

Betriebliche Informationspolitik und Interessenvertretung

Von Fritz Böhle

A. Zur Verortung der Untersuchung in der industriesoziologischen Forschung

1. Industriesoziologische Forschung und Probleme der Interessenauseinandersetzung

In industriesoziologischen Untersuchungen zu technischen, organisatorischen und personellen Veränderungen lag bislang — vor allem in der Bundesrepublik Deutschland — das Schwergewicht auf der theoretisch-analytischen sowie empirisch-historischen Analyse der Veränderung von Arbeitsbedingungen und -anforderungen (Arbeits- und Leistungsanforderungen, Qualifikationsanforderungen, Kooperationsformen usw.), ihren Auswirkungen für die Arbeitskräfte und den — mit solchen Veränderungen verbundenen — ökonomischen, produktionstechnischen sowie personalpolitischen Interessen und Strategien der Betriebe. Hieraus ergeben sich auch Folgerungen für die Interessenvertretung der Arbeitskräfte im Betrieb, die Gewerkschaften und auch die staatliche Sozial-, Bildungs- und Arbeitsmarktpolitik. Teils wird auch dem Einfluß und der Beteiligung der Interessenvertretung bei solchen Veränderungen nachgegangen, und/oder es werden explizit Konsequenzen für die Interessenvertretung und staatliche Politik aufgezeigt. Dies mündet jedoch zumeist in einen eher programmatischen Katalog von Anforderungen, denen die betriebliche und überbetriebliche Interessenvertretung nachkommen müßte. Oftmals wird hierdurch durchaus eine Vorstellung darüber vermittelt, was „eigentlich notwendig und wünschenswert“ wäre und sein könnte; es erfolgt aber keine systematische Auseinandersetzung mit den hierfür jeweils erforderlichen *Handlungsbedingungen der Interessenvertretung* sowie den faktisch bestehenden Restriktionen wie auch Möglichkeiten der Interessenauseinandersetzung und -durchsetzung.

Daß es sich hier offenbar um einen „blinden Fleck“ industriesoziologischer Forschung (zumindest in der Bundesrepublik) handelt, wurde in den vergangenen Jahren u. a. an der Diskussion um eine Erweiterung der industriesoziologischen Forschungsperspektive in Richtung „Interessenpolitik“, d. h. einer systematischeren Beachtung und Analyse der Systeme betrieblicher und überbetrieblicher Interessenauseinandersetzung und Regulierung deutlich. (Eine Entwicklung, die u. a. auch als eine „Wende zur Politik“ umschrieben wurde.)¹⁾

Jedoch darf dabei nicht übersehen werden, daß in der Bundesrepublik Deutschland industriesoziologische Forschungen — auch wenn die zuvor erwähnte inhaltliche Akzentuierung zutrifft — zugleich sehr wohl in einer „interessenspolitischen“ Perspektive verfolgt wurden: Den meisten Untersuchungen liegt ein Verständnis technischer, organisatorischer und personeller Veränderungen zugrunde, wonach diese nicht einer ihnen immanenten „Eigendynamik“ und „Sachgesetzlichkeit“ unterliegen, sondern als Ausdruck der Durchsetzung kapitalistischer Verwertungserfordernisse und -interessen begriffen werden. Dies wird in der vorherrschenden soziologischen Diskussion auch von niemandem ernsthaft bestritten, so daß sich weitere Belege erübrigen. Der erwähnte „blinde Fleck“ resultiert daher auch nicht aus einer grundsätzlichen Vernachlässigung von interessenspolitischen Determinanten technischer, organisatorischer und personeller Veränderungen. Was damit

¹⁾ Vgl. hierzu etwa die Darstellung bei Beckenbach, 1984, und Jürgens, 1984.

gemeint sein kann und worin eine solche Kritik u. E. auch ihre Berechtigung hat, ist die Vernachlässigung einer systematischen theoretisch und auch empirisch fundierten Analyse der „*Interessenaueinandersetzung*“, d. h. insbesondere der Formen und Strategien, in denen Betriebe ihre Interessen gegenüber den Interessen der Arbeitskräfte durchsetzen und durchsetzen können. Erst auf dieser Grundlage ist (wäre) es u. E. auch möglich, mehr als nur programmatische Aussagen zu entwickeln über Ansatzpunkte und Strategien, wie Interessen der abhängig Beschäftigten zur Geltung gebracht und durchgesetzt werden können.

2. *Theoretisch-analytische Konzepte*

Wir wollen im folgenden Ergebnisse einer empirischen Untersuchung darstellen, in der wir der Frage nachgegangen sind, mit welchen Strategien Betriebe ihre Interessen bei technisch-organisatorischen und personellen Veränderungen gegenüber der Interessenvertretung der Arbeitskräfte im Betrieb durchsetzen. Grundlegend hierfür waren theoretisch-analytische Arbeiten, die zum einen auf dem im ISF entwickelten Konzept betrieblicher Strategien („Betriebsansatz“)²⁾ aufbauten, jedoch eine spezifische Akzentuierung anstrebten — und zwar in zweifacher Weise: Unsere Arbeiten konzentrierten sich auf die Frage, in welcher Weise sich aus Interessen- und Reproduktionserfordernissen von Arbeitskraft für das Einzelkapital Beschränkungen und Probleme bei der Durchsetzung von Verwertungsinteressen ergeben (bzw. ergeben können) und folglich Betriebe in spezieller Weise *hierauf bezogene* Strategien zur Durchsetzung ihrer Interessen entwickeln (bzw. entwickeln müssen). Angestrebt war damit eine theoretisch-analytische Ausarbeitung betrieblicher Strategien in einer Perspektive, die in der neueren Diskussion — zumindest unserem Verständnis nach — u. a. mit dem Begriff der „*Arbeitspolitik*“ umschrieben wird.³⁾ Für unseren Untersuchungsansatz war dabei ferner wesentlich: Durch die Erfordernisse der Kapitalverwertung ebenso wie durch die strukturelle Machtasymmetrie zwischen Betrieb und Arbeitskräften, werden zwar grundlegende Bedingungen für die Interessenaueinandersetzung vorgegeben, zugleich scheint es aber gerade eine Besonderheit kapitalistischer Produktionsweise und ihrer gesellschaftlichen Organisation, daß sich die *konkrete Ausformung* von Macht- und Herrschaftsbeziehungen (betriebsspezifisch, nationalspezifisch etc.) unterschiedlich darstellen und historisch verändern kann — ebenso wie dies auch bei den konkreten Formen der Nutzung von Arbeitskraft im Produktionsprozeß, d. h. der Stoßrichtung betrieblicher Rationalisierung, der Gestaltung von Arbeitsorganisation und Produktionstechnik, des Personaleinsatzes u. a. der Fall ist.⁴⁾

Jedoch ist es u. E. unzureichend und unbefriedigend, diesen Tatbestand in der theoretischen Analyse nur durch einen Rekurs auf die „Differenz“ zwischen allgemeinen Strukturbedingungen (bzw. -konstanten) und den jeweils konkreten empirisch-historisch feststellbaren Erscheinungsformen und Entwicklungen zu erklären. An systematischer Bestimmung von unterschiedlichen konkreten Erscheinungsformen industrieller Beziehungen kann dabei bestenfalls eine phänomenologische

²⁾ Der sog. „*Betriebsansatz*“ wurde mittlerweile in der industriesoziologischen Diskussion ausreichend dargestellt und diskutiert, so daß hier auf weitere Erläuterungen verzichtet werden kann. Vgl. u. a. grundlegend hierzu Altmann/Bechtle, 1971, sowie Bechtle, 1980.

³⁾ Vgl. Jürgens, Naschold, 1984.

⁴⁾ Zu aktuell sich abzeichnenden Veränderungen in den Stoßrichtungen betrieblicher Rationalisierung siehe hierzu z. B. die neuere Untersuchung von Kern, Schummann, 1984 oder Altmann u. a., 1982.

oder analytisch-strukturierte „Typologie“ herauskommen. Demgegenüber zielten unsere Arbeiten darauf ab, die *in der Struktur* des kapitalistischen Verwertungszusammenhangs selbst angelegten Möglichkeiten für unterschiedliche Formen, in denen das Einzelkapital Vertretungsinteressen gegenüber Interessen und Erfordernissen von Arbeitskräften durchsetzen kann, aufzuzeigen. Damit war auch angestrebt, eine differenzierte Bestimmung strukturell vorgegebener Restriktionen wie aber auch Möglichkeiten für die Durchsetzung von Interessen der Arbeitskräfte und hierauf ausgerichteter Strategien sowie Organisationsformen der Interessenvertretung zu gewinnen. Es konnte gezeigt werden, daß sich aus den besonderen Eigenschaften menschlichen Arbeitsvermögens und der gesellschaftlichen Organisation von Arbeit als Lohnarbeit für das Einzelkapital *unterschiedliche* strategisch nutzbare Möglichkeiten ergeben, um zu verhindern, daß durch Interessen und Erfordernisse von Arbeitskraft eine Verwertung von Kapital beeinträchtigt und gefährdet wird. Auf diese Weise konnten drei *strukturell* angelegte (Grund-)Formen der betrieblich-strategischen Auseinandersetzung mit Interessen und Erfordernissen von Arbeitskraft bestimmt werden. Jeweils auf einen Begriff gebracht, sind dies die offensive „*Abwehr*“, die „*Neutralisierung*“ und die gezielte „*Nutzung*“ der Interessen und Erfordernissen von Arbeitskraft. Ferner läßt sich zeigen, daß diese drei Stoßrichtungen Ansatzpunkte und Chancen für die Durchsetzung von Interessen und Erfordernisse von Arbeitskraft. Ferner läßt sich zeigen, daß diese drei Stoßrichtungen betrieblicher Strategien und ihre strukturelle Grundlage auch konstitutiv sind für die konkrete Ausformung sowohl der organisatorisch-institutionellen Verankerung wie auch der faktischen Wirkungen industrieller Beziehungen und politisch-staatlicher Regulierungen.

Da wir in diesem Beitrag vornehmlich Ergebnisse aus einer empirischen Untersuchung darstellen wollen, sollen diese Hinweise auf die theoretisch-analytischen Grundlagen und Überlegungen, auf denen sie aufbauen, genügen. Eine ausführlichere Darstellung unserer theoretisch-analytischen Arbeit hierzu, findet sich in der bereits vor einigen Jahren vorgelegten Veröffentlichung von *Böhle/Deiß* (1980).

3. *Betrieblich-strategisches Vorgehen bei technischen, organisatorischen und personellen Veränderungen*

Im Mittelpunkt der empirischen Untersuchung stand die Frage nach *Problemen sowie Ansatzpunkten für die Interessenvertretung bei technischen, organisatorischen und personellen Veränderungen*. Folgt man unserem Untersuchungsansatz, läßt sich diese Frage nicht allein anhand jeweils bestimmter betrieblicher Veränderungen und ihren Auswirkungen auf die hiervon betroffenen Arbeitskräfte beantworten. Für die Interessenvertretung ist nicht nur entscheidend, *was* für Veränderungen stattfinden, sondern *wie* die Betriebe dabei vorgehen, um ihre Interessen gegenüber den Interessen der Arbeitskräfte und deren Interessenvertretung im Betrieb durchzusetzen. Je nach betrieblich-strategischem Vorgehen ergeben sich für die Interessenvertretung — auch bei gleichen oder zumindest vergleichbaren Veränderungen — *unterschiedliche* Probleme wie auch Möglichkeiten, Einfluß zu nehmen und die ihr zur Verfügung stehenden „Instrumente“ (rechtliche Regelungen, Information usw.) zu nutzen. Daraus ergibt sich: Unterschiedliche Formen des betrieblich-strategischen Vorgehens erfordern auch jeweils unterschiedliche Strategien der Interessenvertretung. Strategien der Interessenvertretung können daher auch nicht „abstrakt“ und „am grünen Tisch“ entwickelt und als „richtig“ oder „falsch“ beurteilt werden. Es ist vielmehr notwendig, die jeweils konkrete betriebliche Situation, insbesondere die Strategien, die das betriebliche Management

im konkreten Fall entwickelt und entwickeln kann, zu berücksichtigen. Was in einem Fall für die Interessenvertretung im Betrieb nicht nur „wünschenswert“, sondern auch „machbar“ ist, kann in einem anderen Fall eine völlige „Überforderung“ sein oder auch von den aktuell anstehenden Problemen ablenken. Was in einem Fall als wichtiger „Erfolg“, der erkämpft werden muß, anzusehen ist, kann sich in einem anderen Fall als ein „weicher Kompromiß“ erweisen. Wir behaupten dabei nicht, daß durch das betrieblich-strategische Vorgehen die jeweils konkreten Handlungsbedingungen der Interessenvertretung umfassend bestimmt oder gar determiniert werden. Jedoch werden hierdurch die jeweiligen *Restriktionen und Chancen*, denen die Interessenvertretung im konkreten Fall gegenübersteht, maßgeblich konditioniert; ebenso wie auch die jeweilige Bedeutung anderer Handlungsbedingungen und -voraussetzungen für die Interessenvertretung. Dies gilt im speziellen auch für den jeweiligen Einfluß des rechtlich-institutionellen Rahmens. Gerade bei Darstellungen der Interessenvertretung in der Bundesrepublik liegt die Gefahr nahe — wie zahlreiche Beispiele zeigen —, daß sich die Analyse und Beurteilung der Interessenvertretung im Betrieb auf den institutionell-rechtlichen Rahmen beschränkt. Damit wird leicht übersehen, daß zwar die gesetzlichen Regelungen (BetrVG) einen bestimmten Rahmen oder eine bestimmte Richtung für die Interessenvertretung vorzeichnen, die konkrete Ausprägung der Interessenvertretung in der betrieblichen Praxis aber dennoch sehr unterschiedlich sein kann. In gewissem Sinne als Pionierarbeit hierzu sind die Arbeiten von *Kotthof* (1981) und *Kluge* u. a. (1981) anzusehen. In diesen Arbeiten wurden gerade auch unterschiedliche Umgangsformen des betrieblichen Managements mit der Interessenvertretung der Beschäftigten im Betrieb aufgezeigt. Unsere Analyse unterscheidet sich jedoch sowohl methodisch wie auch von der Fragestellung von der in diesen Untersuchungen vorgenommenen eher phänomenologisch-typologischen Unterscheidung verschiedener Ausprägungen industrieller Beziehungen auf Betriebsebene. Wir strebten in unserer Analyse demgegenüber an, empirisch vorfindbare Erscheinungsformen des betrieblichen Vorgehens bei technisch-organisatorischen Veränderungen unter Bezug auf theoretisch-analytisch bestimmbare Formen (Möglichkeiten) der betrieblich-strategischen Auseinandersetzung mit Interessen und Erfordernissen der Arbeitskräfte zu analysieren und in dieser Perspektive auch Konsequenzen für die Interessenvertretung aufzuzeigen. Unser Interesse richtete sich daher in erster Linie auf die Identifizierung und Darstellung unterschiedlicher betrieblicher Strategien und ihrer konkreten Ausprägungen, durch die jeweils eine spezifische betriebliche Situation für die Interessenvertretung bestimmt sein kann. Dabei ist wesentlich, daß sich nicht nur in unterschiedlichen Betrieben oder bei veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, sondern auch in einem bestimmten Betrieb mit dem konkreten betrieblichen Vorgehen, verschiedene Strategien verbinden können. Wir haben daher das betriebliche Vorgehen bei technisch-organisatorischen und personellen Veränderungen auch keineswegs umfassend analysiert, sondern nur soweit und in der Perspektive, als sich hierin spezifische Strategien gegenüber der Interessenvertretung manifestieren und entsprechend hieraus auch jeweils spezifische Konsequenzen für Einfluß- und Handlungsmöglichkeiten der Interessenvertretung ergeben.⁵⁾ Da eine ausführlichere und differenziertere Darstellung der Ergebnisse unserer Untersuchung in einer gesonderten Publikation vorliegen wird, erschien es uns gerechtfertigt, in der folgenden Darstellung den Akzent primär darauf

⁵⁾ Vgl. hierzu z. B. die aus einer anderen Fragestellung hervorgegangene Untersuchung zum betrieblichen Vorgehen bei technisch-organisatorischen Veränderungen die Untersuchung von *Lullies, Weltz*, 1983.

zu legen, die Struktur unserer Argumentation und Interpretation zu verdeutlichen und zu illustrieren, in welcher Weise sich aus einer Analyse des betrieblich-strategischen Vorgehens Einsichten und Konsequenzen für Ansatzpunkte und Strategien der Interessenvertretung gewinnen lassen.⁶⁾

B. Betriebliche Informationspolitik und Interessenvertretung

1. Zur Bedeutung von „Informationen“ für den Betrieb und die Interessenvertretung

Im Verlauf unserer empirischen Untersuchung wurde deutlich, daß „Informationen“, d. h. die Art und Weise wie die Interessenvertretung der Arbeitskräfte über — geplante und durchgeführte — technische, organisatorische und personelle Veränderungen Kenntnisse erhält und erhalten kann, ein zentraler „Bestandteil“ des betrieblich-strategischen Vorgehens gegenüber den Arbeitskräften und der Interessenvertretung bei solchen Veränderungen ist. Dies besagt auch, daß sich anhand der betrieblichen Informationspolitik zugleich wichtige Einsichten in das jeweilige betrieblich-strategische Vorgehen insgesamt gewinnen lassen. Zu berücksichtigen ist dabei aber, daß die betriebliche Informationspolitik nicht nur in der Art und Weise wie bestimmte Informationsmedien und -kanäle gehandhabt werden, besteht; sie beschränkt sich nicht nur auf Informationen in Formen von Mitteilungen, Unterlagen, Gesprächen usw. In gleicher Weise (und in vielen Fällen entscheidend) ist vielmehr auch, wie Betriebe Veränderungen praktisch durchführen und organisieren. Dies entscheidet maßgeblich darüber, ob und in welcher Weise solche Veränderungen — insbesondere in ihren Konsequenzen für die Beschäftigten — in der Praxis für die Interessenvertretung „erkennbar“ sind. Es läßt sich zeigen, daß Betriebe — oftmals sehr gezielt — die praktische Durchführung von Veränderungen maßgeblich unter diesem „Aspekt“ organisieren und handhaben.

Umgekehrt sind für die Interessenvertretung Informationen über technische, organisatorische und personelle Veränderungen eine grundlegende Voraussetzung wie auch ein wichtiges Instrument in der Interessenaueinandersetzung. Speziell in der Bundesrepublik Deutschland wird dieser Tatbestand in besonderer Weise durch zwei Merkmale der institutionell-rechtlichen Verankerung industrieller Beziehungen auf Betriebsebenen unterstrichen: *Informationspflichten* des Betriebs und *Informationsrechte* der Interessenvertretung sind einer der wesentlichen Bestandteile der gesetzlichen Regelung der Interessenvertretung im Rahmen des BetrVG.⁷⁾ Des weiteren werden durch institutionell-rechtliche Regelungen indu-

⁶⁾ Die empirische Untersuchung erfolgte im Auftrag und mit der Unterstützung der *Hans-Böckler-Stiftung*. Der dem Auftraggeber vorgelegte Untersuchungsbericht, in dem auch anhand von Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis Ansatzpunkte und Strategien der Interessenvertretung dargestellt werden, soll im Frühjahr unter dem Titel: Böhle, F.: *Strategien betrieblicher Informationspolitik. Ein systematischer Aufriß für Betriebsrat und gewerkschaftliche Vertrauensleute*, Köln 1985, veröffentlicht werden.

⁷⁾ Im einzelnen sind dies Pflichten der Betriebe zur „rechtzeitigen“ und „umfassenden“ Information soweit es für den Betriebsrat zur Durchführung seiner Aufgaben erforderlich ist (§ 80 BetrVG), die Verpflichtung zur Information über wirtschaftliche Angelegenheiten der Betriebe (§ 106), geplante Betriebsänderungen (§ 111), Veränderungen der Arbeitsabläufe und Arbeitsbedingungen (§ 90) sowie Personalplanungen, insbesondere Personalbedarf und die sich daraus ergebenden personalpolitischen Maßnahmen (§ 92):

strielle Beziehungen auf Betriebsebene, Formen der Interessenausgleichung begünstigt und in der Praxis nahegelegt, in denen Auseinandersetzungen nicht in Form einer direkten Konfrontation durch Arbeitskämpfe oder auch gerichtliche Instanzen usw. erfolgen, sondern „*Argumentationskämpfe*“ (Mückenberger) eine wesentliche Rolle spielen.⁸⁾ Informationen über betriebliche Veränderungen und ihre Auswirkungen für die Beschäftigten und damit die Möglichkeit, solche Veränderungen einschätzen zu können, sind eine wichtige Voraussetzung, um im Argumentationskampf bestehen zu können und werden in dieser Weise auch von Betriebsräten in der Praxis eingeschätzt. Schließlich ist aber auch noch auf zwei weitere Gründe dafür hinzuweisen, weshalb Informationen über Veränderungen im Betrieb für die Interessenvertretung von hoher Bedeutung sind; diese sind in der betrieblichen Praxis zwar grundsätzlich, jedoch gegenwärtig in besonderer Weise aktuell: Gerade gegenwärtig ist die Interessenvertretung in den Betrieben mit einer Reihe neuartiger Entwicklungen konfrontiert, zu denen bislang weder aus der Vergangenheit noch auf überbetrieblicher Ebene Erfahrungen vorliegen (insbesondere Veränderungen im Zusammenhang mit dem Einsatz neuer Produktionstechniken sowie neuer Stoßrichtungen betrieblicher Rationalisierung). Gerade bei solchen „neuartigen“ Entwicklungen ist die Interessenvertretung im Betrieb ebenso wie auch die überbetriebliche Interessenvertretung in besonderem Maße auf Information und Kenntnisse über die konkreten Entwicklungen im Betrieb angewiesen. Während bei Veränderungen, zu denen bereits anderweitige Erfahrungen vorliegen, es oftmals genügen kann, nur einzelne Hinweise zu erhalten um die mit ihnen verbundenen Probleme und Folgen abschätzen zu können, ist dies bei „neuartigen“ Entwicklungen weit schwieriger. Hier sind in besonderer Weise gerade auch differenzierte Informationen im jeweils konkreten Fall erforderlich. Und „last not least“ sind Informationen auch eine wichtige Voraussetzung und ein wichtiges Instrument für die *Solidarisierung und Mobilisierung der Belegschaft* in der Auseinandersetzung mit technisch-organisatorischen und personellen Veränderungen. Dies umfaßt die Weitergabe von Informationen über betriebliche Veränderungen an die Belegschaft ebenso wie umgekehrt die Information der Interessenvertretung durch die Belegschaft. Rückt man den interessenpolitischen und strategischen Charakter des betrieblichen Informationsverhaltens ins Blickfeld, so wird auch deutlich, daß die Interessenvertretung sich nicht nur auf Informationen durch das betriebliche Management oder eigenen Erfahrungen und Kenntnisse über die betriebliche Praxis beschränken kann, sondern darüber hinaus auch auf andere „Informationskanäle“ im Betrieb angewiesen ist, und zwar insbesondere gerade auch auf die „*Information von unten*“, durch die von Veränderungen betroffenen Arbeitskräfte.⁹⁾

⁸⁾ Maßgeblich hierfür ist die „*Friedenspflicht*“ bzw. Pflicht zur Unterlassung von Arbeitskämpfen und Arbeitskampfmaßnahmen sowie Betätigung, durch die der Arbeitsablauf oder der Frieden des Betriebs beeinträchtigt werden (§ 74 BetrVG). Diese Form der Interessenausgleichung entspricht aber auch — unabhängig von einzelnen gesetzlichen Regelungen — der grundlegenden Konzeption des in der Bundesrepublik Deutschland institutionell verankerten Systems der industriellen Beziehungen auf Betriebsebene und seiner praktischen Handhabung im Betrieb (vgl. hierzu etwa auch Dybowski, Thomssen, 1982, S. 27).

⁹⁾ Die hier umrissene *mehrfache* Bedeutung von Informationen für die Interessensvertretung dokumentiert sich auch unter anderem darin, daß gerade in neuerer Zeit in Untersuchungen zum Einfluß und der Beteiligung der Interessenvertretung bei technischen, organisatorischen und personellen Veränderungen hierauf ein besonderer Akzent gelegt wird. Des weiteren hat die Frage der Information auch in der gewerkschaftspolitischen Auseinandersetzung und Praxis zunehmend Aufmerksamkeit erfahren (vgl. hierzu stellvertretend etwa Briefs u. a., 1983).

Analysiert man die betriebliche Informationspolitik im Kontext der betrieblich-strategischen Durchsetzung von Veränderungen gegenüber den Arbeitskräften und ihrer Interessenvertretung, so wird deutlich, daß die Art und Weise, wie Betriebe informieren und die Interessenvertretung Information im Betrieb beschaffen kann, weder „isoliert“ noch als ein bloßes „technisch-sachliches“ Problem betrachtet werden kann. Daher ist es für die Interessenvertretung in der Praxis letztlich auch nicht entscheidend, ob Betriebe viel, wenig, umfassend, detailliert, rechtzeitig etc. informieren; entscheidend sind die „Ziele“, die Betriebe mit ihrer Informationspolitik zu erreichen suchen und somit die Rolle, die betriebliche Information für die Durchsetzung von Veränderungen gegenüber den Arbeitskräften und ihrer Interessenvertretung spielen.

Wir haben versucht, unterschiedliche konkrete *Erscheinungsformen der betrieblichen Informationspolitik* (im oben definierten Sinne) unter Bezug auf und mit Hilfe unserer theoretisch-analytischen Bestimmung unterschiedlicher Stoßrichtungen betrieblicher Strategien zu interpretieren und darzustellen. Dabei konnte auch gezeigt werden, in welcher Weise jeweils eine bestimmte Stoßrichtung des betrieblichen Vorgehens zu sehr unterschiedlichen konkreten Formen der betrieblichen „Informationspolitik“ führen kann. Eine solche differenzierte Darstellung des betrieblichen Vorgehens soll und kann im folgenden jedoch nicht geleistet, sondern bestenfalls angedeutet werden. Wie bereits erwähnt, kommt es uns in der folgenden Darstellung eher darauf an, anhand empirischer Befunde jeweils einige uns wesentliche und grundlegende Merkmale der unterschiedlichen Stoßrichtungen des betrieblichen Vorgehens am Beispiel der betrieblichen Informationspolitik zu verdeutlichen. Dabei sei auch noch darauf hingewiesen, daß betriebliche Strategien — nach unserem Verständnis — keineswegs immer und notwendigerweise vom betrieblichen Management bewußt, planvoll und gezielt entwickelte Vorgehensweisen sind (wie dies der Begriff der „Strategie“ in einem eher politischen Sinne nahelegt). Vielmehr entwickeln sich betriebliche Strategien gerade auch eher „*naturwüchsig*“ in Prozessen des „trial and error“; sie konkretisieren und manifestieren sich in der betrieblichen Praxis als Erfahrungen über „Vorgehensweisen“, die sich aus der Sicht des Betriebs (bzw. des betrieblichen Managements) — unter den jeweiligen betrieblichen Bedingungen und Interessenkonstellationen — als opportun und erfolgreich (bzw. erfolgversprechend) erweisen. Dennoch ist nicht zu übersehen, daß gerade solche Erfahrungen auch zur Grundlage für sehr bewußt und gezielt entwickelte „Taktiken“ im Umgang mit der Interessenvertretung im Betrieb sein können.

