





 Open access • Book Chapter • DOI:10.1007/978-3-663-14291-1_8

Zum Handlungsdilemma von Betriebsräten bei der Einführung computergestützter Produktionsplanungs- und -steuerungssysteme (PPS-Systeme) im Maschinenbau

— [Source link](#) 

Eckart Hildebrandt

Published on: 01 Jan 1989 - [EconStor Open Access Articles](#) (VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden)

Share this paper:    

View more about this paper here: <https://typeset.io/papers/zum-handlungsdilemma-von-betriebsraten-bei-der-einfuehrung-1kc4beannb>

Hildebrandt, Eckart

Book Part

Zum Handlungsdilemma von Betriebsräten bei der Einführung computergestützter Produktionsplanungs- und -steuerungssysteme (PPS-Systeme) im Maschinenbau

Provided in Cooperation with:

WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Hildebrandt, Eckart (1989) : Zum Handlungsdilemma von Betriebsräten bei der Einführung computergestützter Produktionsplanungs- und -steuerungssysteme (PPS-Systeme) im Maschinenbau, In: Günther Ortmann, Arnold Windeler (Ed.): Umkämpftes Terrain: Managementperspektiven und Betriebsratspolitik bei der Einführung von Computer-Systemen, ISBN 3-531-12105-7, Westdeutscher Verlag, Opladen, pp. 207-225

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/10419/112199>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



WZB-Open Access Digitalisate

WZB-Open Access digital copies

Das nachfolgende Dokument wurde zum Zweck der kostenfreien Onlinebereitstellung digitalisiert am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB). Das WZB verfügt über die entsprechenden Nutzungsrechte. Sollten Sie sich durch die Onlineveröffentlichung des Dokuments wider Erwarten dennoch in Ihren Rechten verletzt sehen, kontaktieren Sie bitte das WZB postalisch oder per E-Mail:

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH
Bibliothek und wissenschaftliche Information
Reichpietschufer 50
D-10785 Berlin
E-Mail: bibliothek@wzb.eu

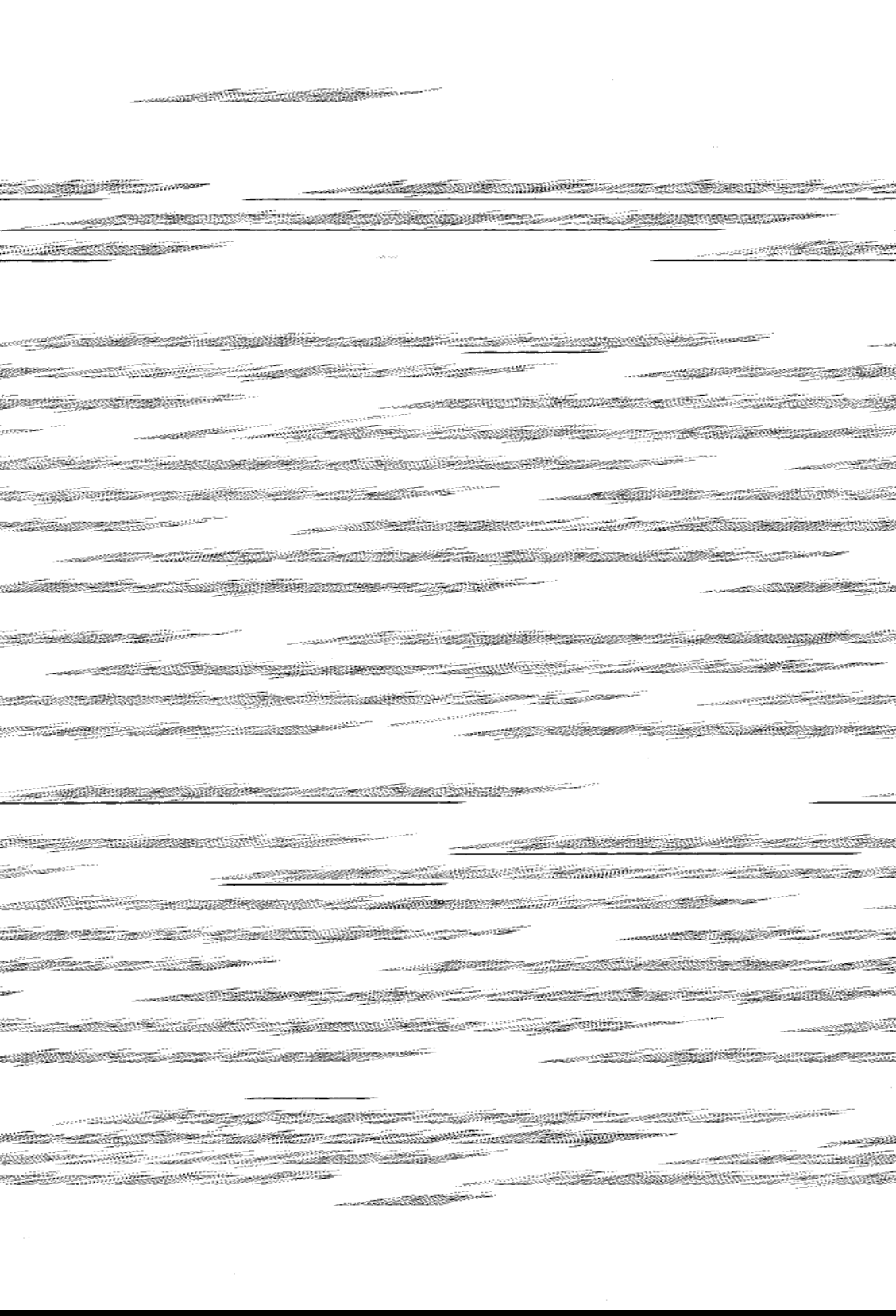
The following document was digitized at the Berlin Social Science Center (WZB) in order to make it publicly available online.

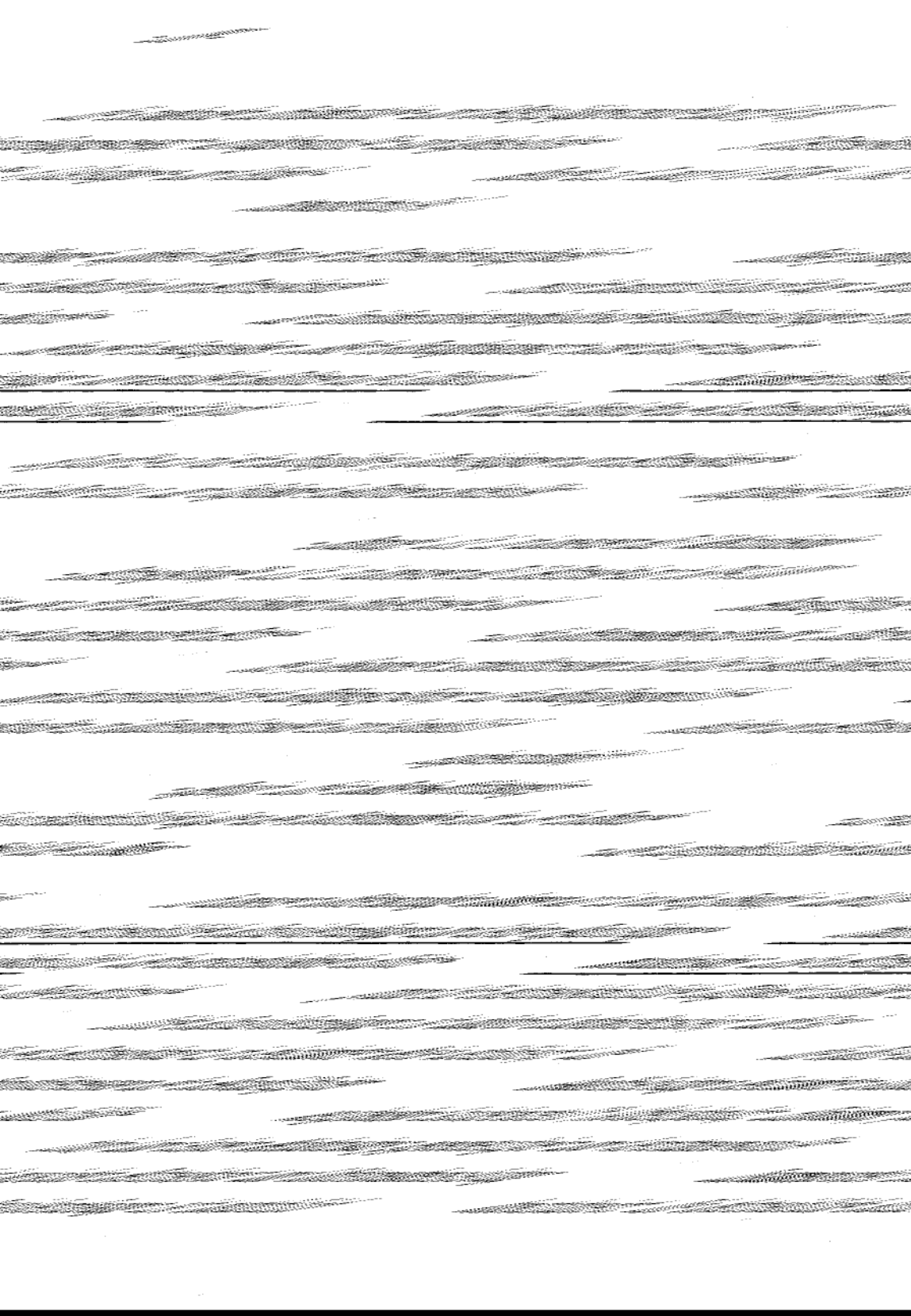
The WZB has the corresponding rights of use. If, against all possibility, you consider your rights to be violated by the online publication of this document, please contact the WZB by sending a letter or an e-mail to:

Berlin Social Science Center (WZB)
Library and Scientific Information
Reichpietschufer 50
D-10785 Berlin
e-mail: bibliothek@wzb.eu

Digitalisierung und Bereitstellung dieser Publikation erfolgten im Rahmen des Retrodigitalisierungsprojektes **OA 1000+**. Weitere Informationen zum Projekt und eine Liste der ca. 1 500 digitalisierten Texte sind unter <http://www.wzb.eu/de/bibliothek/serviceangebote/open-access/oa-1000> verfügbar.

This text was digitizing and published online as part of the digitizing-project **OA 1000+**. More about the project as well as a list of all the digitized documents (ca. 1 500) can be found at <http://www.wzb.eu/en/library/services/open-access/oa-1000>.





auch von der wirtschaftlichen Lage des Betriebs abhängig, aber nicht nur.¹⁾

Die Grundeinstellung der Betriebsräte zur informationstechnologischen Rationalisierung ist durch eine bestimmte Einschätzung der Konkurrenzlage auf dem Weltmarkt und internationale Technologietrends bestimmt: Diese Entwicklung erscheint für das Unternehmen als existenziell und zwangsläufig. Im Sinne eines "Ja-aber" werden anschließend die eigenen Bedingungen formuliert: keine Entlassungen, Qualifikationserhalt und Einkommenssicherung. Diese "Paktbedingungen" wurden in der Mehrzahl der Betriebe gewährleistet, stellen so etwas wie den materiellen Teil der betrieblichen Sozialverfassung dar.

Die pragmatisch gestellte Frage, "ob denn mehr drin sein könne?", liegt auf einer anderen Ebene. Die Sozialverfassung eines Betriebstyps ist langfristig gewachsen und definiert gegenseitige Ansprüche wie auch Politikformen. Ihre Fähigkeit, derzeit im Maschinenbau Arbeitsplätze, Einkommen und qualifizierten Arbeitseinsatz weitgehend zu erhalten, ist sehr hoch zu veranschlagen. Formen kollektiver Arbeits(system)gestaltung sind in dieser Verfassung noch nicht definiert, sind offen und lassen folglich unterschiedliche Arbeitspolitiken und Kompromisse zu.

II. Neue Anforderungen bei systemischer Rationalisierung

Neue Technologien, in unserem Fall CIM-Technologien mit dem Zentrum Produktionsplanung und -steuerung, intervenieren nun in das gewachsene betriebliche Sozialmodell und erfordern nicht nur eine Anpassung der Produktionsorganisation, sondern auch der traditionellen betrieblichen Sozialorganisation. CIM-Technologien stellen insofern besondere Anforderungen an die Betriebsratstätigkeit, als sie

1) Zum analytischen Modell der "betrieblichen Sozialverfassung" vgl. ausführlicher E. Hildebrandt, Unternehmensplanung und Kontrollbeziehungen im Maschinenbau, in: Hildebrandt/Seltz, Managementstrategien und Kontrolle, