

Wilfried Kruse

Betriebsalltag von Industriearbeitern: Zwischen Beteiligung und drohendem Arbeitsplatzverlust

Für Rainer Lichte

Ein Schlüsseltext

„Arbeitsstrukturierung als sozialer Prozess“ von 1986¹ gehört zu den frühen Schlüsseltexten zur Beteiligung – und ist zugleich ein Grund legender Text, der die Denk- und Arbeitsweise von Rainer Lichte als anwendungsorientierten Arbeitssoziologen zeigt. Zugleich wird damit das Kaltwalzwerk von Hoesch auf der Dortmunder Westfalenhütte zu einem Referenzort für eine Vielzahl damaliger sozialer Experimente, die unter dem Schlagwort von der „Humanisierung der Arbeit“ zusammengefasst wurden.

Dass es im Kern (auch) um Beteiligung geht, ist bei einem betrieblichen Vorhaben zu Arbeitsstrukturierung zunächst gar nicht selbstverständlich. Denn die konventionelle Arbeitswissenschaft definiert Arbeitsstrukturierung ungefähr so: „Produktivitätswirksame Optimierung der Arbeitsteilung zur Nutzung und Entwicklung der Fähigkeiten des Personals durch Erweiterung der Arbeitsinhalte einer Tätigkeit durch Arbeitsplatzwechsel und/oder Hinzufügen verschiedener Aufgaben gleicher oder höherer Arbeitsanforderungen.“

Dass Rainer Lichte diesen Aufsatz gemeinsam mit einem leitenden Techniker der Hütte und zugleich Projektleiter von „Arbeitsstrukturierung“ - Karl-Ludwig Trültzsch – gemeinsam geschrieben hat, ist mehr als der damaligen Projektkonstellation geschuldet: es ist die Überzeugung, dass unter den damals gegebenen Bedingungen tiefgreifende soziale Veränderungen im Betrieb nur dann wirksam werden, wenn auch die leitenden Techniker dafür gewonnen werden können, deren Gewicht in der damaligen Stahlindustrie ungebrochen war².

Damit hat sicherlich auch zu tun, dass den mit der Technik und deren „Lücken“ verbundenen Gründen für ein Neubedenken der Rolle der Beschäftigten in dem kurzen Aufsatz besonders viel Aufmerksamkeit geschenkt wurde, obwohl sie sich gewissermaßen im damaligen „mainstream“ der Automatisierungsdebatte bewegten: „Trotz der hohen Verarbeitungskapazität moderner Rechner ist ein Automatisierungssystem also kein stabiles System“ (S.68). Zusammen mit erhöhten Qualitätsanforderungen der Kunden, also marktlichen Veränderungen, wird deutlich: Produktionsarbeiter sind in den Anlagen technisch nicht komplett ersetzbar, im Gegenteil: an sie werden höhere Anforderungen gestellt.

¹ Rainer Lichte, Karl-Ludwig Trültzsch 1986: Arbeitsstrukturierung als sozialer Prozess. Am Beispiel eines Kaltwalzwerkes, in: Werner Fricke et. al. (Hrg): Jahrbuch Arbeit und Technik in Nordrhein-Westfalen 1986, Bonn, S. 65 - 76

² Erst später – im Zuge der Krise von 2008 – verschiebt sich dieses Gewicht definitiv zugunsten der Finanzleute, der Controller.

Es bleibt also auch unter Bedingungen der Hochautomatisierung beim von Lichte für die Stahlarbeit der vorherigen Epoche identifizierten „produktionsnotwendigen Dispositionsspielraum“³; dieser erhält aber einen anderen Zuschnitt und hat veränderte Nutzungsvoraussetzungen seitens der Belegschaften.

Betriebsräte und „Maloche“

Weniger häufig aber wird in der Literatur eine zweite Quelle für die Initiative zu Arbeitsstrukturierung erwähnt, hier aber geschieht dies explizit: Schon Ende der 60er Jahre habe es erste Initiativen aus dem Betriebsrat gegeben, die aber zunächst gescheitert seien: „Mag vordergründig das Motiv der Betriebsräte, nach neuen Formen der Arbeitsorganisation zu suchen, auch in der Überwindung der Lohnstruktur gelegen haben, so haben sie doch bereits in dieser frühen Phase – wie Arbeitspapiere aus dieser Zeit belegen – nach Möglichkeiten gesucht, absehbare technische Entwicklungen qualifikatorisch zu bewältigen und zugleich humanere Arbeitsbedingungen zu schaffen“ (S. 66).

Der Kampf der Betriebsräte der „69er Generation“, also jener, die nach den Septemberstreiks in die Betriebsräte der Stahlindustrie Einzug gehalten hatten, um die Abschaffung belastender und gesundheitsschädlicher körperlicher Schwerstarbeit wird dann zentrales Thema in der Studie „Der lange Abschied vom Malocher“,⁴ die 2000 erschien⁵, und an Rainer Lichte intensiv mitarbeitete. Der Titel, den er für einen Aufsatz wählte, der die Ergebnisse der Studie zusammenfasst, verweist auf die ambivalenten Wirkungen auch dieses Kampfes: „Wir wollten die Malocher abschaffen, nicht den Malocher...“⁶

Diese Vorgeschichte findet nun ihre Fortsetzung: „Historisch gesehen hatten die Belegschaft und deren Interessenvertretung im Kaltwalzwerk eine aktive, sogar initiiierende Rolle in diesem Prozeß – anders als dies z.Z. in der Diskussion um neue Produktionskonzepte häufig unterstellt wird.“ (S.71). Hier zeigen sich Bezüge zur impliziten Kontroverse innerhalb der Industriesoziologie⁷ um die angeblich führende Rolle der jüngeren Managementgeneration bei neuen Formen industrieller Arbeitsgestaltung.

Eine weitere wichtige Voraussetzung für die Chance, das Projekt Kaltwalzwerk erfolgreich durchzuführen, wird im Aufsatz nur gestreift, eine andere nicht erwähnt. Gestreift wird die

³ Rainer Lichte 1978: Betriebsalltag von Industriearbeitern, Frankfurt am Main

⁴ Wolfgang Hindrichs, Uwe Jürgehake, Christian Kleinschmidt, Wilfried Kruse, Rainer Lichte, Helmut Martens. 2000: Der lange Abschied vom Malocher, Essen

⁵ Das Buch findet erhebliches Interesse in der zeitgeschichtlichen Forschung seit: *Nach dem Boom: Perspektiven auf die Zeitgeschichte seit 1970* von Anselm Doering-Manteuffel, Lutz Raphael, Göttingen 2008 und sein Titel wird häufig als „Kürzel“ für einen tiefen Umbruch in der Geschichte der Industriearbeit genutzt

⁶ Rainer Lichte 2008: „Wir wollten die Maloche abschaffen, nicht den Malocher...“, in; Forum Industriedenkmalpflege und Geschichtskultur, 1 2008, S. 25-29; dem gehen nicht nur das „Malocher“-Buch, sondern schon eine Reihe kleinerer Veröffentlichungen voraus, angefangen mit: Wilfried Kruse 1994: Langer Abschied vom Malocher, in: Fried.Krupp AG Hoesch-Krupp: Profile. Typen der Arbeitswelt in der historischen Werksfotografie, Essen, S.12-20

⁷ Dieser Faden wurde dann aufgenommen in Wolfgang Hindrichs/Wilfried Kruse 1988: Woher kommen die neuen Produktionskonzepte?.... Hindrichs, Wolfgang/Kruse, Wilfried (1988): Woher kommen die neuen Produktionskonzepte? Einige Anmerkungen zur vergessenen Produzentenrolle der Arbeitenden, in: Fricke, Werner/Jäger, Wieland (Hrsg.): Sozialwissenschaften und industrielle Demokratie, Bonn, S. 241–257.

