und betrieblicher Organisations- und Entscheidungsprozesse berichtet und hinsichtlich der Konsequenzen für ein zukunftsfähiges Leitbild von Betriebsratsarbeit diskutiert wurde, war empirisch gehaltvoll und beeindruckend.

Im Gegensatz zu manchen Analysen, die in der Durchsetzung unternehmerischer Beteiligungsmodelle vor allem Chancen für die Mitbestimmung zu erkennen meinen, wurde hier - von den Akteuren der Mitbestimmung selbst - nachdrücklich die Ambivalenz dieser Entwicklung herausgearbeitet. Zugleich wurde auch die Unausweichlichkeit gesehen, sich in der Betriebs-

ratsarbeit als Interessenmanager darauf einzulassen, ohne allerdings Konfliktfähigkeit zu verlieren und zu vergessen, daß man als Betriebsrat vor allem die Bedürfnisse und Interessen von Menschen im Blick zu behalten hat nämlich von jenen, die im Zuge von KVP, TQM und unterschiedlichsten Gruppenarbeitskonzepten - alle im Zeichen von Rationalisierungsanstrengungen und Versuchen der Krisenbewältigung - immer auch der Gefahr von „Selbstaussaatung“ oder „Selbstaussaatung“ ausgesetzt sind.

Wie sehr das Thema der Veranstaltung alle angeht - die ca. 100 Tagungsteilnehmer waren ganz überwiegend Betriebsratsmitglieder oder hauptamtliche Gewerkschaftsfunktionäre der IG Metall, wurde aus einer vorausgegangenen Befragung ersichtlich, die Wissenschaftler an der Sozialforschungsstelle Dortmund durchgeführt hatten. Aus 27 von 29 einbezogenen Unternehmen/Betrieben wurde über laufende Modernisierungsprozesse berichtet. Verstärkte Kundenorientierung, die Einführung neuer Qualitätssicherungssysteme, aber auch allgemein die Betonung eines 'Human-Ressource-Management' wurden als wichtige Motive genannt. Anlässe entsprechender Maßnahmen waren in 87% der Fälle Rationalisierungsanstrengungen oder die allgemeine Krisensituation. „Wie rette ich meinen Standort?“, so am Ende das Fazit eines Diskussionsredners, war immer wieder das Motiv der Betriebsräte, sich frühzeitig um aktive Mitgestaltung von Konzepten zu bemühen.

In über der Hälfte aller Fälle, so die schriftliche Befragung, haben sich die Betriebsräte - allein oder gemeinsam mit der „mitbestimmten Seite“, also dem Ressort des Arbeitsdirektors - als maßgebliche Promotoren entsprechender Prozesse angesehen. Durchgängig waren die arbeitsorganisatorischen Modernisierungskonzepte als Pilotvorhaben für flächendeckende

Umsetzung angelegt. Es geht nicht mehr, wie noch in den 80er Jahren, um Insellösungen.

Die Erfahrungsberichte, die auf der Tagung selbst vorgestellt wurden, waren um drei Themenfelder gruppiert, anhand derer das „Leitbild der Stahlarbeit der Zukunft“ Konturen gewinnen sollte. Es ging um:

- Unternehmensphilosophien, die den Menschen in den Mittelpunkt stellen;
- neue Arbeitsstrukturen und Arbeitsabläufe, die auf einer ganzheitlichen Betrachtung von Arbeit beruhen und beteiligungsorientiert entwickelt werden; sowie
- den Wandel des Selbstverständnisses und der Organisation und Arbeit der Betriebsräte.

Die Vielzahl der Erfahrungsberichte bot am ersten Veranstaltungstag nur wenig Raum für Diskussion und erlaubte im wesentlichen nur informatorische Nachfragen, etwa zu Problemfeldern wie

- der Gestaltung von Entlohnung im Zuge von Aufgabenintegration und Qualifikationsweiterungen bei Gruppenarbeit. Hier müssen „handgestrickte Lösungen“, die aber oft noch nicht ihre endgültige Form gefunden haben und in einer Betriebsvereinbarung festgeschrieben sind, an die Stelle überholter, weil wesentlich an erbrachter Leistung und nicht an vorgehaltener Qualifikation orientierter manteltarifvertraglicher Regelungen treten, ohne daß dabei tarifvertragliche Bestimmungen unterschritten werden;
- der - offenbar in keinem Fall wirklich gelungenen - Integration von Produktions- und Instandhaltungsarbeiten an den Anlagen selbst;
- der Einbeziehung der unmittelbaren Vorgesetzten, die nur selten so eingebunden werden konnten, daß sie zu wichtigen Promotoren entsprechender Prozesse wurden;
- der Rolle des mittleren Managements, das den Erfahrungsberichten zufolge häufig als sogenannte „Lehm- oder Lähmschicht“ in Erscheinung trat;
- oder des Schutzes von Minderheiten, z. B. älteren, nicht mehr so lernbereiten oder

leistungsgewandelten Mitarbeitern, für die die herkömmlichen Schonarbeitsplätze inzwischen kaum mehr vorhanden sind.

