

Helmut Martens

## **Betriebliche Beteiligungskulturen bei konzernweiten Modernisierungskonzepten im Arbeits- und Gesundheitsschutz**

Ergebnisse einer empirischen Untersuchung

### **Abstract**

Am Beispiel der Implementation beteiligungsorientierter Konzepte eines präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutzes wird anhand von Befunden aus fünf empirischen Betriebsfallstudien in drei Unternehmen der Stahlindustrie der Frage nachgegangen, welche Rolle im Kontext solcher Prozesse dem Handeln von Betriebsräten als einem wichtigen betrieblichen Akteur zukommt. Es kann gezeigt werden, daß auch unter den Bedingungen der Montanmitbestimmung sehr unterschiedliche betriebliche Mitbestimmungs- und Beteiligungskulturen anzutreffen sind. Sie sind die Filter, durch die konzernübergreifende Organisationskonzepte hindurch müssen, aber sie sind zugleich auch über alle Umbrüche in der Branche hinweg das immer noch bemerkenswert stabile Fundament, auf dem zukunftsorientierte Beteiligungskonzepte aufbauen können. Hinsichtlich des Handelns der Betriebsräte können neuere Konzeptionalisierungen, die deren mögliche Co-Managementfunktion eher zurückhaltend beurteilen und ihnen eher eine Moderatorenfunktion zuweisen, gut bestätigt werden. Es wird dabei deutlich, daß die Betriebsräte für die Ausgestaltung und Weiterentwicklung mitbestimmter betrieblicher Beteiligungskulturen ein eminent wichtiger Akteur in den Großbetrieben sind.

### **1 Voraussetzungen und Hintergründe**

Der vorliegende Aufsatz zielt auf Fragen von Beteiligung und Mitbestimmung am Beispiel des präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Empirisches Feld sind Unternehmen eines Konzerns, vornehmlich in den Sparten der Stahl- und Edelstahlherzeugung. Die übergreifende Fragestellung ist gerichtet auf die Möglichkeit der Herausbildung einer neuen Leit- oder Werkidee von Mitbestimmung und die Ausgestaltung des Verhältnisses von repräsentativer Interessenvertretung und Beteiligung.

In der neueren wissenschaftlichen Diskussion werden die Konturen eines solchen neuen Leitbildes von Betriebsratsarbeit mit einer ihm zuwachsenden „Moderatorenfunktion“ charakterisiert. Ihr zufolge setzt Gestaltungsorientierung und -fähigkeit von

Betriebsräten Mitarbeiterbeteiligung voraus und weist dem Betriebsrat bei betrieblichen Veränderungsprozessen, die immer auch eine Rationalisierungsdimension enthalten, diese Funktion in einem dreifachen Sinne zu: Er muß mäßigend auf solche Prozesse einwirken (klassische Interessenvertretungsfunktion); er ist einer der Moderatoren von Beteiligungsprozessen (in Erweiterung und Ergänzung repräsentativer Interessenvertretung); und er gestaltet Veränderungsprozesse im Unternehmen so in einer ihm gemäßen, spezifischen Managementfunktion mit (Kotthoff 1995; Klatt 1995; Martens/Sczesny 1996,75ff).

Der Arbeits- und Gesundheitsschutz ist ein Handlungsfeld, das traditionell einerseits besonders hochgradig verregelt, auf Expertenhandeln hin ausgelegt und für Beteiligung deshalb schwerer zugänglich ist, in dem aber andererseits für einen präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutz unverzichtbare Beteiligungsansätze früh modellhaft entwickelt wurden (v.Ferber 1991; Slesina 1996) und zu Anfang der 90er Jahre eine reformpolitisch günstige Gesamtkonstellation eingetreten war (Peter 1992), die Chancen für einen beteiligungsorientierten, präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutz eröffneten (Pröll 1994). Uns interessiert an seinem Beispiel, ob und in welcher Weise entsprechende Veränderungen von Betriebsratsarbeit auszumachen sind und - soweit dies der Fall ist - ob Betriebsräte, die diesem neuen Leitbild entsprechend handeln - dabei eine aktiv gestaltende Rolle spielen können.

Ein zentraler Anknüpfungspunkt war ein im Laufe des Jahres 1996 ein konzernweit angelegtes übergreifendes Konzept zur Verbreiterung innovativer präventiver Ansätze im Arbeits- und Gesundheitsschutz, mit dem an unterschiedliche Erfahrungen an verschiedenen Standorten in den beiden Vorläuferunternehmen angeknüpft werden sollte (Martens/Sczesny 1996) und das parallel zu einem weiteren übergreifenden Beteiligungsprojekt implementiert wird, das unter dem Label „Kunden, Kosten, Kreativität und Kommunikation“ (4K) auf Verringerung von Durchlaufzeiten, Qualitätssicherung und Kostensenkung zielt.

Im Folgenden steht die Evaluation des Betriebsratshandelns im Zuge der Umsetzung und Ausgestaltung dieses auf drei Jahre ausgelegten konzernübergreifenden Konzepts im Mittelpunkt unseres Untersuchungsinteresses. Wir richten unsere Aufmerksamkeit auf die Bedeutung unterschiedlicher standortspezifischer Beteiligungs- und Mitbestimmungskulturen, fragen nach den Gestaltungsansprüchen, -perspektiven und -möglichkeiten der jeweiligen Betriebsräte und auch danach, ob es dabei ein sparten- oder gar konzernübergreifendes abgestimmtes Betriebsratshandeln in den Gesamt- bzw. Konzernbetriebsratsgremien gibt.

Für unsere - bei Einbeziehung unserer Vorstudie<sup>1</sup> - über einen längeren Zeitraum z.T. retrospektive, z.T. begleitende Evaluation können wir verschiedentlich auf

<sup>1</sup> Die Vorstudie diente der Rekonstruktion und Reanalyse verschiedener Neuansätze und Modellvorhaben in ausgewählten Betrieben der beiden Vorläuferunternehmen. Sie sollte eine ursprünglich auf mehr feed-back und ggf. auch Beratung ausgelegte Evaluation der Implementation des konzernweiten Modernisierungskonzepts vorbereiten. Unter anderem aufgrund von den hier beschriebenen Veränderungen im Konzern selbst bekam die Evaluation dann einen stärker analytischen Charakter.

Material aus früheren Betriebsfallstudien zum Arbeits- und Gesundheitsschutz zurückgreifen, die Ende der achtziger- und Anfang der neunziger Jahre im selben Konzern vom Landesinstitut Sozialforschungsstelle durchgeführt wurden (Thon-Jacobi 1989; Martens 1992; Pröll 1991; Fromm 1994; Fromm u.a. 1995), z.T. auch auf anders zentrierte und zeitlich noch sehr viel weiter zurückreichende Untersuchungen (Lichte/Trültzsch 1989). Somit bot sich im Rahmen der neuerlichen Erhebungen die Chance, vor dem Hintergrund intimer und langjähriger forschungsgestützter Kenntnisse die Frage nach Kontinuitäten oder auch Brüchen in bezug auf Entwicklungen im Arbeits- und Gesundheitsschutz, bzw. dessen Gewicht gegenüber anderen Themenfeldern des Betriebsratshandelns, angesichts z.T. turbulenter konzerninterner wie externer Veränderungen, zu stellen. Denn konzernintern banden nach der Verabschiedung eines Programms "Arbeit und Gesundheit" zunächst zähe Auseinandersetzungen um die Klärung mittelfristiger Perspektiven einzelner Standorte und dann der heftige Konflikt um eine drohende Übernahme durch einen anderen Konzern, mit der natürlich wiederum Standortfragen verknüpft waren, in hohem Maße die Aufmerksamkeit und das Handlungspotential der Betriebsräte. Im Ergebnis dieses Konflikts sind die Umsetzungsbedingungen des Programms im größten Unternehmen des Stahlbereichs des Konzerns nachhaltig verändert: Wichtige Betriebsteile werden hier zum Ende der neunziger Jahre stillgelegt werden.<sup>2</sup> Zugleich gab es im Herbst 1996 übergreifende, im politischen Raum konstituierte Konflikte - wie insbesondere den Streit um die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall -, die gerade in bezug auf Bemühungen um Kosteneinsparungen durch einen präventiven betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz kontraproduktive Effekte haben konnten. Deshalb kann unsere Evaluation Antworten auf Fragen danach liefern,

- ob sich längerfristig angelegte innovative Konzepte in einem Konzern auch in Phasen tiefgreifender Umbrüche durchhalten lassen,
- wie nachhaltig dabei übergreifende Unternehmenskonzepte in verschiedenen Sparten und an verschiedenen Standorten umgesetzt werden können
- und ob dabei Beteiligung auch bei krisenhaften Entwicklungen und widrigen externen Bedingungen auf Dauer gestellt und weiterentwickelt werden kann oder sich eher als ein „Schönwetter-Konzept“ erweist.

Zur Diskussion dieser Fragen wird zunächst das konzernweit implementierte Programm zur Modernisierung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes skizziert (Kapitel 2). Danach wird am Beispiel von fünf verschiedenen Standorten das Handeln der örtlich jeweils zuständigen Betriebsräte im Kontext je spezifischer Mitbestimmungs-

2 Im Rahmen des Zusammenschlusses der Stahlaktivitäten beider Konzerne sollen in diesem Unternehmen bis zum Jahr 2001 knapp 4200 abgebaut werden, so daß eine Beschäftigtenzahl von ca. 1500 erreicht wird. Ohne den Unternehmenszusammenschluß wäre die langfristige Sicherung von 3650 Arbeitsplätzen angezielt gewesen. Eine sozialverträgliche Bewältigung dieses Prozesses, bei der Entlassungen vermieden werden können, soll dadurch erreicht werden, daß an dem vornehmlich betroffenen Standort zusätzlich 800 neue Arbeitsplätze geschaffen werden. Dies ist in einer vertraglichen Vereinbarung so festgeschrieben.

und Beteiligungskulturen nachgezeichnet (Kapitel 3), und daran anschließend wird systematischer der Frage nach der Bedeutung von Betriebsratshandeln für die Implementation neuer Beteiligungskonzepte sowie der Bedeutung und Stabilität örtlich ausgebildeter Kulturen und ihrer in unterschiedlichen Konstellationen agierenden personellen Träger nachgegangen (Kapitel 4).

## **2 Konzernweite Schritte der Zusammenführung vorhandener Ansätze zu einem ganzheitlichen präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutz**

Die von uns im Rahmen einer Vorstudie analysierten beteiligungsorientierten Ansätze an verschiedenen Standorten der Sparte Stahl des Konzerns fanden im Herbst 1996 in einem auf drei Jahre angelegten Arbeitsschutzprogramm „Gesundheitsförderung im Betrieb“ ihren Niederschlag. Die mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen z. T. langjährig an den verschiedenen Standorten laufenden Aktivitäten<sup>3</sup> werden darin noch einmal gebündelt. Eine zur gleichen Zeit abgeschlossene Rahmen-Konzernbetriebsvereinbarung steckt als Ziele ab:

- Eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen,
- eine aufgaben- und mitarbeiterorientierte Führung sowie
- ein verbessertes Betriebsklima und eine erhöhte Motivation der Mitarbeiter.

Fehlzeiten sollen so positiv beeinflusst und Kosten gesenkt werden. Die zeitgleichen Veränderungen externer Rahmenbedingungen durch die neuerliche Reform des § 20 Gesundheitsreformgesetzes (am Orde 1996), die bis dahin gegebene Handlungsanforderungen an die Krankenkassen im Bereich der Verhaltensprävention zurücknimmt, stellt aus Sicht von Führungskräften im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zwar eine „erhebliche und unnötig erschwerende“ Einschränkung der zuvor über die Betriebskrankenkasse entwickelten Ansätze im Bereich der Verhaltensprävention dar, löst aber bei weitem keine Krise einer aktiven präventiven Gesundheitsförderung aus.

Parallel zu und zunächst unabhängig von den Beteiligungsansätzen, die in diesem Dreijahresprogramm enthalten sind, werden im Konzern weitere beteiligungsorientierte Projekte mit der Zielsetzung einer Verringerung von Durchlaufzeiten, Stärkung der Qualität und Verringerung der Kosten begonnen, die vornehmlich die Beschäftigten bis zur mittleren und unteren Führungsebene einbeziehen. Verschiedentlich sind von unseren Gesprächspartnern Verknüpfungsmöglichkeiten beider Programme im Zusammenhang mit den Entwicklungen im Arbeits- und Gesundheitsschutz ange-

<sup>3</sup> Sie reichen von Gesundheitszirkeln an den im folgenden näher behandelten Standorten eins, drei und fünf, über Lernstattprojekte und die Entwicklung moderierter betrieblicher Sicherheitsausschüsse am Standort zwei bis zu Sicherheitszirkeln an weiteren Standorten, auf die im folgenden nicht näher eingegangen wird (vgl. Martens/Sczesny 1996)

sprochen worden, ohne daß sie schon Näheres über erste praktische Erfahrungen berichtet hätten.

In der Rahmen-Konzernbetriebsvereinbarung sind als „Maßnahmen von grundsätzlicher Bedeutung“ für die betriebliche Gesundheitsförderung genannt:

- Zielvereinbarungen mit der ersten Ebene unterhalb des Vorstandes bzw. der Geschäftsführung,
- Workshops mit Führungskräften und Betriebsräten,
- die weitere Einrichtung von Gesundheitszirkeln,
- die Durchführung von Rückkehrgesprächen
- sowie die Bildung von “Steuerkreisen betrieblicher Gesundheitsförderung”, denen Entscheidungsträger, Fachexperten und Betriebsräte angehören sollen.

An den von uns näher betrachteten Standorten verschiedener Sparten wird dieser allgemein abgesteckte Rahmen in den jeweiligen Steuerungskreisen - anknüpfend an die je spezifischen Gegebenheiten - in recht unterschiedlicher Weise konkretisiert und ausgefüllt:

- Wo die Zirkelarbeit zuletzt stagnierte oder betrieblich noch gar keine Erfahrungen mit ihr gemacht worden sind, werden erstmals oder erneut Pilotprojekte aufgelegt;
- Wo solche Pilotphasen schon erfolgreich abgeschlossen sind, wird die Zahl der Zirkel zügig ausgeweitet, z.T. auch auf Eigeninitiative einzelner Betriebe hin.
- Dort, wo Beteiligungsansätze in anderen Formen (Lernstattkonzepte, moderierte Betriebssicherheitsausschüsse) breit und stabil entwickelt sind, werden diese Formen weiterentwickelt, ohne daß auch noch Zirkel als zusätzliche Form erprobt werden.
- In den einzelnen Unternehmen/Sparten wird versucht, durch geeignete Informationsveranstaltungen - so z.B. durch eine Arbeitstagung „Arbeit und Gesundheit“ bei den Führungskräften den Stellenwert von Gesundheitsförderung zu stärken.<sup>4</sup>
- In sehr unterschiedlicher Weise wird an den einzelnen Standorten das Thema der Rückkehrgespräche angegangen, das in seiner Konkretisierung auf der Ebene einzelner Standorte offensichtlich am kontroversesten gesehen wird und demgegenüber von seiten der Betriebsräte die stärksten Vorbehalte zu beobachten sind.

Generell gilt, daß die Konzernrahmenvereinbarung an den einzelnen Standorten - und nicht nur in den einzelnen Unternehmen/Sparten durchaus unterschiedlich mit Leben erfüllt worden ist, aber am auffälligsten sind diese Unterschiede bei der Handhabung der Maßnahme der Rückkehrgespräche.

---

<sup>4</sup> Dies erfolgt in den früher zum A-Konzern gehörenden Vorläuferunternehmen des Anfang der neunziger Jahre neu entstandenen Konzerns älteren Mustern entsprechend dezentral, also standortbezogen, in den früher zum B-Konzern gehörenden Vorläuferunternehmen eher zentral, also unternehmensbezogen.

### 3 Das Gesundheitsförderungsprogramm aus der Sicht und im Handeln der örtlichen Betriebsratsmitglieder verschiedener Sparten und Standorte

Insgesamt finden wir bestätigt: Das neue Leitbild oder die neue Werkidee für Betriebsratsarbeit, die sich praktisch herausbildet, ist mit dem Begriff der Moderatorenfunktion in ihrer von Kotthoff (1995) herausgehobenen dreifachen Bedeutung in einem ersten Zugriff prägnant beschrieben. Dabei zeigt sich, daß im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes im Hinblick auf dessen Weiterentwicklung in Richtung auf ganzheitliche und präventionsorientierte Ansätze ähnlich wie in anderen Feldern, etwa dem der betrieblichen Weiterbildung, ein breites Spektrum von Bemühungen um eine gestaltungsorientierte Betriebsratsarbeit entstanden ist. Die Befunde decken sich insoweit auch mit neueren Ergebnissen, die im Bereich der Eisen- und Stahlindustrie - in bezug auf andere Handlungsfelder der Betriebsräte - gefunden wurden (Jürgenhake u.a. 1997; Martens 1996). Wir sehen aber auch, daß bereits an verschiedenen Standorten eines Unternehmens und erst recht innerhalb eines Konzerns eine Vielzahl unterschiedlicher Ausprägungen von Betriebsratsarbeit anzutreffen ist, die z.T. recht weit von dem postulierten neuen Leitbild entfernt sind. Ein breiterer Erfahrungsaustausch zwischen den Betriebsratsgremien, geschweige denn der Versuch eines strategisch abgestimmten Vorgehens bei der Umsetzung der Konzernrahmenvereinbarung findet von ihrer Seite aus nicht statt. Vielmehr wird diese Rahmenvereinbarung als eine Art "Minimalplattform" verstanden, die es entsprechend den jeweils örtlich gegebenen Traditionen, Handlungsbedingungen und Selbstverständnissen der Betriebsräte umzusetzen gilt. Auch innerhalb der drei Unternehmen sind die zwischenbetrieblichen Unterschiede hier z.T. erheblich. Strukturell wird so ein gegenüber den Initiativen des Managements doch eher abwartendes und reaktives Grundmuster im Handeln der Betriebsräte sichtbar, was im Einzelfall die beharrliche und dynamische Beförderung von einzelnen Elementen des Programms "Arbeit und Gesundheit" nicht ausschließt.

Im folgenden werden die Charakteristika des Betriebsratshandelns in bezug auf fünf Standorte innerhalb von vier Sparten näher beschrieben. Wesentlich auf Interviews<sup>5</sup> mit den u.a. für Arbeits- und Gesundheitsschutz zuständigen Betriebsratsmitgliedern gestützt, geht es darum, vor dem Hintergrund jeweiliger „Standortgeschichten“ und besonderer Problemlagen die charakteristischen Handlungs- und Deutungsmuster der Betriebsräte in groben Zügen zu charakterisieren.

Im *ersten Fall* handelt es sich um den Standort, an dem innerhalb des Konzerns zuerst systematische Erfahrungen mit Rückkehrgesprächen gemacht worden sind.<sup>6</sup>

5 Die nachfolgend jeweils durch Anführungszeichen kenntlich gemachten Zitate sind sämtlich diesen Betriebsräteinterviews entnommen.

6 Insbesondere aus diesem Grunde haben wir unsere Recherchen auf diesen Standort eines Konzernunternehmens, das zu einer Sparte im Weiterverarbeitungsbereich gehört, ausgeweitet.

Im Werk, das in den neunziger Jahren „kurz vor dem Exitus“ stand, arbeiten noch ca. 800 Beschäftigte. Die Betriebsratsarbeit scheint uns hier noch stark durch die Handschrift des erst bei der letzten Betriebsratswahl ausgeschiedenen Betriebsratsvorsitzenden geprägt. Er war 30 Jahre im Amt gewesen, „fast so ein Stück Macht an der Ruhr“. Auch sein Nachfolger ist seit 25 Jahren Betriebsratsmitglied und gehört - neben dem Spartenleiter, wie er im Gespräch betont - zu den wenigen Mitarbeitern am Standort, die die Möglichkeit der Frühverrentung nicht genutzt haben. Das Gespräch vermittelt das Bild einer in der jüngsten Amtsperiode weiterentwickelten kooperativen und durchaus handlungsmächtigen Interessenvertretung, die über Erfahrungen mit Beteiligungsansätzen verfügt und Beteiligung auch grundsätzlich positiv bewertet, deren Entfaltung aber wohl doch durch gewisse paternalistische Züge der eigenen Arbeit behindert. Gesundheitszirkel wurden zuerst Anfang der 90er Jahre aufgelegt, vom damaligen Betriebsratsvorsitzenden aber „mehr oder weniger, ich sag mal zu Machtzirkeln umfunktioniert. Daß der Betriebsrat da der Hauptmatador war in dem Bereich, um der beste Kenner des Arbeitsplatzes zu sein.“ Die damaligen Ansätze seien also „eingeschlafen“: Heute - insgesamt hat es bis dahin 35 Zirkel gegeben - sitzen die Betriebsratsmitglieder dabei „als moralische Unterstützung für unsere Kollegen, die im Zirkel sind, als rein moralische Unterstützung (allenfalls mal eine Frage stellend) damit sie sich nicht alleine gelassen fühlen.“ Die regelmäßige Teilnahme eines Betriebsratsmitglieds an den Zirkelsitzungen ist also aus Sicht des Betriebsratsvorsitzenden unverzichtbar.

Der Betriebsrat legt großen Wert darauf, daß es zunächst einmal diese Gesundheitszirkel und erst im zweiten Schritt die Rückkehrgespräche gibt - die den Vorgesetzten wichtiger seien - und daß diese Gespräche „helfen und nicht disziplinieren“ sollen. Selbstverständlich müßten Meister und Betriebsleiter dafür geschult werden und ebenso selbstverständlich habe der Betriebsrat an den bisherigen Gesprächen in der „dritten Stufe“ (Gespräche mit Betriebsleiter und Werksarzt nach wiederholten auffälligen Erkrankungen) teil. Unserem Gesprächspartner ist aufgrund seiner bisherigen Erfahrungen bei diesen Gesprächen wichtig, daß er insbesondere über die Rückkehrgespräche als Betriebsrat Ansatzpunkte für sein Handeln findet: „Für mich ist das Krankenrückkehrgespräch der Gesundheitszirkel im Kleinen. Bei den großen Gesundheitszirkeln sprech ich über Probleme am Arbeitsplatz.(...) In diesem ‘individuellen Gesundheitszirkel’ sprech ich als Erkrankter mit dem Betriebsrat, dem Betriebsleiter, dem Werksarzt (...) dann über mein ganz spezielles Problem. Und wir haben es vielfach geschafft durch Arbeitsorganisation, durch Umgestaltung Möglichkeiten im Einzelnen zu schaffen, Arbeitsbelastungen zu verändern(...) oder manchmal Hilfe auch durch den Werksarzt.“ In 50 bis 60 Prozent der Fälle gehe es um arbeitsbedingte Ursachen von Erkrankungen, und die dabei aufgedeckten „Defizite höre ich immer wieder nur in den Einzelgesprächen“. Die Erfolge der Rückkehrge-

sprache, in deren Folge niemand entlassen worden sei, seien statistisch ausweisbar, wenn auch nicht so hoch, wie vom Arbeitsdirektor dargestellt.<sup>7</sup>

Im *zweiten Fall* geht es um die Umsetzung des Gesundheitsförderungsprogramms an dem Standort, von dem wir im Ergebnis unserer Vorstudie sagen würden, daß hier im vergangenen Jahrzehnt am ehesten so etwas wie eine stabile Beteiligungskultur bereits entstanden ist (Martens/Sczesny 1996, 29ff). Unsere Erhebungen vermitteln hier das Bild einer sehr beteiligungsorientierten und zugleich professionellen Betriebsratsarbeit, deren Leitbild in wesentlichen Punkten mit dem Begriff der Moderatorenfunktion umschrieben werden kann. Seit dem massiven Belegschaftsabbau 1992/93 arbeiten hier noch ca.1000 Beschäftigte. Aus Sicht des Betriebsrats war man 1995/96 nicht zuletzt noch damit befaßt, als Grundlage für die Weiterführung der Arbeit (im Arbeits- und Gesundheitsschutz) im Wege einer Belegschaftsbefragung eine aktualisierte Auflistung zu bekommen, wie die Beschäftigten die Situation an den Arbeitsplätzen sehen.“ Die Ergebnisse dieser Befragung, also „Hinweise für Verbesserungen in den Bereichen sowohl anlagenspezifisch als auch im gesundheitlichen Bereich“ waren dann Grundlage für die Arbeit in den hier am Standort langjährig erprobten Beteiligungsmodellen, also den moderierten Betriebssicherheitsausschüssen wie auch den Lernstattgruppen. „Wir haben uns darauf ausgerichtet, daß wir eben keine neuen organisatorischen Voraussetzungen (also Gesundheitszirkel) hier noch schaffen wollen. Das womit wir hier die Themen bearbeiten (...) hat sich in der Vergangenheit bewährt, warum soll man da nochmals zusätzliche Einheiten schaffen und aufsetzen.“

Zugleich haben die leitende Fachkraft für den Bereich der Arbeitssicherheit und der Betriebsrat unter der Überschrift „Integration gesundheitlich beeinträchtigter Mitarbeiter in die Arbeitswelt“ die Einbeziehung des Standortes in ein vom Bundesarbeitsministerium gefördertes Forschungsprojekt erreichen können. Ähnlich wie sie auch in der Vergangenheit Weiterentwicklungen im Arbeits- und Gesundheitsschutz nicht zuletzt durch externe wissenschaftlich Unterstützung zu befördern versucht haben, versuchen sie auch hier, angesichts des Endes früherer Sozialplanlösungen den „Blickwinkel auf das Arbeitsende Lebensalter 65 Jahre auszurichten (um) Möglichkeiten anbieten (zu können), das Lebensarbeitszeitende überhaupt zu erreichen.“<sup>8</sup> Dabei können im Rahmen dieses Projektes unabhängig vom Wegfall des alten § 20 Gesundheitsreformgesetz Möglichkeiten einer auf den Einzelnen bezogenen Verhaltensprävention auch noch angeboten werden.

---

7 Nach Angaben des Arbeitsdirektors konnte infolge der Rückkehrgespräche gemäß der Konzern-Rahmenvereinbarung der Krankenstand in den Pilotbereichen von 13,3% im Jahresdurchschnitt 1994 auf 6,7% im Jahresdurchschnitt 1996 gesenkt werden. Der Betriebsratsvorsitzende spricht im Interview von einer Absenkung von 9,85 auf 6,67%.