Rolle der Montanmitbestimmung, ohne auf ihr dortiges Personal näher einzugehen⁸. Unerwähnt bleibt die enge Beziehung, die sich seit der Zeit der Bildungsobleute-Arbeit der IG Metall zwischen der Gruppe um Willi Pöhler⁹, zu der auch Rainer Lichte gehörte, die ab 1972 an der Sozialforschungsstelle Dortmund arbeitete, und wichtigen Betriebsräten der Westfalenhütte herausgebildet hatte. Insgesamt können also die Ausgangs- und Rahmenbedingungen für dieses Projekt, das die Autoren dann „paritätische Organisationsentwicklung“ (S.72) nennen, als außergewöhnlich günstig bezeichnet werden.

Gruppenarbeit: Und was ist mit Beteiligung?

In das Großexperiment „Kaltwalzwerk“ waren mehr als 1000 Arbeiter einbezogen: bei laufender Produktion und mithilfe umfangreicher Qualifizierungen wurde allmählich von Einzelarbeitsplätzen zu anlagenbezogenen Arbeitsteams übergegangen; mit einer durchgehenden Erfahrung: „Die Qualifizierungsfähigkeit ist in der Regel höher als die Vorgesetzten und häufig auch die Mitarbeiter selbst annehmen“¹⁰.

Die Fähigkeit, in komplexen Arbeitsprozessen angemessen und womöglich präventiv zu intervenieren – schon im hochtechnisierten Kaltwalzwerk immer wichtiger – wird in der neuen Conti-Glühe, in der von Anfang an Gruppenarbeit besteht, zentral: „Zielperspektive dieser organisatorischen Innovation ist eine interdisziplinäre Kooperation, mit der arbeitsteilig die ständige Optimierung des Produktionsprozesses gewährleistet werden soll“ (S.76) „Ins Zentrum rückt die Fähigkeit, die vielfältigen Crash-Situationen souverän zu lösen, sich andeutende Crash-Situationen zu erkennen und kooperativ zu bewältigen“ (S.76)

Dass es immer auch um Beteiligung geht, wird im Aufsatz fast nebenbei eingeführt und mit einer gewissen Einschränkung versehen: Es „muß noch das Beteiligungsmodell dargestellt werden, da es – wenn auch prinzipiell abtrennbar – integraler Bestandteil des Projekts ist“ (S.70).

Durch diese relativierenden Hinweise zur Beteiligung erscheint sie fast als eine Art von Ergänzung zur Arbeitsstrukturierung, auf die man möglicherweise auch hätte verzichten können, während sie vermutlich für das Gelingen der Arbeitsstrukturierung wesentlich, also „de facto“ einer ihrer Kernstücke war. Gruppenarbeit und Beteiligungsgruppen waren eng aufeinander bezogen; die Beteiligungsgruppen fanden in der Arbeitszeit statt. In den

⁸ An anderer Stelle würdigt Rainer Lichte gemeinsam mit anderen die herausragende Bedeutung des damaligen Arbeitsdirektors Alfred Heese. Wilfried Kruse, Karl Lauschke, Rainer Lichte 2010: Alfred Heese: Akteur und Zeitzeuge der Mitbestimmung in der deutschen Stahlindustrie. Ein Portrait, Düsseldorf

⁹ Willi Pöhler übernahm 1975 unter Forschungsminister Hans Matthöfer die Leitung des Projektträgers Humanisierung des Arbeitslebens, der auch das Kaltwalzwerk-Projekt förderte.

¹⁰ Parallel zu diesem Prozess wird die Prozesstätigkeit allmählich zu einem Ausbildungsberuf: Helbich, Bernd; Evelin Stauber; Karl-Heinz Bockelbrink; Rainer Lichte; Rolf Reppel (1993): Kooperative arbeitsplatzorientierte Berufsbildung bei moderner Prozeßfertigung, Modellversuche zur beruflichen Bildung Heft 32, herausgegeben vom Bundesinstitut für Berufsbildung, Berlin

Beteiligungsgruppen wurden jene Kompromisse ausgearbeitet, die die Arbeitsstrukturierung trugen und wirksam machten.

Dieses merkwürdige „Herunterhängen“ von Beteiligung zeigt sich auch noch im Ausblick des Aufsatzes dadurch, dass von ihr keine Rede ist. Es zeigt sich hier die Ambivalenz, die von Beteiligung ausgeht, und die auf grundlegende Machtverhältnisse im Betrieb verweist. Rainer Lichte selbst ist den verschiedenen Formen und Varianten von Arbeitsstrukturierung und Belegschaftsbeteiligung in der Stahlindustrie¹¹ immer wieder nachgegangen; ihre Ambivalenz ist aber keineswegs stahltypisch¹².

Auf diesen Umstand hat Rainer Lichte bei der Präsentation des Videos „Alles fürs Blech“ Anfang September 2017 in Weinheim¹³ noch einmal hingewiesen:

„Der Vorwurf der Kritiker lautete – polemisch formuliert: Die Arbeitgeber saugen das Gold aus den Köpfen der Arbeiter, ohne es ausreichend zu vergüten. Die Arbeiter machen sich mit ihren Ideen möglicherweise sogar selbst überflüssig. Auch diese Ambivalenz von paritätischer Organisationsentwicklung, wie wir das damals nannten, wird in dem Film eindrucksvoll deutlich. Etwa, wie der Sprecher das besitzanzeigende Fürwort „unser“ gebraucht. Überspitzt gesagt: Der Film zeigt die Aneignung fremdbestimmter Arbeit durch diese Belegschaftsgruppe.“ Das Video war von drei Mitgliedern einer der Beteiligungsgruppen im Kaltwalzwerk gedreht und im Bürgerfernsehen gezeigt worden. Schon der Titel, den die Drei für ihr Video gewählt haben, verweist mit der Hervorhebung der Gebrauchtwertseite ihrer Arbeit auf Grundsätzliches: Alles fürs Blech.

Aufgerufen ist damit immer auch – und dies fragen die Autoren in ihrem Aufsatz selbst – , ob und wie solche Reformansätze über ihre einzelbetriebliche Begrenztheit hinaus wirksam werden können: eine Problematik, die gerade jene, die aus verschiedenen Gründen auf die Veränderungschancen in einzelnen Betrieben im Sinne von „Modellvorhaben“ setzen, wie z.B. Rainer Lichte, stets mit sich herumtragen und sich dann zuweilen – auch ein wenig resignierend – damit zufrieden geben. Soweit ich erkennen kann, nimmt jedenfalls das Projekt Kaltwalzwerk in der beruflichen, politischen und persönlichen Entwicklung von Rainer Lichte eine herausragenden Platz ein¹⁴.

¹¹ z.B. bei Thyssen, z.B. Uwe Jürgenhake, Rainer Lichte, Helmut Martens, Cordula Sczesny 1999: Stand der Beteiligungsverfahren bei TKS, Dortmund, und bei den Stahlwerken Bremen: Rainer Lichte, Jürgen Strauß 2007: Neue Arbeitssysteme für die Stahlwerke Bremen“, Dortmund und: Rainer Lichte, Jürgen Strauß 2013: Wissenschaftliche Begleitung „Neue Arbeitssysteme für die Stahlwerke Bremen“, in: Michael Breidbach, Klaus Hering, Wilfried Kruse: Globale Unternehmen. Lokale Interessenvertretung, Hamburg, S. 126-128

¹² Susanne Felger, Wilfried Kruse, Angela Paul-Kohlhoff, Silke Senft 2003: Partizipative Arbeitsorganisation: Beteiligung jenseits von Naivität, Münster

¹³ Freudenberg Stiftung (Hg) 2017: Bildung, Arbeit, Lebenszusammenhänge. Tagung zum 70. Geburtstag von Dr. Wilfried Kruse, Weinheim, S. 15f

¹⁴ Das wird auch an folgender Anekdote deutlich: Ende März 2019 fahren wir gemeinsam zu einem Mittagessen mit Alfred Heese und Werner Nass, dem ehemaligen Betriebsratsvorsitzenden auf der Westfalenhütte. Rainer erzählt mir, er wäre am Vortag zu einem Zeitzeugengespräch in Frankfurt gewesen. Das eigentliche Thema hätte die Digitalisierung der Stahlindustrie sein sollen, er habe aber über das Kaltwalzwerk berichtet und das sei mit großem Interesse aufgenommen worden.