Aber auch wenn die Diskussion auf den zweiten Tag der Veranstaltung verschoben werden mußte - die Erfahrungsberichte waren hochinteressant - und zwar nicht nur für den wissenschaftlichen Beobachter, sondern gerade auch für die Praktiker selbst. Bieten doch die Gewerkschaften noch allzu selten soziale Räume für solche horizontale Kommunikation ihrer ehrenamtlichen betrieblichen Funktionsträger. Ein solcher Erfahrungsaustausch ist um so wichtiger, als allen Praktikern nur allzu bewußt ist, daß sie als aktive Interessenmanager natürlich alle selbst an der Schraube immer weiter forcierter Standortkonkurrenz mitdrehen.

Die Erfahrungsberichte und die darin immer mitgelieferten Informationen über selbstgesteckte Ziele und tatsächlich ausgefüllte Funktionen als Interessenmanager machten so für alle Beteiligten nicht nur Gemeinsamkeiten der jeweiligen Handlungssituationen, sondern auch einige unterschiedliche Akzentsetzungen deutlich:

- Aus der Perspektive ostdeutscher Betriebsräte z.B. wurde die weithin selbstverständliche stark co-managerielle und kooperative Orientierung der Betriebsräte erkennbar - und vor dem Hintergrund des Kampfes um den Erhalt „industrieller Kerne“, gemeinsam mit dem Management-Ost und in Auseinandersetzung mit externen Akteuren auch plausibel.
- Bei manchen älteren Betriebsräten war es der selbstkritische, oft sehr reflektierte Rückblick auf alte Gegenmacht- und gesellschaftspolitische Umgestaltungsvorstellungen, die sich für sie mit der Montanmitbestimmung verbunden hatten, wodurch ihre heutigen Bemühungen um aktiv gestaltende Einflußnahme zwischen Co-Management und Konfliktbereitschaft ihre spezifische Kontur gewannen.
- In diesem Zusammenhang gab es auch mehrere Hinweise darauf, daß die aktuellen unternehmerischen Dezentralisierungsprozesse (Spartenorganisation, Outsourcing,

- GmbH-Bildungen), in deren Kontext dann beteiligungsorientierte Veränderungen der Arbeitsorganisation Platz greifen, zugleich von Zentralisierungsprozessen in den Konzernzentralen begleitet werden, die nun aber nicht mehr der Kontrolle durch eine paritätische Mitbestimmung unterliegen.
- Für manchen jüngeren Teilnehmer hingegen trat dieser kritische Blick auf verlorengegangene frühere Machtpositionen eher zurück. Bei ihnen überwog die z.T. scharfe Kritik am aus ihrer Sicht verbreiteten Konservatismus eines verwaltenden Management, demgegenüber sie sich selbst als Manager der Stahlindustrie begriffen, die die Chancen der Unternehmen und ihrer Beschäftigten im Rahmen eines ökologischen Strukturwandels mit Stahl als kreislauffähigem Rohstoff in den Vordergrund rücken und die einseitige Orientierung von Rationalisierungsansätzen auf Sparmaßnahmen beim Kostenfaktor Arbeit durchbrechen.
- Bemerkenswert war schließlich eine spezifische Dynamik, die in den jeweils nur knappen Nachfragen, vor allem aber auch den Akzentsetzungen der Referate im Verlauf des ersten Tages zum Ausdruck kam: Sie mag teilweise an der Abfolge der Themenfelder - von den Unternehmensphilosophien hin zu den konkreten Arbeitsstrukturierungsprozessen - oder an Zufälligkeiten der Fallauswahl auch gelegen haben; vor allem war sie aber wohl dadurch bedingt, daß jeder Erfahrungsbericht aufs neue und damit immer eindringlicher vor Augen führte, wie sehr die Anwesenden jeweils in ihrem Betrieb „mit dem Rücken zur Wand“ stehen, wie sehr ihr Sich-Einlassen auf die Rolle des Co-Managers von dem Zwang bestimmt ist, „den eigenen

Standort zu retten“ und wie sehr davon der eigene Standpunkt und die eigenen Perspektiven als gewerkschaftlich engagierte Interessenvertreter beeinflußt werden. Mit anderen Worten: das Spannungsverhältnis des Co-Managements, zwischen unternehmerischem Handlungskalküls einerseits und der Wahrnehmung von Schutzfunktionen andererseits war für alle Beteiligten greifbar.

Als Betriebsräte ohne Alternative zu einer Politik von aktiver Gestaltung und Co-Management und mit neuen Formen der Organisation der eigenen Arbeit experimentierend, die den komplexer gewordenen Aufgaben Rechnung tragen sollen, sind sie zugleich als Gewerkschafter darauf verwiesen, für den Erhalt sozialer Sicherungssysteme zu kämpfen, ohne die sie die beteiligungsorientierten Konzepte eines Human Resource-Managements als Arbeitnehmervertreter vor sich selbst moralisch immer weniger legitimieren könnten.

Als Fazit ist so hervorzuheben: Es war eine gelungene Veranstaltung. Der Bedarf nach dieser Art von Erfahrungsaustausch unter den Praktikern ist groß. Und ein solcher Erfahrungsaustausch kann durch Impulse einer begrenzten wissenschaftlichen Vorarbeit - hier in Gestalt einer eher knappen schriftlichen Befragung und einer größeren Zahl betrieblicher Vorgespräche - offenbar auch so vorbereitet werden, daß er nicht nur für die beteiligten Praktiker Anregungen und hilfreiche Orientierungen bietet, sondern zugleich dem wissenschaftlichen Beobachter neue Informationen über Veränderungen der Wirklichkeit von Betriebsratsarbeit zu liefern vermag.

Helmut Martens (Dortmund)