In der folgenden Darstellung werden einige (grundlegende) Merkmale der jeweiligen Stoßrichtung des betrieblich-strategischen Vorgehens und — etwas ausführlicher — der betrieblichen Informationspolitik dabei dargestellt. Daran anschließend wird anhand praktischer Erfahrungen gezeigt, welche Folgerungen sich hieraus für die Interessenvertretung gewinnen lassen. Dabei legen wir bewußt den Akzent auf eine interessenspolitisch ausgerichtete Argumentation, um hiermit nicht nur den möglichen „wissenschaftlichen Ertrag“, sondern vor allem auch den möglichen „praktisch-politischen“ Nutzen (die „Praxisrelevanz“) unseres Untersuchungsansatzes zu verdeutlichen. Die dargestellten Folgerungen für die Interessenvertretung sollen daher auch vor allem verdeutlichen, in welche „Richtung“, aufbauend auf unsere Analyse des betrieblich-strategischen Vorgehens, sowohl in Wissenschaft wie in der Praxis eine Auseinandersetzung mit möglichen Ansatzpunkten, Strategien und Organisationsformen der Interessenvertretung erfolgen könnte.

2. Informationspolitik und betrieblich-strategisches Vorgehen

2.1 Offensive Zurückdrängung der Interessenvertretung

2.1.1 Merkmale des betrieblichen Vorgehens

Bei diesem Vorgehen zielen die Betriebe darauf ab, bei technischen, organisatorischen und personellen Veränderungen

- tarifvertraglich und gesetzlich abgesicherte Rechte der Beschäftigten so minimal als möglich zu erfüllen und somit auch ihre Anwendung in der Praxis zu verhindern, zurückzudrängen und zu umgehen; entsprechend versuchen sie auch,
- den (faktischen) Einfluß der Interessenvertretung bei solchen Veränderungen auf ein Minimum zu beschränken und weitmöglichst auszuschalten.

Ein solches Vorgehen der Betriebe richtet sich nicht immer grundsätzlich gegen den Betriebsrat; er kann als Institution durchaus anerkannt und akzeptiert sein. Dies beschränkt sich jedoch auf eine lediglich „formale“ Anerkennung, ohne daß sich damit auch die Bereitschaft verbindet, dem Betriebsrat auch *faktisch* Einfluß einzuräumen.

Ein solches betriebliches Vorgehen gab es schon immer. Durch die Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt und (teilweise auch) die gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen, ist nun aber die Interessenvertretung weit stärker hiermit auch in Betrieben oder/und in „Verhandlungsfeldern“ im Betrieb konfrontiert, in denen dies zuvor nicht üblich war bzw. ein solches Vorgehen der Betriebe durch die Interessenvertretung in der Vergangenheit eingeschränkt werden konnte oder/und dies auch im betrieblichen Interesse selbst lag.

2.1.2 Informationspolitik

Die Betriebe versuchen bei diesem Vorgehen entweder

- so *wenig wie möglich* zu informieren oder
- sie informieren vergleichsweise umfassend und rechtzeitig, konfrontieren dabei aber die Interessenvertretung mit „*knallharten Fakten*“.

Hieran zeigt sich anschaulich, daß Betriebe auch mit sehr unterschiedlichen und teils gegensätzlichen Formen der Information, letztlich die gleichen Ziele anstreben (bzw. anstreben können). (In diesem Fall: Ausschaltung der Interessenvertretung.)

Sind Betriebe bestrebt, *möglichst* „wenig zu informieren“, gibt das betriebliche Management „*von sich aus*“ keine oder nur belanglose Informationen an die Interessenvertretung weiter. Auf Fragen seitens der Interessenvertretung wird mit Beschwichtigungen, Ausflüchten oder auch mit der Behauptung, „es ändert sich nichts“, „es liegen keine Planungen vor“, „für die Beschäftigten ergeben sich keine Nachteile“, reagiert.

Bei der *praktischen Durchführung* von Veränderungen im Betrieb sind für dieses Vorgehen insbesondere kleinere, technische Veränderungen an bereits bestehenden Produktionsanlagen oder der Einsatz von Zusatzgeräten besonders „geeignet und typisch“; ebenso auch kurzfristig durchführbare personelle Maßnahmen wie z. B. eine Versetzung, Abgruppierung im Zusammenhang mit einer Vereinfachung von Arbeitsabläufen, Revision von Vorgabezeiten usw. Aber auch bei größeren technischen, organisatorischen und personellen Veränderungen versuchen Betriebe in dieser Weise vorzugehen. Ein Beispiel hierfür sind sogenannte „Nacht- und Nebelaktionen“, etwa im Zusammenhang mit Produktionseinschränkungen und Betriebsstillegungen. (Beispiele hierfür finden sich z. B. auch in „Unternehmerverhalten in der Krise...“, IG Metall [Hrsg.], 1983, insbes. S. 79, 81, 94, 95, 107, 111.)

Versuchen Betriebe demgegenüber gerade *durch* Informationen die Interessenvertretung auszuschalten (*Präsentation „knallharter Fakten“*), so sind sie durchaus daran interessiert, „von sich aus“ die Interessenvertretung zu informieren und ggf. auch umfassendere und detailliertere Informationen vorzulegen. Dies erfolgt jedoch in der Absicht, der Interessenvertretung „klar zu machen“, daß die betrieblichen Veränderungen notwendig sind, sie nur in der vom Betrieb beabsichtigten Weise durchgeführt werden können *und* folglich — auch wenn Probleme und Nachteile für die Beschäftigten auftreten — *keine Chancen für Verhandlungen* bestehen. Informationen werden als „knallharte Fakten“ präsentiert, bei denen es kein „Wenn und Aber“ gibt. Dabei wird grundsätzlich mit „Sachargumenten“ und entsprechenden Belegen operiert. Eine zentrale Rolle spielen dabei „ökonomische Berechnungen“ und ihre Untermauerung durch Zahlen und Statistiken.

Die *praktische Durchführung* von Veränderungen erfolgt hier nicht „verdeckt“, sondern teilweise werden solche Veränderungen sogar eher „*demonstrativ*“ durchgeführt, um den Beschäftigten und der Interessenvertretung zu zeigen, daß der Betrieb bestrebt und bereit ist, Veränderungen kompromißlos durchzusetzen, und zwar auch dann, wenn sich hieraus Probleme und Nachteile für die betroffenen Arbeitskräfte ergeben (so z. B. Streichung bestimmter Sozialleistungen, Einsatz von Angelernten anstelle von Facharbeitern an NC-Maschinen, Entlassung von Arbeitskräften wegen häufiger Krankheit usw.). Symptomatisch hierfür ist z. B., daß Widersprüche und Bedenken des Betriebsrats bei Kündigungen zwar zur Kenntnis genommen, aber ignoriert werden.

Wie praktische Erfahrungen zeigen, findet sich ein solches Vorgehen der Betriebe vor allem im Rahmen der sog. „*Sanierungskonzepte*“; zumeist steht es auch im Zusammenhang mit einer Veränderung des betrieblich-strategischen Vorgehens gegenüber der Interessenvertretung *insgesamt* (so z. B. in Betrieben, in denen bislang die Interessenvertretung einen gewissen Einfluß geltend machen konnte, der nun zurückgedrängt und ausgeschaltet werden soll). Gerade durch die Präsentation „knallharter Fakten“ wird demonstriert, daß nun Spielräume für die Interessenvertretung, wie sie in der Vergangenheit möglich waren, nicht mehr eingeräumt werden bzw. ein „Luxus“ sind, den man sich nun nicht mehr leisten kann. Oft ist eine solche Veränderung des strategischen Vorgehens auch mit einem Wechsel in der personellen Besetzung der Geschäftsleitung und Teilen des betrieblichen Managements verbunden.

2.1.3 Probleme für die Interessenvertretung

Im *ersten* Fall (*wenig Information*) brauchen die Folgen für die Interessenvertretung nicht weiter ausgeführt werden; es ist offensichtlich, daß die Interessenvertretung hier sehr leicht in die „Defensive“ gegenüber des betrieblichen Managements gerät. Es seien jedoch zwei *Probleme*, die leicht unterschätzt werden, hervorgehoben:

Wenn Betriebsräte es versäumen oder auch bewußt vermeiden, dieses Informationsverhalten des Betriebs der Belegschaft gegenüber „offenzulegen“, entsteht — wegen der formalen Anerkennung des Betriebsrats durch den Betrieb — bei der Belegschaft leicht der Eindruck, daß der Betriebsrat durchaus „umfassend und rechtzeitig“ informiert wird, aber „nichts tut“. Betriebsräte sind jedoch (offenbar) oft der Meinung, daß sie sich gegenüber der Belegschaft eine „Blöße“ geben, wenn sie offen darlegen und zugeben, daß sie von bestimmten Veränderungen nichts gewußt haben. Übersehen wird, daß gerade hierdurch sehr leicht ein Mißtrauen in der Belegschaft wie auch eine falsche Einschätzung der Aktivitäten des Be-

triebsrats begünstigt wird. (Zum Teil ist dies gerade auch ein Effekt, den Betriebe mit diesem Vorgehen zu erzielen suchen.)

Ein weiteres Problem ist: Die Zurückhaltung von Informationen kann eine gezielte betriebliche Politik sein; sie kann sich aber auch quasi „naturwüchsig“ aus den betrieblichen Strukturen und der betrieblichen Politik insgesamt ergeben. Letzteres ist der Fall, wenn Betriebe keine längerfristigen Planungen betreiben und sich mehr oder weniger „durchwursteln“. In einem solchen Fall steht die Interessenvertretung nicht nur vor dem Problem, die im Betrieb vorhandenen Informationen zu beschaffen, sie müßte vielmehr die Betriebe auch dazu veranlassen, detailliertere und für die Interessenvertretung brauchbare Information zu erstellen. Ferner begründen aber auch Betriebe, die zwar solche Informationen haben, diese aber gegenüber der Interessenvertretung zurückhalten, ihr Informationsverhalten ebenfalls mit dem Argument, daß „keine längerfristigen Planungen vorliegen und möglich sind“. Für die Interessenvertretung ist es daher im konkreten Fall oft sehr schwierig, zu durchschauen, ob Betriebe sich tatsächlich in einer solchen Situation befinden oder ob dieses nur ein Vorwand für die Zurückhaltung von Informationen ist.

Im zweiten Fall (*Präsentation „knallharter Fakten“*) ist ein zentrales Problem für die Interessenvertretung: Sie erkennt oft „zu spät“, daß sich hiermit ein Wechsel des betrieblich-strategischen Vorgehens gegenüber der Interessenvertretung verbindet und kann daher auch leicht „überrollt“ werden. Des weiteren bringen in solchen Fällen „sachliche Argumente“ sowie die Forderung nach weiteren und detaillierteren Informationen oft die Interessenvertretung noch weiter in die Defensive. Im konkreten Fall ist es hier der Interessenvertretung zumeist kaum möglich, „Beweise“ dafür zu erbringen, daß die vom Betrieb vorgelegten Daten unzureichend sind — zumal, wenn es sich um Prognosen über Entwicklungen auf dem Absatzmarkt u. ä. handelt.

Obwohl die veränderte Situation auf dem Arbeitsmarkt und teilweise auch Absatzmarkt eine „offensive“ Zurückdrängung des Einflusses der Interessenvertretung für die Betriebe erleichtert hat, ist aber nicht zu übersehen und zu unterschätzen, daß Betriebe technische, organisatorische und personelle Veränderungen auch gegenwärtig noch in anderen Formen durchsetzen (und durchsetzen können!).

2.2 Neutralisierung der Interessenvertretung

2.2.1 Merkmale dieses betrieblichen Vorgehens

Bei diesem Vorgehen versuchen Betriebe, *bestimmte* Rechte und Interessen der Beschäftigten zu berücksichtigen, jedoch mit dem Ziel, zugleich ihre Interessen in anderen, für den Betrieb wesentlichen Bereichen, konfliktlos und ungehindert durchsetzen zu können. Charakteristisch für dieses Vorgehen ist:

- Die Betriebe versuchen, rechtliche Regelungen (Tarifvertrag, Gesetz) und den Einfluß der Interessenvertretung so *einzugrenzen*, daß für den Betrieb zentrale Bereiche und Interessen nicht unmittelbar betroffen werden;
- zugleich versuchen sie, ihre Interessen schwergewichtig in jenen Bereichen durchzusetzen und in solche Bereiche zu verlagern, die von rechtlichen Regelungen und dem Einfluß der Interessenvertretung weitgehend „*ausgegrenzt*“ sind.

Praktische Erfahrungen zeigen, daß Betriebe gegenwärtig gerade auch den Einsatz neuer Produktionstechniken sowie Maßnahmen zum Personalabbau in dieser Weise durchzusetzen suchen.

Betriebliche Strategien zur *Neutralisierung der Interessenvertretung* (und eine dementsprechende Informationspolitik) sind nach vorliegenden Befunden eine typische Form, in der sich Betriebe mit Aktivitäten der Interessenvertretung und rechtlichen Regelungen „arrangieren“ und versuchen das Aufbrechen „offener Konflikte“ zu vermeiden.

2.2.2 Informationspolitik

Die betriebliche *Informationspolitik* kann auch bei diesem Vorgehen — was den Inhalt von Informationen etc. angeht —, unterschiedlich sein. Ein gemeinsames grundlegendes Merkmal ist aber: Die Informationen richten sich jeweils nur auf bestimmte *Ausschnitte* der im Betrieb geplanten und durchgeführten Veränderungen und ihrer Folgen für die Beschäftigten. Die Informationen sind somit grundsätzlich „*selektiv*“, je nach betrieblicher Situation und Art der Veränderungen, und können sich jeweils auf unterschiedliche Ausschnitte beziehen. Dabei sind die Betriebe bestrebt, die Informationen nur auf solche Fragen einzugrenzen, die aus ihrer Sicht vergleichsweise „unproblematisch“ sind oder/und bei denen sie zu gewissen Zugeständnissen in der Lage sind, ohne daß hierdurch die Durchsetzung ihrer Ziele im wesentlichen beeinträchtigt wird. Damit versuchen die Betriebe auch die Aktivitäten und die Aufmerksamkeit der Interessenvertretung nur auf solche Fragen zu lenken, die vergleichsweise wenig konfliktrichtig sind. Die Informationspolitik ist hier somit ein wichtiges *Instrument* für die Betriebe, um die „Themen“ und Probleme, die Gegenstand der Auseinandersetzung mit der Interessenvertretung werden, zu *steuern*.

Vor allem zwei Formen einer solchen selektiven Informationspolitik, durch die die Auseinandersetzung in den Betrieben mit personellen Veränderungen gegenwärtig in besonderer Weise erschwert wird, seien etwas näher erläutert:

a) Die Betriebe *trennen* („entkoppeln“) die Information über technisch-organisatorische Umstellungen von Informationen über personelle Veränderungen und
 b) sie informieren nur über solche personalpolitische Maßnahmen, die *unmittelbar* der rechtlichen Regelung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen sowie dem (rechtlich abgesicherten) Einfluß der Interessenvertretung unterliegen und setzen zugleich ihre personalpolitischen Ziele schwergewichtig mit „Instrumenten“ und Maßnahmen durch, die hierdurch *nicht* unmittelbar erfaßt sind.

Zu a): Die Betriebe informieren (oft allerdings auch erst bei gezielten Nachfragen!) sowohl über technisch-organisatorische Umstellungen als auch über personelle Veränderungen, dies erfolgt aber jeweils *isoliert*. Sie versuchen damit zu verhindern, daß technisch-organisatorische Veränderungen als eine Ursache für personelle Veränderungen (insbesondere Personalabbau) in Erscheinung treten und in dieser Weise im Betrieb „diskutiert“ werden. Die Einführung neuer Produktionstechniken u. ä. soll auf diese Weise „entproblematisiert“ und die Gefahr einer Vernichtung von Arbeitsplätzen als letztlich unbegründet ausgewiesen werden. Charakteristisch hierfür ist:

Personelle Veränderungen, insbesondere die Ausgliederung von Arbeitskräften, werden grundsätzlich mit „ökonomischen“ Ursachen (Absatzmarkt) begründet oder es werden „individuelle-persönliche“ Gründe bei den Arbeitskräften angeführt (personen- und verhaltensbedingte Kündigungen oder auch „freiwilliges“ Ausscheiden). Zum anderen wird bei der Einführung neuer Produktionstechniken u. ä. — soweit hierzu Informationen erfolgen — das Schwergewicht auf technische und teilweise auch arbeitsorganisatorische Aspekte gelegt. Fragen und Bedenken zu personellen Auswirkungen werden mit Argumenten zurückgewiesen, daß sich

hieraus keine Veränderungen ergeben. Die Betriebe informieren jedoch nicht nur „selektiv“; sie entkoppeln auch die *praktische Durchführung* technisch-organisatorischer Veränderungen von personalpolitischen Maßnahmen: Sie nutzen eine aktuelle Verschlechterung auf dem Absatzmarkt, um die durch technisch-organisatorische Veränderungen ermöglichten Personaleinsparungen bereits im „Vorfeld“ oder zeitlich verzögert durchzusetzen. In gleicher Weise werden auch „personen- und verhaltensbedingte Kündigungen“, insbesondere wegen Krankheit oder auch schärferen Kontrollen des Arbeitsverhaltens (Pünktlichkeit etc.), die Ausgliederung älterer Arbeitskräfte (vorzeitige Verrentung) genutzt. Auf diese Weise ist auch in der betrieblichen Praxis selbst der Zusammenhang zwischen technisch-organisatorischen Veränderungen einerseits und personellen Veränderungen andererseits nicht mehr unmittelbar erkennbar.

Zu b): Personaleinsparungen können die Betriebe grundsätzlich mit sehr unterschiedlichen Maßnahmen und den unterschiedlichsten Formen durchsetzen. Wenn Betriebe die Interessenvertretung über *bestimmte* Maßnahmen zum Personalabbau informieren (wie z. B. über Massenentlassungen, vorzeitige Verrentung), heißt dies daher keineswegs, daß solche Maßnahmen im konkreten Fall auch die wichtigsten Maßnahmen sind, mit denen Personal abgebaut wird. Wie praktische Erfahrungen zeigen, setzen die Betriebe einen Großteil personeller Veränderungen eher „verdeckt“ durch, d. h. vor allem auf der Grundlage „informeller“ Praktiken des Personaleinsatzes und der Personalselektion unmittelbar auf Produktionsebene, durch die der Druck auf ein „freiwilliges“ Ausscheiden der Arbeitskräfte verstärkt wird oder/und Personen und verhaltensbedingte Kündigungen „vorbereitet“ werden. Zu solchen personalpolitischen Maßnahmen erhält die Interessenvertretung keine „offiziellen“ Informationen durch das betriebliche Management; sie erfährt bestenfalls von den „Resultaten“ (freiwillige Fluktuation, Angabe von Kündigungsgründen). Die praktische Durchführung von Personaleinsparungen wird hier oft an die unmittelbaren Vorgesetzten auf Produktions- und Abteilungsebene „delegiert“: sie erhalten die Anweisung, Personal in Höhe eines bestimmten Prozentsatzes in ihrer Abteilung einzusparen; wie sie dabei vorgehen (d. h. insbesondere, wie sie einzelne Arbeitskräfte veranlassen, „freiwillig“ auszuscheiden), bleibt ihnen überlassen.

2.2.3 Probleme für die Interessenvertretung

Ein zentrales Problem für die Interessenvertretung ist: Da tarifvertragliche und gesetzliche Regelungen sich jeweils nur auf bestimmte Aspekte und Ausschnitte in der Gestaltung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen richten, ist die Gefahr groß, daß auch die Interessenvertretung die Verhältnisse und Veränderungen im Betrieb nurmehr in dieser Weise „*ausschnitthaft*“ wahrnimmt und sich hiermit befaßt. Obwohl die Interessenvertretung auch vom Betrieb Informationen erhält und auch Einfluß nehmen kann, ist es — auf dieser Grundlage — zugleich für die Betriebe möglich, die für sie wichtigen und konfliktträchtigen Veränderungen so durchzuführen, daß sie an der Interessenvertretung „vorbeilaufen“, ohne daß dies jedoch von der Interessenvertretung bemerkt wird. Ferner ist für die Betriebe ein solches Vorgehen um so eher durchsetzbar, als sich Verhandlungen und Kontakte mit dem betrieblichen Management schwergewichtig nur auf „höhere Ebenen“ konzentrieren und hierdurch auch eine gewisse „Abgehobenheit“ der Interessenvertretung von den „alltäglichen“ Entwicklungen auf Produktionsebene herbeigeführt wird.

2.3 Nutzung der Interessenvertretung

2.3.1 Merkmale dieses betrieblichen Vorgehens

Bei diesem Vorgehen versuchen Betriebe gezielt, die Interessenvertretung in die Durchführung technisch-organisatorischer und personeller Veränderungen einzuschalten, um mit ihrer Hilfe und Unterstützung solche Veränderungen im Betrieb durchzusetzen. Um dies zu erreichen, sind die Betriebe auch zu „Zugeständnissen“ an die Interessenvertretung bereit, sie räumen ihnen Einflußmöglichkeiten ein und greifen Forderungen auf. Dabei sind zwei Zielsetzungen der Betriebe hervorzuheben:

- Der Interessenvertretung soll „*Verantwortung*“ für die Durchführung betrieblicher Veränderungen übertragen werden. Zu diesem Zweck sind die Betriebe bestrebt, den Betriebsrat davon zu überzeugen, daß die geplanten Veränderungen auch (und vor allem!) für die Beschäftigten von Vorteil sind; in dieser Weise sind auch geplante Veränderungen, ihre Gründe und ihre Auswirkungen dargestellt.
- Die Betriebe versuchen, die besonderen *Kenntnisse und Erfahrungen von Mitgliedern des Betriebsrates* über die Verhältnisse „vor Ort“, zu erwartende Widerstände bei den betroffenen Arbeitskräften u. ä. oder auch „technisches sowie rechtliches Fachwissen“ zu *nutzen* und in die betrieblichen Planungen einzubeziehen.

2.3.2 Informationspolitik

Die Interessenvertretung erhält zumeist frühzeitige und umfassende Informationen über geplante technisch-organisatorische und personelle Veränderungen. Dabei sind jedoch die Betriebe bestrebt, bei der Begründung der beabsichtigten Veränderungen vor allem Vorteile für die Beschäftigten herauszustellen: So z. B., indem technisch-organisatorische Veränderungen auch als Beitrag zur „Humanisierung der Arbeit“ herausgestellt werden, etwa bei der Reduzierung traditioneller körperlicher Belastungen durch neue „technische Lösungen“, Veränderungen des traditionellen (Akkord-)Leistungslohns, Erweiterung der Arbeitsaufgaben und flexiblen Personaleinsatz durch neue Formen der Arbeitsorganisation. Durch solche Veränderungen können sich in der Praxis durchaus Verbesserungen für die Beschäftigten ergeben. Die betriebliche Informationspolitik zielt jedoch darauf ab, *nur* solche Auswirkungen herauszustellen; die Vorteile für den Betrieb, ebenso wie neue Belastungen für die Beschäftigten oder längerfristig wirksam werdende Personaleinsparungen u. ä., werden demgegenüber nicht angesprochen bzw. verdeckt gehalten.

Aber auch bei Veränderungen, aus denen sich eindeutige und offensichtliche Nachteile für die Beschäftigten ergeben, versuchen Betriebe, die Interessenvertretungen in dieser Weise „einzubinden“. Es werden hier Probleme herausgestellt, die sich zukünftig für die Beschäftigten ergeben wie z. B. Gefährdung der Arbeitsplätze für einen Großteil oder sämtliche Teile der Belegschaft, wenn aktuell Rationalisierungsmaßnahmen und Personaleinsparungen nicht durchgeführt werden.

Betriebliche Informationen, die sich auch an die Belegschaft direkt wenden, werden hier vor allem eingesetzt, um zukünftig die Entwicklung gezielt „zu dramatisieren“. Bei diesem Vorgehen benutzen dies die Betriebe jedoch nicht in erster Linie dazu, um der Interessenvertretung und der Belegschaft „zu drohen“; vielmehr soll eine „Krisenstimmung“ erzeugt werden, die dazu führt, daß aktuelle Rationalisierungsmaßnahmen und Personaleinsparungen von der Interessenvertretung getragen und aktiv unterstützt werden.

Die besonderen Erfahrungen und Kenntnisse von Mitgliedern der Interessenvertretung, versuchen Betriebe vor allem über den Weg der „Beratung“ bzw. Einrichtung von Beratungsgremien zu nutzen. Dies erfolgt oft über den gesetzlich vorgeschriebenen Rahmen hinaus. Damit verbindet sich die Absicht, grundsätzlich die „gemeinsame Beratung“ zur Grundlage einer Beteiligung der Interessenvertretung zu machen und demgegenüber ein „Verhandeln“ und die „Mitbestimmung“ eher auf „Ausnahmefälle“ zu beschränken.

2.3.3 Probleme für die Interessenvertretung

Ein zentrales Problem für die Interessenvertretung ist bei diesem betrieblichen Vorgehen: Sie hat einerseits die Möglichkeit, Forderungen und Vorstellungen bereits im Planungsstadium einzubringen; sie muß nicht darum kämpfen, daß sie frühzeitig informiert wird und an Beratungen teilnehmen kann. Dies „erleichtert“ in gewisser Weise die Interessenvertretung; gegenüber der Belegschaft kann demonstriert werden, daß man vom betrieblichen Management „respektiert“ und an betrieblichen Veränderungen beteiligt wird. Andererseits ist die Gefahr aber groß, daß dies zugleich um den „Preis“ erkauft wird, daß Konflikte zwischen betrieblichen Interessen und den Interessen der Beschäftigten nicht aufbrechen, d. h. von der Interessenvertretung selbst unter Kontrolle gehalten werden und in den Formen, in denen „Auseinandersetzungen“ mit dem betrieblichen Management erfolgen, auch kaum aufgegriffen und ausgetragen werden können („beraten“ statt „verhandeln“). Nicht zu übersehen ist aber, daß ein solches betriebliches Vorgehen durch bestimmte gesetzliche Regelungen im Rahmen des BetrVG begünstigt wird. Die Betriebe versuchen, sie gezielt in ihrem Interesse zu nutzen und die Interessenvertretung in der Praxis hieran „zu binden“. Dies sind insbesondere: die Verpflichtung zur „vertrauensvollen Zusammenarbeit“, die in der Konzeption der Mitbestimmung angelegte „Mitverantwortung“, die Betonung von „Beratung“ als Form der Beteiligung an betrieblichen Entscheidungen, wie aber auch die in einzelnen gesetzlichen Regelungen angelegte „Verwissenschaftlichung“ der Interessenvertretung sowie die „Friedenspflicht“.

3. Ansatzpunkte für die Interessenvertretung im Betrieb

Auf der Grundlage praktischer Erfahrungen soll abschließend noch gezeigt werden, was die Interessenvertretung im Betrieb tun kann/muß, um dem jeweiligen betrieblich-strategischen Vorgehen (bzw. seinen negativen Auswirkungen) entgegenzuwirken. Dabei sollen jedoch keine „Rezepte“ für die Praxis geliefert, sondern lediglich einige Hinweise und Grundlagen für die weitere (gewerkschaftliche) Diskussion und praktische Auseinandersetzung in den Betrieben gegeben werden. Damit soll vor allem illustriert werden, in welcher Weise sich aus der Kenntnis (Berücksichtigung) des betrieblich-strategischen Vorgehens auch Folgerungen für Strategien der Interessenvertretung ergeben.

Eine solche Betrachtung unterscheidet sich wesentlich davon, „Ansatzpunkte“ und Handlungsmöglichkeiten der Interessenvertretung primär aus den bestehenden gesetzlichen und tarifvertraglichen Regelungen abzuleiten. Es besteht bei diesem Vorgehen die Gefahr, daß zwar durchaus vielfältige Möglichkeiten aufgezeigt werden (z. B. extensive Rechtsauslegung usw.), dies aber an der betrieblichen Praxis vorbeigeht.

3.1 Bei betrieblichen Strategien der „offensiven Zurückdrängung“

Versuchen die Betriebe die Interessenvertretung offensiv *zurückzudrängen und auszuschalten*, können Interessen der Beschäftigten nur dann durchgesetzt werden,

wenn die Interessenvertretung bereit und in der Lage ist, sich auf eine „harte“ Konfrontation mit dem betrieblichen Management einzulassen und dem betrieblichen Vorgehen ebenfalls „offensiv“ (kompromißlos) entgegenzutreten. Dies erfordert u. a., daß sich die Interessenvertretung realistische Ziele setzt und hieran auch ihre Erfolge mißt — insbesondere auch gegenüber der Belegschaft:

- Es kommt hier in erster Linie darauf an, entweder (zunächst) bestimmte „Minimalpositionen“ abzusichern, wie z. B., daß das Management die Interessenvertretung überhaupt informiert und mit ihr verhandelt oder das Bestehende zu „verteidigen“ und sich dieses nicht durch „Sachargumente“ und die Konfrontation mit „knallharten Fakten“ abbringen zu lassen. Nur wenn die Interessenvertretung hierbei erfolgreich ist, können weitergehende Strategien entwickelt werden.
- Die Interessenvertretung muß bereit und in der Lage sein, auch *außerbetriebliche Instanzen*, wie die überbetriebliche Gewerkschaftsorganisation, Arbeitsgerichte, Einigungsstellen, in betriebliche Konflikte einzuschalten und/oder auch die Verletzung der Interessen von Beschäftigten in der Öffentlichkeit, bei regionalpolitischen Instanzen usw. publik zu machen.
- Gegenüber der Belegschaft darf die faktische Position der Interessenvertretung *nicht* „verschleiert“ werden, sondern muß offengelegt werden; nur dann ist damit zu rechnen, daß die Belegschaft die Interessenvertretung nicht mit falschen Maßstäben mißt und auch Konflikte wegen scheinbarer Kleinigkeiten, wie z. B. einzelne Sozialleistungen oder Entlassungen einzelner Arbeitskräfte, mitträgt.
- Schließlich kann die Interessenvertretung vom betrieblichen Management nur dann Informationen erhalten, wenn sie auch „informelle“ Kontakte zu Vertretern des Managements aufbaut und nutzt. Wie praktische Erfahrungen zeigen, reichen diese von der Provokation einzelner Mitglieder des Managements und Druck gegenüber einzelnen Vorgesetzten (z. B. indem man deren Fehler kennt) bis zu „persönlichen“, teilweise auch gewerkschaftlichen Kontakten; grundsätzlich muß jedoch darauf geachtet werden, daß dabei die jeweiligen Informationsquellen anonym bleiben.

3.2 Bei betrieblichen Strategien der „Neutralisierung“

Versuchen Betriebe demgegenüber die Interessenvertretung zu *neutralisieren*, so stehen andere Probleme und Aufgaben im Vordergrund: Zum einen geht es darum, die (bereits) durchgesetzten und vom Betrieb akzeptierten — aber begrenzten — Einflußmöglichkeiten auch weiterhin abzusichern und möglichst intensiv zu nutzen; zum anderen ist es aber notwendig, die vom Betrieb angestrebte Eingrenzung des Einflusses der Interessenvertretung und eine entsprechende selektive Informationspolitik aufzubrechen; nur hierdurch kann verhindert werden, daß trotz Einfluß und Verhandlungen mit dem betrieblichen Management wichtige Entwicklungen an der Interessenvertretung vorbeilaufen. Hierbei sind drei (mögliche) Ansatzpunkte/Strategien für die Interessenvertretung hervorzuheben:

- Die Interessenvertretung muß sich grundsätzlich auch mit solchen Problemen und Entwicklungen im Betrieb *befassen*, auf die sie keinen *direkten*, rechtlich abgesicherten oder/und im Betrieb praktisch durchgesetzten Einfluß hat. Dabei kommt es nicht darauf an, daß „flächendeckend“ sämtliche Probleme im Betrieb systematisch aufgegriffen werden; entscheidend ist, daß sich die Interessenvertretung bei der Auswahl und bei den Anstößen von Problemen nicht

von vornherein allein auf die jeweils rechtlich und in der betrieblichen Situation faktisch abgesteckten Verhandlungsfelder begrenzt und nur mehr unter diesem Blickwinkel die „betriebliche Wirklichkeit“ wahrnimmt.

- Des weiteren ist es für die Interessenvertretung wichtig, vor allem *Zusammenhänge* zwischen unterschiedlichen einzelnen Veränderungen und Maßnahmen im Betrieb aufzudecken und zu diskutieren. Dies erfordert — insbesondere in größeren Betrieben — einen systematischen Austausch und die Koordination von Informationen zwischen Mitgliedern und Ausschüssen der Interessenvertretung. Dabei ist zu berücksichtigen, daß Zusammenhänge zwischen einzelnen Veränderungen oft nicht „auf den ersten Blick“ erkennbar sind, sondern hierfür sowohl eine systematische Bestandsaufnahme als auch die regelmäßige intensive Diskussion über mögliche Zusammenhänge notwendig sind.
- In Verhandlungen mit dem betrieblichen Management kommt es darauf an, bei der Behandlung bestimmter (eingegrenzter) Aspekte und Probleme jeweils auch das „Umfeld“ mit einzubeziehen, sowie „*Querverbindungen*“ zwischen einzelnen Verhandlungsfeldern und entsprechend auch unterschiedlichen rechtlichen Regelungen herzustellen (z. B. Querverbindungen zwischen der Entlohnung, Gesundheitsschutz, Gestaltung von Arbeitsbedingungen, personellen Einzelmaßnahmen, Schutz älterer Arbeitskräfte etc.). Auch wenn sich dann im konkreten Fall die Interessenvertretung jeweils nur auf Verhandlungen über bestimmte, eingegrenzte Probleme einlassen muß, kann es wichtig sein, hier zumindest gegenüber dem Management zu demonstrieren, daß man sich des Zusammenhangs mit anderen Entwicklungen im Betrieb bewußt ist. Auch kann dies zur Begründung von Forderungen sowie Positionen der Interessenvertretung bei bestimmten Problemen (z. B. Kündigung wegen Krankheit) herangezogen werden.

3.3 Bei betrieblichen Strategien der „Nutzung“

Versuchen Betriebe, die Interessenvertretung *zu nutzen*, dann kann leicht der Eindruck entstehen, daß nicht nur die in den vorher geschilderten Situationen gegebenen Probleme weitgehend gelöst sind, sondern keine wesentlichen Probleme für die Interessenvertretung bestehen. Ersteres kann durchaus den tatsächlichen Gegebenheiten entsprechen; die Interessenvertretung steht hier jedoch zugleich vor einem *anderen* Problem: In welcher Weise kann sie verhindern, daß die frühzeitige und zugleich umfassende Information sowie ihre Beteiligung an der Beratung und Veränderung im Betrieb dazu führt, daß sie von den betrieblichen Argumenten und der Darstellung „überrollt“ wird *und* mit in die Verantwortung einbezogen wird, solche Veränderungen, (und ggf. auch Nachteile für die Beschäftigten!) im Betrieb durchzusetzen. Die zentrale Frage ist also: Wie können einerseits die betrieblichen Angebote und Zugeständnisse aufgegriffen und zugleich eine vom Betrieb *unabhängige* Position und kritische Distanz gegenüber den betrieblichen Zielen und Interessen bewahrt und abgesichert werden. Im folgenden seien einige Ansatzpunkte/Strategien dargestellt, die zeigen, in welche Richtung hier Aktivitäten der Interessenvertretung gehen können:

- Da die Betriebe versuchen, bei geplanten Veränderungen vor allem „Vorteile“ für die Beschäftigten herauszustellen, kommt es hier vor allem auch darauf an, daß auch die *für den Betrieb* relevanten und ausschlaggebenden Anstöße sowie Vorteile aufgedeckt und in die Auseinandersetzung einbezogen werden.
- Für die Interessenvertretung ist es oft nicht möglich, im Planungsstadium am „grünen Tisch“ Argumente und Begründungen von betrieblichen Experten zu

den Auswirkungen technisch-organisatorischer Veränderungen zu widerlegen oder/und eigene Vorstellungen in gleicher Weise „argumentativ“ zu vertreten und darzulegen. Der Erwerb von Fachkenntnissen etc. ist sicherlich in jedem Fall für die Betriebsräte nützlich. Wie praktische Erfahrungen von Betriebsräten zeigen, darf dies aber nicht nur dazu führen, daß man nur mehr bestrebt ist, mit den betrieblichen Experten gleichzuziehen. Wesentlich ist vielmehr, sich auch darüber bewußt zu sein, und dies auch offen zu vertreten, daß die konkreten Auswirkungen für die Beschäftigten *endgültig* nur im Stadium der praktischen Durchführung von Veränderungen beurteilt werden können und daher auch — aus der Sicht der betroffenen Arbeitskräfte — die *Möglichkeit für nachträgliche Korrekturen* offengehalten werden muß. Auch wenn es der Interessenvertretung nicht gelingt, de facto nachträgliche Korrekturen — insbesondere auch unter Berücksichtigung des Urteils der betroffenen Arbeitskräfte — durchzusetzen, so kann sie zumindest verhindern, daß sie wegen ihrer Beteiligung im Planungsstadium auch für Auswirkungen (mit-)verantwortlich gemacht wird, die im Planungsstadium für sie gar nicht absehbar waren und auch nicht erkannt werden konnten.

- Ähnlich wie Betriebe versuchen, Veränderungen so zu definieren, daß sie als Vorteile für die Beschäftigten erscheinen, kann hier die „Taktik“ der Interessenvertretung darauf abzielen, Forderungen im Interesse der Beschäftigten als *Vorteile für den Betrieb zu definieren* (darzustellen) und einzelne Mitglieder des betrieblichen Managements hiervon zu „überzeugen“. Dies ist um so eher möglich, als einzelne Mitglieder des Betriebsrats in bestimmten Bereichen (z. B. Gesundheitsschutz) über besondere Kenntnisse verfügen, wie aber auch dem betrieblichen „Experten-Wissen“ ihr eigenes „Erfahrungswissen“ gegenüberstellen können.
- Aufgrund eigener Erfahrungen sowie Kontakten zur Belegschaft hat die Interessenvertretung einen Zugriff auf Kenntnisse über die Verhältnisse „vor Ort“, die dem betrieblichen Management nicht unmittelbar zugänglich sind. Wie erwähnt, versuchen Betriebe, u. a. gerade auch solche besonderen Kenntnisse von Mitgliedern der Interessenvertretung zu nutzen. Aber auch die Interessenvertretung kann umgekehrt solche besonderen Kenntnisse als ein Instrument zur Durchsetzung von Forderungen nutzen: Man *begründet* Bedenken und Forderungen bei betrieblichen Veränderungen mit Problemen, die sich für den Betrieb (!) bei der praktischen Durchführung ergeben werden. Dabei wird gezielt auf solche Probleme verwiesen, die Vertreter des betrieblichen Managements — insbesondere auf höherer Ebene — nur begrenzt einschätzen können. Entscheidend ist hier also die Verkoppelung besonderer Kenntnisse über die Verhältnisse „vor Ort“ mit Einwänden und Forderungen der Interessenvertretung.

3.4 Eigenständige Informationen — Information „von unten“

Auf dem Hintergrund betrieblich-strategischen Vorgehens bei technisch-organisatorischen und personellen Veränderungen und der Rolle der betrieblichen Informationspolitik hierbei wird auch deutlich: Unabhängig davon, ob die Betriebe wenig oder viel informieren, sind *in jedem Fall* auch *eigenständige Informationen* eine unabdingbare Voraussetzung für die Interessenvertretung. Neben Informationen durch die überbetriebliche Gewerkschaftsorganisation u. ä. betrifft dies vor allem auch Informationen durch die Belegschaft (*Information „von unten“*). Letzteres wird leicht unterschätzt. Die Auseinandersetzung mit Problemen der Beschaffung und Nutzung von Informationen konzentriert sich zumeist auf die In-

formation durch den Betrieb (Management). Informationen durch die Belegschaft sind jedoch eine wichtige Ergänzung wie auch Voraussetzung, um Informationen vom Betrieb zu beschaffen und beurteilen zu können. Sie sind wichtig, um Hinweise auf Veränderungen und Probleme zu bekommen, von denen die Interessenvertretung offiziell und das Management nicht oder nur „selektiv“ erfährt, um dem betrieblichen „Experten-Wissen“ die Erfahrung und Einschätzung durch die betroffenen Arbeitskräfte gegenüberstellen zu können usf.

Informationen „von unten“ erhält die Interessenvertretung jedoch nicht von selbst und ohne eigenes Zutun. Wie praktische Erfahrungen zeigen, ist es vielmehr notwendig, daß hier die Interessenvertretung *aktiv auf die Belegschaft zugeht* und ihr auch demonstriert, daß man ihre Kenntnisse, Erfahrungen und Einschätzungen braucht. Oft wird dies aber allein schon dadurch erschwert, daß Betriebsräte der Auffassung sind, sie müßten „alles“ wissen, um sich gegenüber der Belegschaft als kompetent zu erweisen; auch bestehen teilweise solche Vorstellungen in der Belegschaft selbst.

Des weiteren kommt es darauf an, daß die Information „von unten“ ein *normaler und alltäglicher Bestandteil* in der Interessenvertretung ist. Sie ist nicht jeweils nur nach aktuellem Bedarf, wie z. B. in aktuellen Konfliktfällen, abrufbar, sondern muß — ebenso wie die Interessenvertretung im Betrieb insgesamt — entwickelt und aufgebaut werden.

Und schließlich hängt die Information „von unten“ auch davon ab, daß und wie die Belegschaft *durch den Betriebsrat informiert wird*. Oft besteht die Vorstellung, daß eine Information „von unten“ durchaus wünschenswert sei, dies aber *erst* den Aufbau eines gewerkschaftlichen Vertrauenskörpers und eine aktive gewerkschaftliche Solidarisierung in der Belegschaft erfordere bzw. nur auf dieser Grundlage möglich ist. Dabei wird zu wenig berücksichtigt, daß der *Informationsaustausch zwischen Belegschaft und Interessenvertretung selbst* ein wichtiges Instrument ist, um eine solche Aktivierung und gewerkschaftliche Solidarisierung in der Belegschaft herbeizuführen. Erfährt man zu wenig über die Aktivitäten der Interessenvertretung oder hat den Eindruck, die Interessenvertretung sei an den eigenen Erfahrungen und Einschätzungen gar nicht interessiert, so liegt auch der Verdacht sehr schnell nahe, daß die Interessenvertreter eher auf der Seite der Geschäftsleitung, als auf der Seite der Beschäftigten stehen u. a. m. Folglich ist auch die Motivation sehr gering, eine *solche* Interessenvertretung zu unterstützen. Gerade bei neuartigen Entwicklungen in den Betrieben, zu denen bislang praktische Erfahrungen fehlen, ist es jedoch in besonderer Weise wichtig, daß die Interessenvertretung sich nicht gegenüber der Belegschaft „isoliert“, bzw. „isoliert“ wird.

Literaturverzeichnis

- Altmann, N., Bechtle, G.: *Betriebliche Herrschaftsstruktur und industrielle Gesellschaft*, München 1971.
- Altmann, N., Binkelmann, P., Düll, K., Stück, H.: *Grenzen neuer Arbeitsnormen*, Frankfurt am Main/New York 1982.
- Bechtle, G.: *Betrieb als Strategie*, Frankfurt am Main/München 1980.
- Beckenbach, W.: „Rationalisierung und betriebliche Arbeitspolitik — Ansatzpunkte und Problemstellungen in der Industriosozioogie“, in: Jürgens, Neuschold, 1984.
- Böhle, F., Deiß, M.: *Arbeitnehmerpolitik und betriebliche Strategien*. Zur Institutionalisierung und Wirksamkeit staatlicher und kollektiver Interessendurchsetzung, Frankfurt am Main/München 1980.
- Briefs, U., Krack, J., Neumann, K., Volkmann, G., Strothauer, H.: *Gewerkschaftliche Betriebspolitik und Information*, Köln 1983.
- Dybowski, G., Thomssen, W.: *Praxis und Weiterbildung — Untersuchungen über Voraussetzungen und Bedingungen der Weiterbildung von betrieblichen Interessenvertretern*, Bremen 1982.
- IG Metall (Hrsg.): *Unternehmerverhalten in der Krise und gewerkschaftliche Gegenwehr*, Frankfurt am Main 1983.
- Jürgens, N.: „Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozeß — Eine Problemskizze zur Arbeitspolitik“, in: Jürgens, Naschold, 1984.
- Jürgens, U., Naschold, F. (Hrsg.): *Arbeitspolitik*, Leviathan Sonderheft 5/1983, Köln/Opladen 1984.
- Kern, H., Schumann, M.: *Das Ende der Arbeitsteilung*, München 1984.
- Kluge, M., Kneer, U., Schneider, J. P.: *Betriebsräte in der industriellen Provinz*, Frankfurt am Main/New York 1981.
- Kotthoff, H.: *Betriebsräte und betriebliche Herrschaft — Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb*, Frankfurt am Main/New York 1981.