Anwendungsorientierte Arbeitsforschung...

Arbeitsgestaltung und Direkte Beteiligung der Arbeitenden: das begleitet die Geschichte der Industriearbeit seit Jahrzehnten und damit auch der Arbeits- und Industriesoziologie. Allerdings hat dieses Thema seine *Konjunkturen*. Was die Sozialforschungsstelle Dortmund betrifft, so kann gesagt werden, dass die empirische, anwendungsorientierte Erforschung der Bedingungen für eine selbstbewusste Teilhabe der Arbeitenden im Betrieb seit ihrer Wiedergründung als Landesinstitut 1972 für 40 Jahre zu ihren Kernbereichen zählte, allerdings auch mit Schwankungen, und in unterschiedlicher konzeptioneller Fassung, so z.B. als Direkte Beteiligung und Partizipative Arbeitsorganisation oder als Primäre Arbeitspolitik¹⁵. Lässt man die große Zahl der empirischen Projekte, in der diese Aspekte eine zentrale Rolle spielten, und die Fülle einschlägiger Veröffentlichungen Revue passieren, dann wird man davon ausgehen müssen, dass Dortmund lange Zeit zu den zentralen anwendungswissenschaftlich-arbeitssoziologischen Kompetenzzentren in diesem Feld gezählt hat. Die 80er Jahre und bis in die 90er Jahre hinein war diese Expertise in Betrieben sehr gefragt; neben der Textil- und Bekleidungsindustrie, der Chemischen Industrie und auch dem Einzelhandel waren vor allem die Stahlindustrie und verwandte Branchen ein zentrales Feld für empirisch fundierte Beratung zur Gestaltung von Arbeit und Qualifizierung¹⁶, mit einer wichtigen Verlängerung, was die Stahlwerke Bremen betrifft, in die beginnenden 2000er Jahre hinein¹⁷.

... und ihre Wirkungen

Was Wirkungen betrifft, so ergibt sich ein zwiespältiges Bild: die unmittelbaren und längerfristigen Wirkungen der gut in die Betriebswirklichkeit eingebetteten und immer auf die beiden Betriebsparteien – Management *und* Betriebsrat – bezogenen Beratungen sind erheblich und gut dokumentiert, während die Rezeption in der Arbeits- und Industriesoziologie eher punktuell war, obwohl jeweils veröffentlichte Ergebnisse vorlagen. Zum einen hatte dies sicherlich mit dem damals vorherrschenden Charakter der Projekte zu tun: als Modellversuche¹⁸ waren sie einzelbetrieblich begrenzt, auch in ihrer Aussagekraft, und sie waren gewissermaßen betriebspolitisch eingebunden, also selbst Teil der betrieblich ausgehandelten Lösungen. Es ist aber auch das aus einer spezifischen Ethik anwendungsorientierter Forschung folgende aufklärerische Engagement, das diese Projekte in jeder Hinsicht aufwendig gemacht hat und wenig Zeit für die Beteiligung an jenen

¹⁵ Eine kleine Geschichte dieser Forschung findet sich in: Arno Georg, Kerstin Guhlemann, Gerd Peter 2020: Lehren aus den ‚Humanisierungsdebatten‘ für die Gestaltung der digitalen Arbeit“, in: dieselben (Hrsg) 2020: Humanisierung der Arbeit 4.0, Hamburg, S. 19 bis 74

¹⁶ Nimmt man die ca. 50 arbeits- und industriesoziologischen Veröffentlichungen zur Stahlindustrie aus der Sozialforschungsstelle zusammen, dann ist wohl nicht übertrieben zu sagen: nirgendwo gibt es ein umfassenderes „Archiv“ der Entwicklung und der Umbrüche von Arbeit – und darin noch einmal besonders: der Rolle der Betriebsräte – in der Stahlindustrie zwischen 1975 und 2000, ein „Archiv“ freilich, das noch auf seine zeitgeschichtliche Aufarbeitung wartet. In dieser Zusammenschau wird erst die Rolle von Rainer Lichte als *der* arbeitssoziologische Stahlexperte dieser Epoche wirklich deutlich.

¹⁷ Michael Breidbach, Klaus Hering, Wilfried Kruse 2013: Globale Unternehmen. Lokale Interessenvertretung, Hamburg

¹⁸ Schon frühzeitig, nämlich 1986 und in demselben Sammelband, in dem auch der „Kaltwalzwerk“- Aufsatz erscheint, macht Angela Paul-Kohlhoff auf die Ambivalenzen solcher Modellversuche, am Beispiel der Öffnung von „Männerberufen“ für junge Frauen, aufmerksam: Angela Paul-Kohlhoff 1986: Chancen und Begrenzungen einzelbetrieblicher Ausbildungsreform – am Beispiel eines Modellversuchs, in: Werner Fricke et.al. : Jahrbuch Arbeit und Technik in Nordrhein-Westfalen 1986, Bonn, S. 207-218

ritualisierten Veranstaltungen und Verfahren ließ, die die jeweilige Fachsoziologie pflegt und über die sie Aufmerksamkeit, Anerkennung und Teilhabe verteilt¹⁹. Anwendungsorientierter Forschung wird überdies oft eine gewisse Untertheoretisierung zugeschrieben, jedenfalls ein mangelnder Anschluss an die Debatten, die gerade en vogue sind. Schließlich verkompliziert auch der methodische Ansatz der anwendungsorientierten Forschung im Feld Beteiligung, denn in der Regel heftet er sich an experimentelle Strategien, die wie ein Brennglas in der betrieblichen Wirklichkeit wirken, also Zusammenhänge sichtbar machen, die normaler Weise von den Alltagsroutinen verdeckt werden. Nicht nur die Chancen und Potenziale von Beteiligung – oder allgemeiner: von selbstbewusster Interessenwahrnehmung durch die Arbeitenden – werden also erkennbar, sondern auch die Widerstände, Hemmnisse und Schwierigkeiten, die dem entgegenstehen und die in den jeweiligen Aushandlungs- und Kompromissbildungsprozessen Einfluss nehmen.

Empirische Sonden in betriebliche Wirklichkeiten

Es handelt sich also um ein sehr komplexes und kompliziertes Beziehungsgeflecht zwischen Beteiligung und sozialer Wirklichkeit in den Betrieben²⁰: So genau – so scheint es – will dies kaum jemand wissen. Das empirische Interesse an der Wirklichkeit der Arbeitenden im Betrieb erscheint fast wie ein immer wieder mal aufflackerndes „Strohfeuer“, wie von Fritz Böhle anlässlich seiner Würdigung der Betriebsalltagsstudie von Rainer Lichte überliefert wird. Insbesondere diejenigen, die gerne einen selbstbewussteren und betriebspolitisch akzentuierteren Auftritt der Arbeitenden sähen, scheinen sich gegen die tatsächlich oder vermeintlich widersprechenden Ausschnitte betrieblicher Wirklichkeit immunisieren zu wollen. Es ist im Übrigen mehr als eine Fußnote, dass die wechselseitige Wahrnehmung und Verarbeitung von Forschungsergebnissen und Betriebserfahrungen schon in der kleinen Welt der Sozialforschungsstelle zwischen den verschiedenen Forschungsbereichen kaum gelang, was u.a. im Laufe der Zeit dazu führte, dass sich mit der Sozialforschungsstelle etwa im Unterschied zu anderen Arbeitsforschungsinstituten kein einigermaßen einheitliches Markenzeichen verbinden konnte²¹.