8 Wobei sie sich sehr bewußt sind, die Chance zu einem solchen Projekt nur aufgrund vorgängiger Erfahrungen sowie des Renommées der leitenden betrieblichen Sicherheitsfachkraft zu haben, aber „Solche Chancen muß man dann auch nutzen“, meint der Betriebsratsvorsitzende.

Generell war der Betriebsrat bemüht, nicht durch übergreifende Konflikte etwa „durch dieses Thema Lohnfortzahlung einen Bruch bei der Bearbeitung des wichtigen Themas betriebliche Gesundheitsförderung eintreten zu lassen“, auch wenn man da in gewisser Weise in einer „gespaltenen Situation“ gewesen sei.

Die pragmatische, aber zielstrebige Anknüpfung an die örtlich gewachsenen Strukturen zeigt sich hier auch am Beispiel der Rückkehrgespräche, einem Thema bei dem man sich, so der Betriebsrat, „wie insgesamt bei Arbeit und Gesundheit auf einer Rasierklinge bewegt“, das aber auf Grundlage der Konzern-Rahmenvereinbarung in Angriff genommen werden soll und nach Kenntnis des örtlichen Betriebsrats an den anderen Standorten innerhalb der Sparte bereits systematischer angegangen werde. Hinsichtlich der Entwicklung am eigenen Standort verweist er auf der einen Seite auf eine von ihm selbst in der Vergangenheit mit herbeigeführte Praxis solcher Gespräche, wie sie in der Rahmenbetriebsvereinbarung in der „dritten Stufe“ vorgesehen sind: „Dann haben wir uns vororientiert, vorgefiltert mit den betrieblichen Vorgesetzten, mit der Personalabteilung und auch mit unseren Kenntnissen, wenn da eine besondere Auffälligkeit war.“ Bisweilen habe man nach diesen Vorklärlungen allerdings auf das Rückkehrgespräch selbst verzichtet. Mittlerweile sei der Betriebsrat allerdings der Auffassung, daß in allen solchen Fällen mit einem Beschäftigten Rückkehrgespräche unter dem Gesichtspunkt der Fürsorgepflicht geführt werden sollten, weil ja Ansatzpunkte für Verbesserungen gesucht werden.“ Die in der Konzernrahmenvereinbarung vorgesehene abgestufte Vorgehensweise könne sinnvoll sein und zu einer systematischeren Vorgehensweise führen. Sie erfordere aber „viel Fingerspitzengefühl“ von den unmittelbaren Vorgesetzten, die aus Sicht des Betriebsrats diese Gespräche führen sollten, weil Gesundheitsförderung „gerade auch eine Aufgabe für jeden Vorgesetzten ist“. Allerdings gelte für „den schwierigen Spagat“ der Rückkehrgespräche: „ohne Schulung läuft nichts.“ Die pauschale Kritik der Organisation (IGM) ist von daher aus seiner durch die alltägliche „Politik der kleinen Schritte“ geprägte Sicht zu einseitig, denn man könne im Blick auf den Betriebsalltag nicht so tun, „als ob es 365 Tage nur Gewitter gäbe“, auch wenn man „wohlweislich den geschärften Blick für Schweineereien dort behalten muß“.

Am *dritten Standort*, den wir näher betrachtet haben, fällt im Vergleich zu den voranstehenden Beispielen zunächst auf, daß langjährige Kontinuitätslinien und Entwicklungen im betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz für das Handeln des örtlich zuständigen Betriebsratsmitglieds weniger im Vordergrund stehen und die sonst durchgängige Qualifizierung und Vorprägung als „klassischer Arbeitsschützer“, oft mit entsprechender Ausbildung als Sicherheitsfachkraft, auch keine Rolle spielt. Ganz ausdrücklich orientiert auf die neuen Impulse von Prävention und Gesundheitsschutz begreift sich der Betriebsrat hier als Organisator und Moderator von Prozessen, die auf diesem Feld auf Eigenverantwortung und aktive Beteiligung der Beschäftigten setzen, wobei er als Betriebsrat die Randbedingungen zu gestalten und kontrollieren sucht und sich als „fürs Ideologische zuständig“ betrachtet. Stabile

und bewährte Muster kooperativer Konfliktbewältigung und eine Jahrzehnte alte - durch die Umbrüche der achtziger und neunziger Jahre freilich geschwächte - Tradition kämpferischer, oft gegenüber der eigenen Organisation kritischer, gewerkschaftlicher Interessenvertretung (Kleinschmidt u.a. 1997) liefern so die „Grundierung“ für die derzeitigen Entwicklungen im präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutz. Offenheit für und aktive Unterstützung von gestaltungsorientierten Ansätzen reichen hier bis in die Frühphase des HdA-Programms zurück und bilden seither ein durchgehendes Grundelement der Handlungsorientierung der örtlichen Betriebsräte (Schrade, 1994, 26ff). In jüngerer Zeit vermischen sich mit Irritationen und Skepsis angesichts übergreifender sozial- und gesellschaftspolitischer Konflikte, in denen ein Defizit gewerkschaftspolitischer Orientierungshilfen schmerzlich wahrgenommen wird. Im Herbst 1996 sind der betrieblichen Interessenvertretung die Konflikte um die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall auf politischer Ebene und zwischen den Verbänden so wichtig, daß sie bis zu einer Zusage, daß das Unternehmen auch zukünftig den vollen Lohnausgleich im Falle von Krankheit zahlen werde, die Mitarbeit in den arbeits- und gesundheitsschutzbezogenen Gremien vorübergehend einstellt.

Die Verbreiterung der Zirkelarbeit zu einer auf der Hütte fast flächendeckenden Aktivität wird aber vom Betriebsrat aktiv unterstützt: „Wir haben den Vorteil, wir haben Werksärzte, die hinter dieser Idee stehen. Wir haben relativ gut ausgebildete Moderatoren, die auch hinter dieser Idee stehen. Wir haben Betriebsräte, die auch hinter dieser Idee stehen. Und wir haben zum großen Teil Betriebsleitungen, die das vorwärts treiben, weil sie sehen, daß sie dadurch Probleme lösen können. Und die beste Voraussetzung ist - und das werde ich auch weiter verteidigen, obwohl andere Betriebe das nicht haben -, bei uns sind Betriebsrat und Betriebsleitung außen vor in der Zirkelarbeit, (denn) manche Kumpels können vielleicht manches besser organisieren als mancher Betriebsrat.“ Die Überzeugung, daß nur so, durch die aktive Einbeziehung der einzelnen Arbeitnehmer, ein ganzheitlicher präventiver Gesundheitsschutz erreicht werden könne, ist insoweit erfahrungsgestützt, und daß der klassische technische Arbeitsschutz im wesentlichen ausgereizt sei, wird mehrfach in unseren Gesprächen betont. Daß aber Rentabilitätsgesichtspunkte offiziell immer stärker in den Vordergrund rücken und „Krankenquoten, aber auch Unfallquoten ja inzwischen auch Wettbewerbsquoten sind“, schärft hier - bei aller Modernisierungsbereitschaft - zugleich den Blick für die dabei geforderten schwierigen Balanceakte ganz besonders. Und dies wird an der Behandlung des Themas der Rückkehrgespräche besonders deutlich:

Unstrittig ist für den Betriebsrat, daß man auch „solche Gespräche verstärkt machen müßte“. Die Probleme, an die man heran müsse, hätten nichts mehr mit Unfall zu tun, „sondern mit dem allgemeinen Verhältnis“. gemeint sind damit die Formen des Umgangs am Arbeitsplatz, unter den Beschäftigten, zwischen ihnen und den Vorgesetzten usw. Hier setze ja auch die Zirkelarbeit an, aber hier müsse man auch weiter experimentieren. Und da bräuchte man aus seiner Sicht „rückholbare Modelle“,

„einmal Meistergespräche, einmal Betriebsrat und einmal ‘Gesundheitsbeauftragter’“.<sup>9</sup> Der Betriebsrat ist insoweit also offen, er versucht aber auch zugleich im Prozeß der Aushandlung solcher Modelle, für die er vor allem ein großes Interesse der Führungskräfte bemerkt, weitergehende Schutz- und Gestaltungsfunktionen zur Geltung zu bringen. Sein Versuch die Rückkehrgespräche mit „einem besonderen Schutz für ältere Arbeitnehmer“ zu verkoppeln<sup>10</sup> ist dabei der Sache nach in ähnlicher Weise darauf gerichtet, die Folgen extern induzierter Veränderungen (Frühverrentung, Veränderung § 20 Gesundheitsreformgesetz) durch neue betriebliche Gestaltungsmaßnahmen aufzufangen, wie im vorausgegangenen Fall die betriebliche Beteiligung an einem staatlich finanzierten Forschungsvorhaben, der Form nach aber eher an betrieblich eingespielten Bargainingprozessen orientiert.

Im Frühsommer 1997, nachdem die heftigen Konflikte im Zusammenhang mit der Bildung einer gemeinsamen Stahlgesellschaft mit den entsprechenden Unternehmen eines zweiten Konzerns ausgestanden sind, liegt ein Entwurf für eine Betriebsvereinbarung über die Rückkehrgespräche unterschriftsreif vor. Sie ist aber noch nicht abgeschlossen, weil die vom Betriebsrat angestrebten ergänzenden Präventionsmaßnahmen nach wie vor strittig sind. Gleichzeitig wird die inzwischen nahezu flächendeckende Erprobung von Gesundheitszirkeln fortgesetzt. Betriebsräte wie Sicherheitsfachkräfte befürchten allerdings, daß vor dem Hintergrund der sich nunmehr konkret abzeichnenden Stilllegung wichtiger Produktionsbetriebe ein Stück der anfänglichen Dynamik bei der Umsetzung des Programms ‘Arbeit und Gesundheit’ verloren gehen könnte.

Bei unserem *vierten Fall* geht es um einen Standort mit ca. 900 Beschäftigten - unter Einschluß der am Ort ansässigen Hauptverwaltung dieses Konzernunternehmens, das für die betreffende Sparte erst vor gut zwei Jahren gebildet worden ist. Unsere Erhebungen - die wir in diesem Fall in bezug auf Erkenntnisse zur Entwicklung der Interessenvertretung am Standort nicht zusätzlich durch Befunde aus früheren Fallstudien-erhebungen, aus der Vorstudie oder früheren Betriebsfallstudien aus den achtziger Jahren, ergänzen können - vermitteln im Ganzen den Eindruck einer guten, sachlichen Kooperation auf Basis im Betrieb unstrittiger Schutz- und Gestaltungsfunktionen des Betriebsrates. Der Blick ist dabei zumindest seit der Neuordnung des Unternehmens stark nach innen gerichtet. Kurzarbeit infolge

9 Der Gesundheitsbeauftragte ist eine in den von allen Beteiligten positiv bewerteten offenen Diskussionen „ohne Tabu“ in dem „Koordinierungskreis Arbeit und Gesundheit“ geborene Idee, die der Betriebsrat zunächst favorisierte, die aber keine ganz klaren Konturen gewann und in dem Entwurf für eine Betriebsvereinbarung im Sommer 1997 fallengelassen wurde. Diese Funktion des Gesundheitsbeauftragten hätte nach Auffassung des Betriebsrats von ganz unterschiedlichen Personen ausgefüllt werden können: „Das kann der Werksarzt sein, das kann ein Sozialarbeiter sein, oder der Kollege, der Meister oder der Vorgesetzte.“

10 Danach soll jeder, „der über 50 ist und der auf Wechselschicht arbeitet, auf Kosten des Unternehmens eine Woche zur Kur fahren“ können, also wie die Aktivwochen von der Betriebskrankenkasse. Das Unternehmen zahlt Unterkunft, Verpflegung, Aufenthalt und medizinische Versorgung und der Kollege bringt seinen Urlaub mit ein.“

vorübergehender Absatzprobleme, Umstrukturierungen der Instandhaltung, Aktivitäten im Bereich der Aus- und Weiterbildung sowie in Arbeitszeitfragen werden als Schwerpunkte der Betriebsratsarbeit der letzten beiden Jahre genannt. Überlagernde Konflikte aus dem politischen Bereich (Lohnfortzahlung) haben für die betriebliche Interessenvertretungsarbeit keine größere Bedeutung gehabt.

Die Entwicklung der Arbeit im Arbeits- und Gesundheitsschutz fügt sich in diesen allgemeinen Rahmen ein. Im Vordergrund stand zunächst die (Re-)Organisation der tragenden Alltagsroutinen des klassischen Arbeitsschutzes - allerdings stark im Blick auf eine Erhöhung ihrer Alltags- und Beschäftigtennähe und mit erklärter Offenheit für weiterführende Beteiligungsansätze. U.a. wurden der betriebliche Sicherheitsausschuß neu besetzt, die Begehungspraxis neu geordnet (kleinere Bereiche, größere Regelmäßigkeit), Sicherheitsbeauftragte auf jeder Schicht und in jeder Abteilung installiert (zu ca. 90 % gewerkschaftliche Vertrauensleute) als Ersthelfer ausgebildet und in ihrem Stellenwert vor Ort gestärkt, Sicherheitsgespräche problemnäher organisiert und der Arbeits- und Gesundheitsschutz in der Außendarstellung des Betriebsrats gegenüber der Belegschaft klarer profiliert. Auf dieser Grundlage sieht der Betriebsrat die Voraussetzungen für weiterführende Beteiligungsansätze als gegeben an: Ein erster Gesundheitszirkel ist in der Erprobungsphase, weitere Pilotvorhaben sind angedacht und die Betriebsratsmitglieder „versprechen (sich) wirklich viel davon im Hinblick auf die Verbesserung der Arbeitsplätze“, wobei der Betriebsrat auch „erkennen müsse“, daß er möglichst viele Informationen der Beschäftigten benötige, „weil nur so kann man es ja machen eigentlich; oder man muß sagen, ich bin so schlau, ich weiß alles selber, ich brauch keinen. So dann geht man dabei kaputt, und es kommt nichts Gescheites heraus.(...) Ich muß das zwar kontrollieren, ob es nachher in Ordnung ist, aber erst mal muß ich die Leute doch selbständig arbeiten lassen.“ Während man an anderen Standorten innerhalb der eigenen Sparte eine reservierte Haltung der Betriebsräte beobachtet - „die sehen das mehr unter dem Aspekt Befragung der Mitarbeiter und Ausfragen und solche Dinge hier, oder als Instrument zu rationalisieren, (...) haben wir also gesagt, die Personaleinsparungen finden sowieso statt. Und wenn ich es jetzt nicht mach, die Chance kriege ich ja auch nur einmal. Und dann muß man den Versuch zumindest auch mal starten.“

In ähnlicher Weise hat man auch die Erwartung, daß die Umsetzung der Konzern-Rahmenvereinbarung in bezug auf das Instrument der Rückkehrgespräche zum Finden sachlicher Problemlösungen beitragen könne, „daß wir herausbekommen, wenn einer sagen wir mal an seinem Arbeitsplatz eine Krankheit erleidet, wo die Ursachen auf den ersten Blick gar nicht so deutlich werden, daß man da also auch technische Veränderungen draus ableiten kann.“ Aus eigener Erfahrung aus früherer Meistertätigkeit sieht unser Gesprächspartner hier sowohl praktische Anknüpfungspunkte - und hält selbstverständlich die unmittelbaren Vorgesetzten als die geeigneten Personen bei Rückkehrgesprächen auf der ersten und zweiten Stufe - als auch das

Erfordernis einer entsprechenden Schulung. Aber auch hier steht man erst am Beginn einer systematischeren Praxis, so daß Erfahrungswerte noch nicht vorliegen.

Im *fünften Fall*, den wir hier etwas näher betrachten, handelt es sich um den größten Betrieb, des gleichen Unternehmens und der gleichen Sparte der auch das voranstehend geschilderte Beispiel zugehörig ist. Der Fall ist nicht zuletzt deshalb von einigem Interesse, weil an diesem Standort - damals allerdings noch bei anderer Unternehmenseinbindung und erheblich größeren betrieblichen Strukturen<sup>11</sup> - in den achtziger Jahren das Instrument der Gesundheitszirkel in betrieblichen Modellversuchen erstmals entwickelt und erprobt worden ist. Auch beim Versuch der Festigung und Verbreiterung dieser Ansätze war das Unternehmen Ende der achtziger Jahre insofern innovativ, als hier gezielt ein Arbeitspsychologe zur Stützung der Zirkelarbeit eingestellt wurde. Unsere heutigen Gesprächspartner im Betriebsrat betonen zunächst im Rückblick, „daß aber zur damaligen Zeit das ganze Projekt unter Humanisierung der Arbeit projektiert war“. Heute spielten daneben Rationalisierungsaspekte eine viel größere Rolle. „Damals“ sei auch von den Führungskräften „so ein Touch abwertend gemacht worden, 'laß die von der Uni mal so ein bißchen forschen, das brauchen wir nicht zu bezahlen, und ob das was wird?... Das bringt doch sowieso nichts'“. Sie bestätigten uns dann aber, daß es „nach allen Anfangsfehlern, die man so machen konnte, vor allem bei der Umsetzung der von den Teams erarbeiteten Ergebnisse,“ gegen Ende der achtziger Jahre in allen wichtigen Bereichen<sup>12</sup> Gesundheitszirkel gegeben habe, die erfolgreich gearbeitet hätten. Unsere Gesprächspartner berichten ferner von „sehr guten Erfolgen“ und von „statistisch meßbaren Verringerungen der Krankenstände“; aber sie kritisieren auch die mangelnde Umsetzung von Ergebnissen der Zirkelarbeit. Die ist dann offenbar zum Erliegen gekommen, als der erwähnte Psychologe mit anderen Aufgaben im Bereich der Software-Ergonomie betraut wurde<sup>13</sup>; und angesichts der erwähnten Umset-

11 Noch Ende der achtziger Jahre waren hier ca. 6000 Arbeitnehmer beschäftigt, wohingegen nach zwischenzeitlich wiederholten Umstrukturierungen und dem „scheibchenweisen“ Outsourcing verschiedener Betriebsteile, in dem nunmehr größten Betrieb am Standort bei den Umstrukturierungen 1995 ca. 2500 Beschäftigte und in dem nächst größeren Betrieb auf dem gleichen Werksgelände noch einmal ca. 850 Beschäftigte verblieben.

12 Genannt wird eine Zahl von damals sechs Zirkeln.

13 Die Vermutung, daß es danach an betrieblichen Promotoren des Beteiligungsansatzes gemangelt hat, wird durch Aussagen dieses Arbeitspsychologen gestützt, die wir dem Material einer früheren Kurzfallstudie entnehmen können, die Anfang der neunziger Jahre im Rahmen eines anderen Projekts der sfs durchgeführt wurde. Er berichtet damals, daß eine grundsätzliche Bewertung dieses Beteiligungsmodells seitens des Betriebsrates zu keiner Zeit erfolgt sei und die Gesundheitszirkel im Betriebsratsgremium seines Wissens nie ein Thema hinsichtlich der Konsequenzen für Interessenvertretungsarbeit gewesen seien. An den Sitzungen der zu Anfang der neunziger Jahre von ihm moderierten Zirkel haben die Betriebsräte offenbar häufig, oder gar i.d.R. teilgenommen, wobei er Unterschiede in ihrem Handeln betont: Einige hätten nur „dagesessen und nicht recht gewußt, welche Rolle sie spielen sollen“, andere hätten sich so verhalten, „wie sich ein Betriebsrat nach ihrer Meinung immer verhalten soll. Es gab also: - Die verbale Betonung der Interessenvertretung für die Belegschaft, - allgemeine Aufforderungen, daß man dieses oder jenes Problem endlich einmal anpacken muß - und je nach Couleur eine mehr oder weniger aggressiv eingefärbte Haltung klassisch gegenmachtorientierter Interessenvertretung.“

zungsmängel trauern unsere Gesprächspartner den damit abgebrochenen Modellversuchen augenscheinlich nicht allzusehr nach.

Bei unseren Erhebungen im Frühjahr 1997 ergibt sich für uns das Bild einer noch sehr traditionellen betrieblichen Interessenvertretung, die sich angesichts eines forcierten Rationalisierungsdrucks in die Defensive gedrängt und auf die Wahrnehmung von Schutzfunktionen gegenüber einem Management zurückgeworfen sieht. Das Aushandeln fairer Interessenkompromisse sei schwerer geworden. In bezug auf den Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes betonen unsere beiden Gesprächspartner im Betriebsrat zum einen, daß an die Stelle der früheren Zirkelarbeit heute ein „damit nur noch im weitesten Sinne zu vergleichendes“ regelmäßiges „Punktegespräch“ getreten sei, bei dem abzustellende Mängel in jeweiligen Bereichen festgestellt würden. Diesem Gespräch liegt offenbar eine generell genutzte Checkliste zugrunde, neben der seitens der Betriebsräte konkrete Mängel angesprochen werden, die aus Betriebsbegehungen, Hinweisen einzelner Beschäftigter und ggf. auch noch unbearbeiteten Verbesserungsvorschlägen bekannt sind, also „alle Punkte, die wir aus der Belegschaft heraus bekommen.“ Dabei ist dem Betriebsrat wichtig, daß auf weitere Rationalisierung im Wege von Personaleinsparung gerichtete Maßnahmen außen vor bleiben. „Über dieses Punktegespräch kommen also absolut nur Punkte rein, die jetzt einmal Richtung Arbeitsschutz, einmal Richtung Gesundheitsschutz sind.“

Seit der letzten Umorganisation 1995 seien ohnehin die meldepflichtigen Unfälle um ca. 50% und sonstige Unfälle um 30% gesenkt worden<sup>14</sup>. Im übrigen sei nach den Kostensenkungsprogrammen und dem Aufbau „olympiareifer Mannschaften“ das Betriebsklima „so schlecht, ich glaube so schlecht ist es noch nie gewesen“. Auch das Verhältnis zum Arbeitsdirektor sei in Mitleidenschaft gezogen. Der früher selbstverständliche enge persönliche Kontakt - „ein oder zwei Mal in der Woche hat es da ein Gespräch gegeben“ fehle heute, und den durchaus auch positiven programmatischen Aussagen des Arbeitsdirektors entspreche nicht immer das Handeln der Akteure 'vor Ort'. In diesem Sinne, so meint einer unserer beiden Gesprächspartner, sei „der Draht zur mitbestimmten Seite dünn geworden.“ Mit dem Auslaufen der Montanmitbestimmung für dieses Unternehmen hat die frühere mitbestimmte Unternehmenskultur also aus Sicht der befragten Betriebsratsmitglieder gelitten, "weil wir einfach, ja ich sag mal leidgeplagt sind und noch daran zu kauen haben, was man uns hier in den letzten Jahren angetan hat durch die verschiedenen Fusionen durch immer wieder

---

14 Die Bedeutung des Gesundheitsschutzes wird uns gegenüber im Gespräch verschiedentlich in allgemeiner Form betont, sein Stellenwert wird aber schon bei der Darstellung des Punktegesprächs, das hier auch programmatisch Betroffenenbeteiligung ersetzen soll, nicht recht deutlich. Der Hinweis auf die Unfallzahlen deutet in diesem Zusammenhang nicht zuletzt auf eine nach wie vor starke Orientierung des örtlich für Arbeitssicherheit zuständigen Betriebsratsmitglieds, das auf eine über zwanzigjährige Tätigkeit in diesem Arbeitsbereich verweisen kann, auf den klassischen technischen Arbeitsschutz hin.

neues Durcheinanderwirbeln.“ Andere Akteure im Feld betonen ihr fortwirken hingegen.

Sie selbst stießen als Betriebsräte ja durchaus positive Veränderungen im Arbeits- und Gesundheitsschutz an, aber oft seien dann noch ältere, früher festgestellte Mängel nicht abgestellt. Insofern - und auch vor dem Hintergrund der Rationalisierungserfahrungen aus der jüngsten Vergangenheit - sähen sie derzeit keine wirklichen Ansatzpunkte, um im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes vorwärtsweisende Initiativen anzustoßen: „Ich würde mal zuerst sagen, wir - zumindest ist das für mich nicht erkennbar hier im Gremium - wir werden nicht den ersten Schritt tun, daß wir neue Veränderungen wollen,

Zwei Gesundheitszirkel sollten nun neu anlaufen, seien aber nach erfolgter Fragebogenaktion und erster Abteilungsversammlung in acht Wochen noch nicht recht in Gang gekommen. Doch die fehlende Motivation der Mitarbeiter sei aus Sicht der Betriebsräte nicht erstaunlich, wüßten die Beschäftigten doch aus Erfahrung, daß mit jeder erfolgreichen Senkung der Krankenquote immer auch gleich die Reservequote gesenkt werde. Der Ansatz sei deshalb seitens des Unternehmens „halbherzig“. Gestufte Rückkehrgespräche werden vom Betriebsrat zum Zeitpunkt unserer Gespräche vor dem Hintergrund der Gesamteinschätzung seiner Handlungsbedingungen strikt abgelehnt.<sup>15</sup>

## 6 Schlußfolgernde Thesen

An allen fünf Standorten haben die Arbeitnehmerinteressenvertretungen seit Anfang der achtziger Jahre ihre Erfahrungen mit dem tiefgreifenden sozialen Umbruch in der deutschen eisen- und stahlerzeugenden Industrie gemacht, einem Umbruch, der einen massiven Wandel der klassischen Formen körperlicher Schwerarbeit in der Branche, „das Ende des Malochers“ (Kleinschmidt u.a. 1997) herbeigeführt hat, in dessen Verlauf sich Beschäftigtenzahlen massiv verringert haben und in dessen Ergebnis die Montanmitbestimmung - einstmals programmatisch orientierendes Reformmodell, gerade auch für die Betriebsräte in der Branche selbst - einen nachhaltigen Funktions- und Bedeutungsverlust erlitten hat und mittlerweile nur noch als alt-ehrwürdige Ruine überdauert. Daß in diesem Sinne die Mitbestimmung in der Defensive ist, kommt in allen Gesprächen klar zum Ausdruck, auch seitens der Gesprächspartner, die die neuen Beteiligungskonzepte nachhaltig mit vorantreiben und als neue, durchaus vorwärtsweisende Impulse bewerten. Kein Standort, an dem die Beschäftigtenzahlen nicht in mehreren großen Schüben von Strukturbereinigung

---

<sup>15</sup> Von der leitenden Sicherheitsfachkraft des Unternehmens erfahren wir einen Monat später, daß die Rückkehrgespräche inzwischen an allen Standorten, jedenfalls für die 'erste Stufe' (Gespräche mit dem unmittelbaren Vorgesetzten) vereinbart seien.

gen und Rationalisierungsmaßnahmen um insgesamt mehr als die Hälfte geschrumpft sind und keiner, der nicht von einem Wechsel der Konzernzugehörigkeit und/oder von tiefgreifenden organisatorischen Umstrukturierungen durch eine neue Spartenorganisation im Konzern, Outsourcing o.ä. betroffen war. Aber auch kein Standort - und dies scheint uns doch sehr bemerkenswert -, an dem sich nicht auch zugleich eine erstaunlich große Kontinuität in bezug auf die jeweils örtlich, also im Rahmen der Organisationseinheit Betrieb, gegebene spezifische Ausprägung von Mitbestimmungskulturen oder betrieblichen Sozialordnungen feststellen läßt. Z. T. haben sich hier in langen Jahren, noch bis in frühe Zeiten des Programms 'Humanisierung des Arbeitslebens' zurückreichend "Modernisierungskoalitionen" zwischen den fachlich zuständigen Betriebsräten und Managementangehörigen in Stabsfunktionen herausgebildet und stabile Kooperationsbezüge zwischen Bereichsbetriebsräten und Vorgesetzten in der Linie entwickelt, die nun auch die Umsetzung des konzernweiten Programms 'Arbeit und Gesundheit' tragen können.<sup>16</sup> Andererseits werden Grenzen einer gleichsam strategisch planenden Umsetzung eines solchen Programms deutlich: Nicht allein aufgrund der intervenierenden widrigen externen Bedingungen, sondern gleichermaßen auch deshalb, weil die Umsetzung übergreifender Konzepte eben im Kontext der jeweiligen örtlich-betrieblichen Kulturen und von deren personellen Trägern vollzogen werden muß. Im einzelnen läßt sich so hervorheben:

1. Die Befunde unserer Recherche an fünf ausgewählten Standorten unterstreichen als *erstes wichtiges Ergebnis*, daß die jeweiligen „Standortgeschichten“, die gewachsenen Strukturen, z.T. eng gebunden an prägende handelnde Personen, eine außerordentlich hohe Stabilität aufweisen. Sei es, daß sie Offenheit für Weiterentwicklungen und Organisationslernen gewährleisten, sei es, daß sie institutionell in einem hohen Maße erstarrt sind. Die vermeintlich "weichen Faktoren" der sozialen Beziehungen vor Ort erweisen sich als von außerordentlich hoher Prägekraft.
2. Vor diesem Hintergrund zeigt sich weiter, daß übergreifende Programme, die auf der Ebene eines Konzerns aufgelegt werden, auch dann, wenn sie punktgenau an Reformnotwendigkeiten und -chancen ansetzen, zwar durchgehend wichtige Impulse für das Handeln der Akteure vor Ort darstellen, aber dieses Handeln der Betriebsräte - und ebenso das von Führungskräften in Stabsfunktionen oder in der Linie - knüpft (notwendiger Weise) immer an den betrieblichen Gegebenheiten an. Und es ist, was die generelle Richtung der Aufnahme dieser Impulse anbelangt, ganz wesentlich durch die vermeintlich weichen Faktoren betriebl-

---

<sup>16</sup> Zur Bedeutung solcher nicht planbarer und letztlich über Biographien und Vernetzungen im Handeln Einzelner wirksamer Prozesse und Strukturen vgl. allgemeiner im Hinblick auf Konzepte systemischer und dialogischer Beratung (Peter 1997).

cher Sozialbeziehungen bestimmt. In diesem Rahmen spielen dann die konkreten Anknüpfungspunkte eine wichtige Rolle.

3. Wie sich gezeigt hat, *spielen die standortspezifischen Ausprägungen von Mitbestimmung und Beteiligung generell und in bezug auf den Arbeits- und Gesundheitsschutz im besonderen auch eine große Rolle bei der Frage, ob und wie übergreifende Konflikte u.U. retardierend auf Entwicklungen im Arbeits- und Gesundheitsschutz wirken.* Eine entfaltete und stabile betriebliche Beteiligungskultur, wie im zweiten Fallbeispiel, kann so z.B. geeignet sein, das Durchschlagen solcher Konflikte wirkungsvoll zu begrenzen. Es ist aber auch möglich, daß die generell große gesellschaftspolitische Sensibilität eines Betriebsrats - vor dem Hintergrund eines in der Vergangenheit beachtlichen gewerkschafts- und gesellschaftspolitischen Gewichts der Stahlindustrie allgemein und der Interessenvertretungen an diesem Standort im besonderen - eine starke und breit getragene Dynamik innovativer Entwicklungen vorübergehend abbremst, wie im dritten Fallbeispiel gezeigt.
4. *Konzernweite Umstrukturierungen und Auseinandersetzungen um die Perspektiven einzelner Standorte* absorbieren zwar regelmäßig in großem Umfang die Kapazitäten der jeweiligen Interessenvertretungen, *scheinen aber auch schon so sehr Bestandteil von Alltagsnormalität innerhalb der Branche geworden zu sein, daß sie - soweit bis jetzt erkennbar - nicht nachhaltig auf die Umsetzung übergreifender Programme wie das hier interessierende Arbeits- und Gesundheitsprogramm durchschlagen.* Ganz im Gegenteil zeigt sich, *daß beteiligungsorientierte Innovationen alles andere als "Schönwetter-Veranstaltungen" sind.* Dort, wo es betrieblich langjährig entwickelte und gefestigte Modernisierungspakte zwischen Teilen des Managements und der Interessenvertretung gibt, können sie auch unter schwierigen Randbedingungen mit beachtlicher Dynamik implementiert werden. Erst dort, wo Umstrukturierungen Standorte in ihrer Substanz treffen, treten die damit verbundenen Fragen - und natürlich die nach der Zukunft des eigenen Arbeitsplatzes jedes einzelnen Mitarbeiters - so stark in den Vordergrund, daß die zuvor erreichte Dynamik von Implementationsprozessen davon nicht unberührt bleibt. Gleichwohl arbeiten die zuständigen Funktionsträger aus Stabsstellen und Interessenvertretung unverändert an deren Fortsetzung.
5. Als ein fünfter Aspekt ist hervorzuheben, *daß auf seiten der Betriebsräte Beteiligung der Beschäftigten als ein Eigenwert im Sinne demokratischer Teilhabe<sup>17</sup> wie auch als unverzichtbares Element von Gestaltung weithin unstrittig ist.* Unter Umständen - wie im letzten der näher betrachteten Fälle - mag dies aber auch nicht viel mehr als ein Lippenbekenntnis sein. *Jedenfalls sind die*

---

17 Zur Diskussion der der demokratietheoretischen Implikationen solcher Beteiligungsmodelle vgl. Bundesmann-Janssen und Frerichs 1995 sowie Frerichs 1995.

*Bereitschaft und die Fähigkeit der Betriebsräte Beteiligung als Bürgerrecht im Betrieb wirklich zu befördern, doch sehr unterschiedlich ausgeprägt.* Dabei deuten die Ergebnisse unserer Untersuchung darauf hin, daß hier neben der Prägung durch den spezifisch verrechtlichten klassischen Arbeitsschutz, der den einzelnen Arbeitnehmer in hohem Maße zum Objekt von Expertenhandeln gemacht hatte (Martens 1992), auch ein Generationsproblem vorliegt - ein Befund, für den wir entsprechende Anhaltspunkte auch auf seiten der Führungskräfte gefunden haben.

6. In bezug auf das Instrument der *Rückkehrgespräche* ist zunächst festzustellen, daß sich bei den Betriebsräten *zwei Grundpositionen* unterscheiden lassen. *Die eine ist durch einen im Grundsatz offenen, problemorientierten Umgang mit dem Instrument zu charakterisieren, die andere durch klare Ablehnung im Sinne einer pauschalen Übernahme der generell kritischen Sicht der Gewerkschaft.* Überall dort, wo jedenfalls tragfähige Ansätze einer Beteiligungskultur vorhanden sind, findet sich auf seiten der Betriebsräte eine problemorientierte, konstruktive Herangehensweise an die schwierige Frage der Rückkehrgespräche. Umfangreichere Erfahrungen liegen bislang nur in einem Fall vor. Hier könnte der in statistischen Größen bemerkenswerte Erfolg der Rückkehrgespräche allerdings auch damit zu tun haben, daß die Gesundheitszirkel, in denen die Betriebsräte (und die Betriebsleiter ?) die „Zügel nicht wirklich freigegeben haben“, vergleichsweise weniger Erfolge gezeitigt haben.
7. Hervorhebenswert ist ferner ein zweiter Aspekt: *Überwiegend vertreten die Betriebsräte, die dem Instrument der Rückkehrgespräche nicht pauschal ablehnend gegenüberstehen, die Auffassung, daß die unmittelbaren Vorgesetzten die gegebenen Gesprächspartner für Rückkehrgespräche in der ersten und zweiten Stufe darstellen.* Dies wird z.T. ausdrücklich mit der Fürsorgepflicht der Vorgesetzten begründet, aus der sie nicht entlassen werden dürften, im Einzelfall auch mit Erfahrungen aus eigener früher als Meister informell geübter Praxis. Und diese Einschätzungen decken sich mit denen von Führungskräften (Funktionsbereichsleiter) aus der Linie, mit denen wir in Einzelfällen an einem Standort gesprochen haben. Aus der Sicht unserer hier sehr selektiv verfahrenen Evaluation sprechen diese Einschätzungen allerdings nicht dagegen, das Gedankenmodell des Gesundheitsbeauftragten in Verbindung mit der formellen Einführung von Rückkehrgesprächen experimentell und ggf. in verschiedenen Varianten zu erproben, das zunächst von einem örtlichen Betriebsrat vehement vertreten wird, der sich die Umorientierung auf einen ganzheitlichen präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutz besonders zu eigen gemacht hat.
8. Sehr nachdrücklich sehen wir uns ferner darin bestätigt, *daß in Groß- und Mittelbetrieben die Betriebsräte als eigenständiger Akteur betrieblicher Modernisierungsprozesse von eminenter Bedeutung sind.* Das wird nicht nur durch jenes

Fallbeispiel unterstrichen, in dem sie als Bremser von Modernisierungs-, und damit natürlich auch Rationalisierungsprozessen auftreten, sondern ebenso nachdrücklich dort, wo sie im Rahmen betrieblicher Modernisierungskoalitionen einen wesentlichen Part beim Vorantreiben und bei der konkreten Ausgestaltung entsprechender Entwicklungen spielen. Es liegt hier gerade auch an ihrem Engagement, wenn Weiterentwicklungen im präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutz kontinuierlich betrieben werden konnten oder Neuansätze zur Entfaltung einer entsprechenden Arbeit vorangekommen sind.

9. Wichtig ist gerade deshalb schließlich auch ein Umstand, der aus den hier ausgebreiteten einzelbetrieblichen Befunden nicht ohne weiteres zu erkennen ist, für den wir aber in allen Interviews deutliche Belege gefunden haben: *Das Maß, zu dem innerhalb der Betriebsratsgremien der eigene Funktionswandel reflektiert wird, den wir einleitend mit dem Begriff der Moderatorenfunktion beschrieben haben, ist relativ wenig entwickelt.* Unter bestimmten Aspekten - z.B. hinsichtlich der Bewertung von Beteiligung als Bürgerrecht oder auch in bezug auf deren Notwendigkeit für Gestaltungsaufgaben - vollziehen sich hier Änderungen in den Einstellungen mit dem Wechsel der Betriebsratsgenerationen. Aber unter anderen Aspekten, nämlich in bezug auf die Entwicklung einer diesem Wandel angemessenen Beschreibung der eigenen Funktion, der damit verknüpften neuen Anforderungen an Professionalität usw. ergibt sich das nicht sozusagen mit „Naturwüchsigkeit“. Veranstaltungen von wissenschaftlicher Seite, die hier dem Erfahrungsaustausch und der Meinungsbildung der Praktiker speziell in Bezug auf den Arbeits- und Gesundheitsschutz dienen sollten, wurden in der Vergangenheit nach unserer Kenntnis von Betriebsratsmitgliedern eher wenig besucht (Fromm 1995). Von den Gewerkschaften ausgerichtet finden sie außerhalb der Bildungsarbeitsroutine offenbar nur selten statt. Eine vom Zweigbüro der IG Metall Anfang 1996 ausgerichtete Tagung über die „Zukunftsgestaltung der Arbeit in der Stahlindustrie und Betriebsratshandeln“ (Jürgenhake/Schnittfeld 1997; Martens 1996) stellt hier nach unserer Kenntnis eher eine Ausnahme dar.

## Literatur

- Bundesmann-Jansen, Jörg, Joke Frerichs (1995): Betriebspolitik und Organisationswandel. Neuansätze gewerkschaftlicher Politik zwischen Delegation und Partizipation. Münster
- Ferber, Christian von, Lieselotte von Ferber (1991): Gesundheitszirkel - eine Strategie zur Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz; in: Sozialer Fortschritt, 12, 293-298
- Frerichs, Joke (1995): Zum Begriff des Politischen in den industriellen Beziehungen. Demokratietheoretische Überlegungen zu einer vernachlässigten Dimension der Industriosozio-logie; in: ARBEIT, 4, 408-424

- Fromm, Christine (1994): Empirische Fallstudien betrieblicher Interessenvertretung im Arbeitsschutz, Teilstudie im Projekt: Betriebsratshandeln im präventiven Arbeitsschutz. Dortmund
- Fromm, Christine (1995): Gewerkschaftliche Handlungs- und Unterstützungskonzepte für Betriebsräte im Arbeits- und Gesundheitsschutz. Workshop-Dokumentation, sfs mit Unterstützung der Hans-Böckler-Stiftung, Dortmund
- Fromm, Christine, Arno Georg, Ulrich Pröll (1995): Reform des Arbeitsschutzes - Veränderte Bedingungen für die betriebliche Interessenvertretung; in: WSI-Mitteilungen, 2/3, 122-129
- Jürgenhake, Uwe, Peter Schnitfeld, Jürgen Schultze (1996): Arbeit in der Stahlindustrie und Betriebsratshandeln. Dortmund
- Klatt, Rüdiger (1995): Zu einer hermeneutischen Soziologie der Mitbestimmung. Münster
- Kleinschmidt, Christian u.a. (1997): Sozialer Umbruch in der Stahlindustrie. Das "Ende des Malochers" und die Rolle der Betriebsräte von 1960 bis heute. Dortmund
- Kotthoff, Hermann (1995): Betriebsräte und betriebliche Reorganisation. Zur Modernisierung eines 'alten Hasen'; in: ARBEIT 4, 425-447
- Lichte, Rainer, Karl-Ludwig Trültzsch (1989): Neue Arbeitsstrukturen in einem Kaltwalzwerk. Bremerhaven
- Martens, Helmut (1996): "Wie rette ich meinen Standort?" Ein Bericht zu der Tagung „Zukunftsgestaltung der Arbeit in der Stahlindustrie und Betriebsratshandeln“; in: ARBEIT 2, 248-250
- Martens, Helmut (1992): Beteiligung und Mitbestimmung: Wege aus der Entmündigung der Beschäftigten im Arbeitsschutz; in: Helmut Martens u.a. (1992): Arbeitsschutz und Betriebsalltag - Zusammenarbeit für Sicherheit und Gesundheit. Dortmund
- Martens, Helmut (1997): Schlechte Zeiten für die Mitbestimmung?; in: ARBEIT 1, 85-94
- Martens, Helmut, Cordula Sczesny (1996): Mitarbeiterbeteiligung und Mitbestimmung im präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutz. Dortmund
- Orde, Bettina am (1996): Gesundheitspolitik vor dem Aus? Die 3. Stufe der Gesundheitsreform, das Beitragsentlastungsgesetz; in: Soziale Sicherheit 8-9, 292-307
- Peter, Gerd (1992): Zur grundlegenden Bedeutung von Kooperation für den Betriebsalltag im Arbeitsschutz; in: Helmut Martens u.a. (1992): Arbeitsschutz und Betriebsalltag - Zusammenarbeit für Sicherheit und Gesundheit. Dortmund
- Peter, Gerd (1997): Wissen wirken lassen, Ein Essay zur Diskussion um richtige Beratung im Feld Arbeit und Wirtschaft; in: Jürgen Howaldt, Ralf Kopp (Hg.): Sozialwissenschaften und Organisationsberatung. Berlin (i.E.)
- Pröll, Ulrich (1991): Arbeitsschutz und neue Technologien. Handlungsstrukturen und Modernisierungsbedarf im institutionalisierten Arbeitsschutz. Opladen
- Pröll, Ulrich (1994): Anforderungssituation betrieblicher Interessenvertretung im modernen Arbeits- und Gesundheitsschutz. Teilergebnis aus dem Projekt: Betriebsratshandeln im präventiven Arbeitsschutz. Dortmund
- Schrade, Kurt (1994): "Die Flucht aus der Verantwortung war ihm ein Greuel", in: Karl Krahn, Gerd Peter, Rainer Skrotzki (Hg.): Immer auf den Punkt. Beiträge zur Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung, Arbeitspolitik. Willi Pöhler zum 60. Geburtstag. Dortmund
- Slesina, Wolfgang (1996): Gesundheitszirkel im Betrieb: Eine 10-Jahres-Bilanz, Referat auf der Tagung "Gesundheitsförderung im Betrieb". Wolfsburg 14./15.02. 1996

---

Thon-Jacobi, Wolfgang (1989): Arbeitsschutzalltag. Eine empirische Studie zu Handlungsstrukturen im Betrieb. Frankfurt/New York

Anschrift des Verfassers:

Dr. Helmut Martens  
Sozialforschungsstelle Dortmund  
Evinger Platz 17  
44339 Dortmund