Dies gilt insbesondere noch einmal für die verschiedenen Varianten von betriebsbezogener Arbeitsforschung, für die auf der einen Seite u.a. Rainer Lichte und Jürgen Strauß standen und an der auch ich zuweilen beteiligt war, und auf der anderen Seite der Arbeitspolitik-Forschung um Gerd Peter und Helmut Martens. Es galt im Übrigen auch für diese beiden Varianten der Arbeitsforschung und die Forschungen zu betrieblicher Berufsbildung, deren Ergebnisse, wenngleich gewissermaßen benachbart, kaum aufgegriffen worden. Eine wichtige Ausnahme bildete die 1986 – wiederum in der Stahlindustrie – vom damaligen Arbeitsdirektor der

¹⁹ Vergl. hierzu z.B. die sehr interessante Debatte um die Rolle von Michael Schumann in: Detlef Wetzel, Jörg Hofmann, Hans-Jürgen Urban (Hrsg) 2014: *Industriearbeit und Arbeitspolitik*, Hamburg

²⁰ Und auch der sozialen Wirklichkeit der Lebenszusammenhänge der Arbeitenden, wie ausführlich gezeigt werden konnte in: Susanne Felger, Wilfried Kruse, Angela Paul-Kohlhoff, Silke Senft 2003: *Partizipative Arbeitsorganisation: Beteiligung jenseits von Naivität*, Münster

²¹ Auch dies ist vielleicht einer der Erklärungen dafür, weshalb die Sozialforschungsstelle Anfang der 2000er Jahre von einer pointierten Arbeitsforschung zum breiten und recht unspezifischen Feld der Sozialen Innovation überwechselte.

Hoesch Stahl AG in Dortmund angeregte und aufmerksam begleitete Konzeptstudie „Arbeitsstrukturierung und betriebliche Bildung“²².

Stranggießen: Ein Rückblick (2018)

Die Beschäftigung mit der Arbeit in den Kernbereichen der Stahlindustrie lässt Rainer Lichte nicht los. Nach zahlreichen empirischen Untersuchungen, Beratungen und einer Vielzahl einschlägiger Veröffentlichungen²³ kommt er 2018 im Rahmen einer eher technikgeschichtlich und technisch orientierten Aufsatzsammlung zum *Stranggießen*²⁴ noch einmal darauf zurück. Es handelt sich um eine technische Innovation, deren Einführung 50 Jahre zurückliegt, und die die technisch-organisatorische Modernisierung der Stahlproduktion wesentlich getragen hat: „Die Stranggießanlagen werden zum Zentrum der Flüssigphase. Sie geben zunächst für die vorgelagerten, in der Tendenz auch für die nachgelagerten Prozesse den Takt vor“ (Lichte 2018, S.294).

Schon gleich zu Beginn des Aufsatzes konstatiert Lichte, in der durchaus großen Zahl von Veröffentlichungen zum Stranggießen seien die „Arbeiter kein Thema“. Die möglichen Gründe, die er anführt, lesen sich konventionell: in der Boom-Zeit der Stahlindustrie hätte das Motiv der Reduzierung von Personalkosten keine Hauptrolle gespielt, der allmähliche Übergang zum Stranggießen habe mit den vorhandenen Belegschaften bewältigt werden können, die Ablösung der direkten körperlichen Schwerstarbeit habe die Arbeitsbedingungen verbessert.

Die Betriebsräte konzentrierten sich auf Fragen der Lohn- und Arbeitszeitgestaltung, auch, weil sie Fragen der Ergonomie, des Arbeitsschutzes und der Arbeitssicherheit den bei den Arbeitsdirektoren angesiedelten und gut ausgebauten Spezialabteilungen²⁵ überließen. Die gilt in der Folge übrigens auch für dann zeitweilig wichtiger werdende Fragen der Arbeitsgestaltung, worauf Lichte unter Verweis auf die entsprechenden Projekte bei den Mannesmannröhren-Werken in den Jahren 1981 bis 1985 hinweist.

Es fehlt auch nicht der Hinweis darauf, dass den ersten Modellprojekten zur Arbeitsgestaltung und Beteiligung in der Stahlindustrie Anfang/Mitte der 80er Jahre, wie dem Kaltwalzwerk-Projekt bei Hoesch in Dortmund, bei vielen Betriebsräten und auch bei der IG Metall mit Skepsis begegnet wurde. Die durchaus vorhandene Kritik an den zerstörerischen Folgen körperlicher Schwerstarbeit – der Maloche²⁶ – „übersetzte“ sich also keineswegs einfach in den Entwurf eines neuen Bilds des Stahlarbeiters; Lichte sieht wesentliche Veränderungen der Haltung erst zehn Jahre später bei der Erprobung von Rotationsgruppen in der

²² Wilfried Kruse, Angela Paul-Kohlhoff 1994: Weitblick (1986) 1, in: Hans-Werner Franz, Bernd Helbich, Uwe Jürgenhake, Rainer Lichte: Jenseits von 2000 – Stahlarbeit im Umbruch, Dortmund

²³ Eine Veröffentlichungsliste der Sozialforschungsstelle Dortmund zur Stahlindustrie weist zwischen 1978 und 2010 fast 40 einschlägige Veröffentlichungen aus, die Rainer Lichte (mit-) verfasst hat.

²⁴ Rainer Lichte 2018: Arbeit im Strangguss: prototypisch für die moderne Stahlarbeit, in: Manfred Rasch (Hrsg): Stranggießen – Continuous Casting. Eine technische Revolution in der Stahlindustrie. Geschichte und Gegenwart, Münster, S. 289ff

²⁵ Das ist ein sehr wichtiger Hinweis und er gilt nicht nur für dieses Feld, sondern auch für die Personal- und Qualifizierungspolitik. Hier wird kurz ein Licht auf die ambivalente Rolle der Beziehungen zwischen den arbeitsdirektorialen Bereichen und den Betriebsräten geworfen.

²⁶ Wolfgang Hindrichs et.al. 2000: Der lange Abschied vom Malocher, Essen

Brammenanlage bei Thyssen in Duisburg²⁷. Als besonders bemerkenswert erscheint hier eine weiter verstärkte Integration der Teilprozesse mit der Folge längerer Prozess-Sequenzen, bei denen die Produktqualität im Auslauf kaum noch optimiert werden kann. Die Qualitätskontrolle und Optimierung muss also – so Lichte – in den Prozess selbst und damit auch zu den Arbeitenden hin verlagert werden²⁸. Insgesamt wird durch dieses Modell neben der Rotation über verschiedene Arbeitsplätze auch das klassische hierarchische „Organisationsparadigma“ (Lichte 2018, S. 297) zugunsten von Teamarbeit auf der Basis gemeinsam geteilter Prozesskompetenz überwunden.

Die Einführung bei Thyssen Stahl erfolgte beteiligungsorientiert, nämlich durch Gesprächskreise, an denen ungefähr ein Viertel der Belegschaft beteiligt war. Ob mit der Veränderung des Aufgabenzuschnitts und der Stellung der Arbeitenden auch eine Aufwertung im Sinne einer dauerhaften Mitgestaltung verbunden war und ist, und ob man wirklich, wie in der Überschriften suggeriert wird, den neuen Arbeitstyp wirklich „der souveräne Prozesssteuerer“ nennen kann, bleibt offen.

Die Arbeiter: ein nachgeordneter „Faktor“ betrieblicher Modernisierung?

Die Ausgangsfrage des Aufsatzes, wieso die Arbeiter kein Thema sind, könnte auf den Aufsatz, den Rainer Lichte gemeinsam mit Trültzsch 1986 verfasst hat, zurückverweisen. In ihm nämlich wird der Technik die „Vorfahrt“ gelassen und Beteiligung erscheint – wie schon skizziert – nur als Ergänzung zur Arbeitsstrukturierung: eine zu wenig kritische Wendung auf die Machtverhältnisse, wie sie sich auch in einem mitbestimmten Betrieb durchhalten.

Um denselben Punkt geht es auch 2007 im Bericht²⁹ von Rainer Lichte und Jürgen Strauß zur recht verunglückten wissenschaftlichen Begleitung zu „Neue Arbeitssysteme für die Stahlwerke Bremen“, ein Vorhaben, das mit dem Ziel einer „Arbeitsorientierten Arbeitssystemgestaltung“ das laufende FIT-Vorhaben der Stahlwerke ergänzen und erweitern sollte. Denn als Ausgangspunkt wird eine an der Arbeitssysteme - Definition von Ulich³⁰ orientierte Kritik am Ansatz des FIT-Vorhabens vorgetragen: „Zentraler Ansatzpunkt war das technische Teilsystem. Das soziale Teilsystem wurde überwiegend als funktionale Ergänzung des technischen Subsystems begriffen, die ‚Bedürfnisse‘ und ‚Ansprüche an die Arbeit‘ der Werker gingen - wenn überhaupt – nachrangig in die Überlegungen der Gestalter ein. Unter anderem zeigt sich daran, dass der Gestaltungseckpunkt ‚Arbeitsqualität‘ nicht wirklich zu einem eigenständigen Gestaltungsziel wurde, höchstens als Nebenprodukt einzelner technischer Neuerungen ausgewiesen wurde.“(S.7f)

²⁷ Lichte zitiert aus einer Stellungnahme des Betriebsrats: „Ansätze zur Erhöhung von Autonomiegraden und Entscheidungskompetenzen für alle Beschäftigten bei flacheren und dezentraleren Aufbauorganisationen, verknüpft mit Formen von Gruppenarbeit, sind erklärte Ziele des Betriebsrats.“

²⁸ Die Qualitätskontrolle verliert damit tendenziell auch ihre aus dem Prozess herausgehobene Funktion einer sanktionierenden Überwachung.

²⁹ Rainer Lichte, Jürgen Strauß 2007: Wissenschaftliche Begleitung „Neue Arbeitssysteme für die Stahlwerke Bremen“. Bericht, Dortmund und als kurze Zusammenfassung: Rainer Lichte, Jürgen Strauß 2013: Wissenschaftliche Begleitung „Neue Arbeitssysteme für die Stahlwerke Bremen“, in: Michael Breidbach, Klaus Hering, Wilfried Kruse: Globale Unternehmen. Lokale Interessenvertretung, Hamburg, S. 126 - 128

³⁰ Eberhard Ulrich 2001: Arbeitspsychologie, Stuttgart

Die Beschäftigten als „Objekte“? FIT in Bremen

Und als Ergebnis von Gruppendiskussionen mit Arbeitenden aus zwei Produktionsbereichen wurde zusammengefasst: „Über die Notwendigkeit der Beteiligung der Beschäftigten, damit auch deren Erfahrungen und Ideen im Prozess berücksichtigt würden, bestand zwischen den betrieblichen Parteien Konsens. Auch McKinsey teilte diese Auffassung. Gemessen an diesen Ansprüchen und den Erwartungen der Beschäftigten scheint aber über den Stellenwert, die Bedingungen und die Umsetzung von Beteiligung zu wenig nachgedacht worden sein. Den relativ hohen Erwartungen und der großen Beteiligungsbereitschaft in der Belegschaft stand eine enttäuschende Umsetzung in den Bereichen gegenüber“ (S.27). Vorher war darauf hingewiesen worden, dass die offiziell ausgebliebene Beschäftigungsgarantie insgesamt zu einer negativen Stimmung gegenüber FIT erheblich beigetragen habe.

Es entsteht so das Bild einer gegenüber den Arbeitenden abgeschotteten und in ihren Aktivitäten intransparenten, vor allem an technisch-organisatorischen Optimierungen orientierten Rationalisierungsallianz zwischen dem Management und dem Betriebsrat, einschließlich der jeweiligen Beratungen³¹. Die äußerst schwierige Situation des Betriebsrats bleibt merkwürdig schwach ausgeleuchtet, was übrigens auch schon beim Bericht über das Kaltwalzwerk-Projekt auffallen konnte³². Und dies, obwohl ein Verständnis von jedem Arbeitssystem als „Unikat“ unterlegt wird, „geprägt von den Traditionen, der Kultur und den industriellen Beziehungen im Unternehmen und der je besonderen Kompromissstruktur im Arbeitssystem. Jede Veränderung stellt diese Balance in Frage, und die Akteure sperren sich oft dagegen, da sich ein neuer sozialer Kompromiss, seine zukünftige Belastungssituation und seine Lohn-Leistungsbilanz nur schwer antizipieren lassen“ (S.6)

Es musste davon ausgegangen werden, dass dem durch die Schließungsdrohung massiv platziertem Veränderungsdruck auch – oder insbesondere? – bei den Arbeitenden ein konservatives Beharren entgegengesetzt wird. Für den Betriebsrat bedeutete dies, einen riskanten Balanceakt zu bewerkstelligen.

Es macht eben tatsächlich einen *wesentlichen* Unterschied, ob der Betriebsrat für einen anstehenden Rationalisierungsprozess, sei der mit jenen existentiellen Dimensionen, wie es in Bremen der Fall war, oder bei der Einführung der Rotationsgruppen, wie bei Thyssen Stahl, selbst *eigene Ziele* setzt und diese verfolgt oder nicht. Die vom Betriebsrat in Bremen gesetzten Ziele, von denen er seine Beteiligung an FIT abhängig machte, nämlich u.a. *Arbeitsqualität* und *Beteiligung*, waren deshalb formal Bestandteil des vereinbarten Rationalisierungsprojekts, in der Sache aber zwischen den Betriebsparteien und auch innerhalb jeder der Parteien in hohem Maße *strittig*.

³¹ Auf der Seite des Managements eben McKinsey und ich – ein Kollege der Sozialforschungsstelle – für den Betriebsrat, siehe zu meiner Rolle ausführlicher: Wilfried Kruse 2013: Beraten, in: Michael Breidbach, Klaus Hering, Wilfried Kruse: Globale Unternehmen. Lokale Interessenvertretung, Hamburg, S. 357 - 364

³² Dies ist möglicherweise auch einer der spiegelbildlichen Ausblendungen der beiden arbeitsorientierten Betriebsforschungsansätze: dominiert eine arbeitspolitische Perspektive, steht der Betriebsrat im Zentrum, dominiert eine beteiligungsorientierte Perspektive, kommt er eher nur am Rande vor.

Betriebsalltag von Industriearbeitern (1978)

Als das Projekt „Kaltwalzwerk“ bei Hoesch in Dortmund 1982 beginnt, ist der Erscheinungstermin 1978 von „Betriebsalltag von Industriearbeitern“ nur wenige Jahre her. In der Zwischenzeit hatte Rainer Lichte sich diesem Feld - neben der Auswertung der Wittener Empirie - schrittweise genähert: u.a. durch die Begleitung der Einführung von Funkloks für die Dortmunder Industrietransporte, mit Studien zu Gießerei und Drahtwalzwerk und zur Krisenentwicklung der Stahlindustrie. Biografisch ist die Betriebsalltag-Studie so wichtig, weil deren Grundlage, nämlich Beobachtungen als angelernter Arbeiter bei den Mannesmannröhrenwerken in Witten, ziemlich direkt an die Aktivitäten im SDS und auf dessen Betriebs- und Gewerkschaftsflügel³³ in Hannover anschloss, sondern auch, weil die Verarbeitung der fast täglich über eineinhalb Jahre angefertigten Protokollnotizen ihnen lange beschäftigte. Nimmt man das fast 600 Seiten starke Buch unter dieser Perspektive heute erneut zur Hand, dann liest es sich wie eine im tagtäglichen Arbeitsalltag sich allmählich einstellende *Ernüchterung*. Ideen von einer Gegenmacht der Arbeiter im Betrieb, die von den frühen Debatten um Belegschaftskooperation³⁴ oder aus der italienischen Operaismus-Bewegung hätten angeregt sein können, brechen sich - so fühlt sich der Text an - an der täglich erlebten betrieblichen Realität. Schließlich zeigt der Prozess der Stilllegung des Werkes, der ohne wesentlichen Widerstand der Arbeitenden erfolgt, dass sich die vielfältigen Erfahrungen aus betrieblichen Alltagskonflikten auch bei gemeinsamer Arbeitsplatzbedrohung nicht zu vereinheitlichten und vereinheitlichenden Abwehrreaktionen führen (müssen).

Der „produktionsnotwendige Dispositionsspielraum“

Auch das zentrale theoretische Konzept der „produktionsnotwendigen Dispositionsspielräume“³⁵ kann seine defensive Grundierung nicht verleugnen. Guido Becke³⁶ fasst seine Reichweite z.B. so zusammen: „Erfahrungswissen steht in engem Zusammenhang mit einer weiteren potenziellen Machtquelle von Beschäftigtengruppen, den arbeitsbezogenen Handlungs- und Dispositionsspielräumen. Diese ergeben sich nicht nur aus der Unbestimmtheit des Arbeitsvertrags, das tatsächliche Arbeitsvermögen der Beschäftigten zu regulieren. Das Arbeitshandeln entzieht sich prinzipiell einer Fremdkontrolle, welche menschliche Arbeit in detail determiniert; dies gilt selbst für das Arbeitshandeln unter Bedingungen repetitiver Teilarbeit in tayloristisch-fordistischen Produktionssystemen (Thompson 1989). Die ‚produktionsnotwendigen Dispositionsspielräume‘ von Belegschaftsgruppen (Lichte 1978, 36) bilden vielmehr eine unverzichtbare Voraussetzung für

³³ Vergl. hierzu: Wilfried Kruse, Rainer Lichte 2018: Eine besondere hannoversche Geschichte von Nähe und Distanz, in: Gerd Weiberg, Wolf-Dieter Mechler (Hrsg): Ansichten einer Revolte. Hannover 1967- 1969, Hannover, S. 351 – 363

³⁴ Konrad Frielinghaus, ursprünglich 1957: Belegschaftskooperation. Wieder abgedruckt in: *Belegschaftskooperation als Basis der Demokratisierung von Wirtschaft und Gesellschaft: drei Schriften von Konrad Frielinghaus. Belegschaftskooperation. Die Hierarchie in die Belegschaft einschmelzen. Über die Kugel*, herausgegeben von Adolf Brock in der *Reihe Arbeitspapiere*, Bremen Kooperation Universität Arbeiterkammer, Bremen 1984.

³⁵ Lichte 1978, S.35-40

³⁶ In: Guido Becke 2002: Wandel betrieblicher Rationalisierungsmuster durch Mitarbeiterbeteiligung. Eine figurationssoziologische Fallstudie aus dem Dienstleistungsbereich. Frankfurt/M., New York

die alltägliche Bewältigung von Arbeits- und Produktionsanforderungen in Betrieben. Da betriebliche Produktionsprozesse in der Regel von geplanten Vorgaben und Abläufen abweichen, gewährleisten Beschäftigte mit ihren arbeitsbezogenen Handlungs- und Dispositionsspielräumen die Funktions- und Leistungsfähigkeit sowie die Effektivität betrieblicher Produktion oder Dienstleistungserstellung“.

Das heißt zunächst: die Nutzung der produktionsnotwendigen Dispositionsspielräume durch die Arbeitenden ist betrieblich funktional; gerade deswegen bedeutet sie für die Arbeitenden – individuell, aber zumeist im kollektiven Schutz durch die Arbeitsgruppe - auch die Chance, auf das Lohn-Leistungsverhältnis und insbesondere auf die Belastungsabwehr Einfluss zu nehmen, zumeist gegenüber der betrieblichen Hierarchie verdeckt. Hiervon ist das betriebliche Konfliktverhalten im Alltag geprägt, wie Lichte an vielen Beispielen zeigt. Dieses durch Arbeitswissen und Erfahrung mögliche Handeln ist defensiv eingefärbt und zugleich stets gefährdet; Durchtechnisierungen der Abläufe und neue Rationalisierungsmaßnahmen entziehen ihm die bisherige Grundlage; mit dem Bedeutungsverlust oder der Aufgabe des jeweiligen Produktionsabschnitts löst sich die „potenzielle Machtquelle“ Dispositionsspielraum auf, die ohnehin offensiv nur wirksam werden kann, wenn sie betriebspolitisch aufgeladen wird, so, wie dies z.B. durch den Film „Alles fürs Blech“ in bescheidener Weise geschieht.

Kann es sein, dass die mit den Wittener Erfahrungen verbundene *Ernüchterung* es beim Einstieg in das Kaltwalzwerkprojekt nahelegt, vor allem den Schulterchluss mit der durchsetzungsmächtigen Seite der produktionstechnischen Leitung zu suchen³⁷?

Jedenfalls hat die Betriebsalltag-Studie erhebliche Bedeutung für Konzeptbildungen und Forschungsansätze in der Sozialforschungsstelle gehabt; wobei die Figur des „produktionsnotwendigen Dispositionsspielraums“ eher hintergründig aufgegriffen wurde. In einem Kolloquium zum 65. Geburtstag von Rainer Lichte im Jahre 2008 habe ich auf zwei konzeptionelle Ansätze und deren wechselseitigen Bezug hingewiesen, für die „Witten als Anregung“ besonders wichtig war: auf die „Einzelbetriebsabhängigkeit“ und „Arbeitsprozesswissen“.

Extreme Abhängigkeit vom Einzelbetrieb

Das Beispiel Witten zeigt in dramatischer Weise, dass die Arbeitenden aufgrund ihrer sehr betriebspezifischen Kompetenzzuschüsse zwar über Jahre eine gute Aushandlungsposition erreicht hatten, ihre hohe Abhängigkeit von *diesem* Betrieb bei seiner Stilllegung aber zu einem erheblichen Arbeitsmarktrisiko wird – und schon der drohende Arbeitsplatzverlust die betriebsinterne Machtposition verschlechtert. Die Parallelstudie „Arbeitsplatzverlust“³⁸ zeigt im Detail, „wie betriebliche Qualifizierungsprozesse in einer Stammbesellschaft zu einer wesentlichen Mobilitätsbarriere bei erzwungenem Betriebswechsel werden“.

³⁷ und vielleicht auch im weiteren Verlauf der Arbeitsbiografie die Wirkmächtigkeit anderer Positionen zu erproben, wie etwa im RKW im Nachwende-Sachsen oder im Management eines Hattinger Betriebs.

³⁸ Gerhard Bosch 1978: Arbeitsplatzverlust. Die sozialen Folgen einer Betriebsstilllegung“, Frankfurt (Main), New York

In dem Maße, wie durch Kapitalkonzentration, Fusionsprozesse, Internationalisierung und Globalisierung die Schließung von Betrieben nicht mehr die Ausnahme, sondern, wenn nicht die Regel, so doch häufig werden, erweist sich die vormalige Wunschvorstellung, während des gesamten Arbeitslebens an „meinem“ Arbeitsplatz zu bleiben, als gefährliche Illusion. Dem steht – wie in Witten – im gegebenen Augenblick das Erfordernis gegenüber, für den Erhalt der bisherigen Arbeitsplätze zu kämpfen. Was dies so widersprüchlich macht, ist Folge des spannungsreichen Verhältnisses zwischen dem Gebrauchswert und dem Tauschwert von Arbeitsleistung, oder – anders ausgedrückt – zwischen Arbeit und Beschäftigung³⁹.

Lebenszusammenhänge bleiben ausgeblendet

Etwas zu machen, was einen Gebrauchswert hat, bleibt auch bei einfacher oder repetitiver Tätigkeit für die Identität von Menschen wichtig: eine Arbeit gut zu machen, einen Prozess gut zu beherrschen und darin anerkannt zu werden, auf die Nützlichkeit und auch Ästhetik des Produkts, das man oftmals zusammen mit anderen hergestellt hat, stolz sein zu können. Selbst in der Nutzung der produktionsnotwendigen Dispositionsspielräume, die zumeist zur Sicherung der Arbeitskraft und ihres Tauscherts erfolgen, wird dieses Gebrauchswertbedürfnis noch spürbar. Da Gebrauchswerte normalerweise in betrieblichen Organisationsformen erzeugt werden, verstärkt dies eher noch die Abhängigkeit vom *diesem* einzelnen Betrieb. Nicht die Arbeitskraft betritt also den Betrieb - wie es die betriebswirtschaftliche Abstraktion möchte -, sondern eine Arbeiter*innen-Persönlichkeit, die die Bezüge zu ihren Lebenszusammenhängen nicht am Werkstor abgeben kann, auch, wenn dies oft auszublenden versucht wird. Schon die Studie zu „Partizipativer Arbeitsorganisation“ gleich zu Beginn der 2000er Jahre zog im Übrigen - auch angeregt durch einen feministischen Blick - aus einer sich aus der doch starken Arbeitskraft-Fixierung ergebenden „Leerstelle“⁴⁰ der Witten-Studie wie auch aus verschiedenen Gruppenarbeitsstudien eine radikale Schlussfolgerung: nämlich nach den Folgen der Einführung partizipativer Arbeitsorganisation für den *Lebenszusammenhang* der Arbeitenden zu fragen.

Wie Abhängigkeiten verringern?

Diese – wesentlich auch von der Wittener Studie nahegelegten – Einsicht führt über mehrere Schritte zu einem der Ziele, das gemeinsam mit dem Betriebsrat der Stahlwerke Bremen entwickelt wurde und den dortigen FIT-Rationalisierungsprozess mitgeprägt hat: nämlich für die Arbeitenden die Abhängigkeit von *diesem* Betrieb zu verringern, ohne ihn als Ort gebrauchswertschöpfender Arbeit aufzugeben. Die damalige Wunschformel ging ungefähr so: „Ich bleibe, obwohl ich gehen könnte“. Jede Form ernsthafter direkter Beteiligung würde im Übrigen dieses Spannungsverhältnis verschärfen; das konnte aus den sehr differenzierten

³⁹ Jörg Flecker 2017: Arbeit und Beschäftigung. Eine soziologische Einführung, Wien

⁴⁰ Im Kolloquium zum 65. Geburtstag stellt hierzu Jürgen Strauß zur Witten-Studie fest: „Was mich an dem Werk von Rainer fasziniert hat, ist eine gewisse Ambivalenz. Rainer sagt sehr konsequent: Das behandle ich nicht. Er behandelt nämlich keinen Lebenszusammenhang. Er behandelt auch kein Bewusstsein. Es sind alles Leute ohne Bewusstsein. Das sind Leute, die handeln. „Ich behandle das Handeln, und zwar das Konflikt Handeln“. Und das trägt auch. Das trägt sogar sehr.“

vorherigen empirischen Studien zu Partizipativer Arbeitsorganisation⁴¹ gelernt werden. Jede Qualifizierung, jede Weise der (Neu-) Aneignung von Tätigkeiten und Prozessen *und* jede Beteiligung musste also mehr als einen direkten einzelbetrieblichen Anwendungsnutzen liefern, nämlich zugleich auch transferierbare Kompetenzen; damals in Bremen wurde gesagt, dass auch der „Rucksack“ gefüllt werden müsse.

Arbeitsprozesswissen

Das Konzept *Arbeitsprozesswissen*⁴², das 1986 im Zusammenhang der kritischen Beschäftigung mit der Berufsausbildung des ‚Dualen Systems‘ entstanden ist⁴³, nahm auf der einen Seite Impulse aus der Debatte um die emanzipatorischen Potenziale beruflichen Lernens auf und bezog zugleich wichtige Erkenntnisse neben den Studien zum Streik 1971 in der Chemischen Industrie aus der Betriebsalltag-Studie, nämlich aus der Beschreibung der Aneignung der Arbeitsprozesse durch die Arbeitenden und deren erfahrungsabhängiger Begrenztheit⁴⁴. Das Konzept stellt also die Aneignung von Arbeitsprozessen ins Zentrum, wobei nicht nur auf ihre technischen, sondern auch auf ihre ökonomischen und sozialen Dimensionen abgehoben wird. Gleichzeitig wird - mit Erfahrung verbunden, aber über sie systematisch hinaus – Wissen adressiert; Wissen meint hierbei die Fähigkeit, die konkreten Arbeitsprozesse in übergreifende Zusammenhänge einordnen zu können und damit den konkreten Arbeitsprozess in seiner Gestaltung als nur *eine* Variante verschiedener Möglichkeiten verstehen zu können.

Die Bezüge zu den Debatten und Experimenten zur Arbeitsgestaltung sind unverkennbar; sie werden gewissermaßen in die Berufsbildungsdiskussion hineingeholt; der kritischer Blick richtet sich dabei immer stärker auf die Einzelbetriebsabhängigkeit der dualen Berufsausbildung, ohne den als notwendig erachteten Betrieb als Lernort aufzugeben. Von der angezielten reflexiven Distanz zum konkreten Arbeitsprozess, in dem sich der Arbeitende – und auch schon der Auszubildende – bewegt, wird erwartet, dass sie den Transfer von Kompetenzen erleichtert und damit vermeiden hilft, erzwungene oder nahegelegte Arbeitsplatz-, Abteilungs- und Betriebswechsel als traumatische Schicksal zu erleben. Auch mit diesen konzeptionellen Überlegungen aus der zweiten Hälfte der 80er Jahre wird von dem traditionellen biografischen Modell des arbeitslebenslangen stabilen Arbeitsplatzes abgerückt; eine Lehre, die beide Wittener Studien schon frühzeitig nahelegen.

Witten 1972, Bremen 2002

Die Schließung der Mannesmannröhrenwerke Witten erfolgte 1972. 30 Jahre später, im Sommer 2002, wird dem Betriebsrat der Arcelor-Stahlwerke in Bremen eröffnet, dass eine

⁴¹ Susanne Felger, Wilfried Kruse, Angela Paul-Kohlhoff, Silke Senft 2003: Partizipative Arbeitsorganisation. Beteiligung jenseits von Naivität, Münster

⁴² Wilfried Kruse 1986: Von der Notwendigkeit des ‚Arbeitsprozeß-Wissens‘, in: Jochen Schweitzer (Hrsg): Bildung für eine menschliche Zukunft, Weinheim und München, S. 188-193

⁴³ und insbesondere in der gestaltungsorientierten Berufsbildungsforschung verhältnismäßig breit rezipiert wurde, so z.B. Martin Fischer.2000: Von der Arbeitserfahrung zum Arbeitsprozeßwissen. Rechnergestützte Facharbeit im Kontext beruflichen Lernens. Opladen

⁴⁴ Dem wird unter dem Aspekt von „Organisationskompetenz“ auch empirisch weiter nachgegangen: Jürgen Strauß, Wilfried Kruse 2004: Organisationskompetenz – Eine neue Anforderung (auch) an Facharbeiter,in: Fritz Böhle, Sabine Pfeiffer, Nese Sevsay-Tegethoff (Hrsg): Die Bewältigung des Unplanbaren, Wiesbaden, S. 130- 179

Schließung unvermeidlich sei, wenn nicht in einem zügigen Rationalisierungsprozess die Wirtschaftlichkeit des Werkes wesentlich verbessert würde. Im Rückblick springt der entscheidende Unterschied der beiden Fälle ins Auge: die Stahlwerke in Bremen gibt es immer noch; in dieser Hinsicht war also der 2002 mit bedingter Zustimmung des Betriebsrats eingeleitete FIT-Rationalisierungsprozess erfolgreich⁴⁵.

Die Haltung des Betriebsrats hatte damals die Stellvertretende Betriebsratsvorsitzende Christiane Woltersdorf so um Ausdruck gebracht: „Wir wollen nicht, dass die Belegschaft diesen Prozess erleidet“. Die Bedingungen, die der Betriebsrat an seine Zustimmung zum Rationalisierungsprozess⁴⁶ knüpfte, hatten die künftige *Arbeitsqualität* im Zentrum und liefen im Kern auf eine partizipative Organisationsentwicklung mit starken Elementen direkter Beteiligung der Beschäftigten hinaus. Das in den Vereinbarungen verankerte Erfordernis der Zustimmung des Betriebsrats zu den geplanten Maßnahmen gab ihm auf den Gang und die soziale Ausgestaltung des Prozesses einen hohen Einfluss, was auf ein formal verweigertes, aber defacto wirksames Vetorecht hinauslief und auch dazu führte, dass es, ohne dass eine formelle Beschäftigungsgarantie gegeben wurde, zu keinen Entlassungen kam.

Was fördert, was hemmt Beteiligung?

Ein im März 2016 gemeinsam zwischen ArcelorMittel Bremen und dem Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung in Bremen durchgeführter Workshop mit dem Titel „Alltagsbeteiligung als Standortfaktor“⁴⁷ gab Gelegenheit, insbesondere noch einmal auf die *Beteiligung* zu blicken; hierzu hatte es ja schon während der Hauptphase des FIT-Projekts eine kritische Zwischenbilanzierung durch Rainer Lichte und Jürgen Strauß gegeben (siehe oben).

Verschiedene Beiträge des Workshops hoben hervor, was bei der Zwischenbilanzierung eher zu kurz gekommen war, nämlich: wie ungewöhnlich die starke *mitgestaltende Rolle von Betriebsrat und Belegschaft* in der deutschen industriellen Landschaft auch Anfang der 2000er Jahre noch gewesen ist. Die offenkundigen Schwächen und Defizite insbesondere in Hinblick auf eine wirksame kontinuierliche Etablierung von Beteiligung nach der „heißen Phase“ von FIT geben wenig Anlass zu einem überzogenen Beteiligungsoptimismus, wie er gerade in den 10er Jahren erneut aufkam⁴⁸. Es zeigt sich im Übrigen, dass Beteiligung eher auf die Agenda

⁴⁵ Die gesamte Geschichte ist differenziert dokumentiert und analysiert in: Michael Breidbach, Klaus Hering, Wilfried Kruse 2013: Globale Unternehmen. Lokale Interessenvertretung, Hamburg

⁴⁶ Die Rationalisierungsziele und die faktischen Ergebnisse: Kosteneinsparungen von 130 Millionen Euro jährlich und Abbau von 1700 Arbeitsplätzen, Reduzierung der beeinflussbaren Kosten in der Produktion um 40 Prozent. Zur Bewältigung standen 75 Millionen Euro Sozialplanmittel und 50 Millionen Euro Investitionsmittel zur Verfügung. Faktisch gab es eine höhere Einsparung bei einem geringeren Abbau von Arbeitsplätzen, nämlich 1.160, weitgehend über Sozialplanmittel. Insgesamt brachte die Belegschaft 17.000 Verbesserungsideen ein.

⁴⁷ Der Workshop hatte die folgenden vier Schwerpunkte: Gefährdete Arbeitsplatzsicherheit als Normalität – Herausforderungen für Betriebsratshandeln, Alltagsbeteiligung – ungenutzte Potenziale – für wen?, Arbeitsqualität – Wie viel Schnittmengen gemeinsamer Interessen zwischen Management, Belegschaft und Betriebsrat? Und: Über den Betrieb hinaus – arbeitspolitische Folgerungen.

⁴⁸ So wird z.B. im Handbuch von Reiche/Wietstock/Wolf 2016 von der „Direkten Partizipation als Königsweg“ gesprochen, Dieter Sauer 2013 sieht eine „organisatorische Revolution“ in deutschen Betrieben im Feld von Unternehmenssteuerung und behauptet: „Das entscheidende politische Prinzip in diesem Prozess ist das der direkten Partizipation“ und an anderer Stelle gemeinsam mit Richard Detje in einem von Werner Fricke mitherausgegebenen Buch 2012: „Wirtschaftsdemokratie von unten schafft Lern- und Erfahrungsprozesse und damit jene Akteure, die sich der ökonomischen und politischen Restauration entgegenstellen können.“

kommt, wenn es um Veränderungen geht, als wenn gewissermaßen ihre „konservative“ Seite gefragt ist, nämlich die Sicherung erreichter Qualität in den Dimensionen Produkt, Prozess und Arbeitsbedingungen.

Dennoch beginnt mit den klaren Ansagen des Betriebsrats zu Beginn von FIT eine neue Geschichte bei den Bremer Stahlwerken: Gestiegenes fachliches Selbstbewusstsein, die erprobte Fähigkeit zu teamorientierten Lösungen, geringere Hierarchielastigkeit und die Erfahrung, gefragt und gehört zu werden, prägen diese andere Belegschaft. Allerdings braucht dies Zeit und vor allen Dingen: dynamische Weiterentwicklungen. Denn was erreicht wurde, ist fragil, und es muss sich als *Differenzerfahrung* gegenüber der jahrzehntelangen Geschichte der Maloche unter pointiert autoritären Betriebsführungsverhältnissen durchsetzen. Rückfälle sind möglich – und liegen sogar nahe. Auch aus der Perspektive der Unternehmensleitung gilt: Engagement und hohe Leistungsbereitschaft sind nicht zu selbstverständlichen Eigenschaften der Bremer Beschäftigten geworden. Sie bleiben ein „kostbares Gut“.

„Kompakte soziale Hemmnisstrukturen“

Diese Einsichten haben in Bremen die FIT- und die unmittelbare NachFIT-Periode überdauert: auf Seiten des Betriebsrats wurde eine weitreichende Betriebsvereinbarung zu Beteiligung entwickelt und vereinbart, auf Initiative des Arbeitsdirektors wurde schließlich noch einmal ab 2015 im Zusammenhang mit dem neuen ABMition – Modernisierungsprogramm „Arbeitsqualität als Schlüsselkonzept“ zu platzieren versucht⁴⁹. Die vorliegenden Konzeptpapiere zeigen, dass auch - oder vielleicht sogar: gerade – unter Bedingungen modernster hochintegrierter Arbeitssysteme Beteiligung, die sich an einem umfassenden Konzept von Arbeitsqualität orientiert, Zukunft haben und Zukunft machen könnte. Eine energische Umsetzung blieb allerdings aus; u.a., weil eine hierfür erforderliche Neuausrichtung und Neuorganisation des Personalwesens an Beharrungskräften scheiterte.

Man kann also sagen, dass selbst unter günstigen Voraussetzungen, wie sie durch die Geschichte und Qualität der industriellen Beziehungen bei den Bremer Stahlwerken gegeben sind, der strategische Ansatz *Beteiligung untergenutzt blieb und bleibt*. Auch die anwendungsorientierte Arbeitssoziologie ist an dieser Stelle nicht besonders erklärungsstark. Auf der Basis gründlicher Fallstudien wurde 2002 hierzu der Vorschlag gemacht, im Betrieb wirksame *Kompakte Soziale Hemmnisstrukturen*⁵⁰ - als Reaktionsmuster auf die ambivalenten Wirkungen⁵¹, die nach allen Akteursseiten hin von ihr ausgehen - in den Blick zu nehmen, und diese empirisch, konzeptionell und strategisch zu bearbeiten. Beteiligung zielt exakt auf die Verklammerung von Tauschwert und Gebrauchswert beim Arbeitsprozess: mit Arbeitsqualität vermittelte Beteiligung erweist sich als zentral umkämpftes Terrain, und darf deshalb niemals als ein *add-on* betrachtet werden.

⁴⁹ Hierzu gab es zwischen 2015 und 2018 regelmäßige Beratungsrunden zwischen dem Arbeitsdirektor, dem Vorsitzenden des Betriebsrats und mir als externem Berater.

⁵⁰ Susanne Felger, Wilfried Kruse, Angela Paul-Kohlhoff, Silke Senft 2002: Partizipative Arbeitsorganisation: Beteiligung jenseits von Naivität, Münster, hier insbesondere: S. 24ff

⁵¹ Die Dokumentation einer wichtigen europäischen Tagung zum Thema aus dem Jahr 2010 trägt bezeichnender Weise den Titel „The Ambivalent Character of Participation“ (Francesco Garibaldi, Volker Telljohann eds, Frankfurt am Main)

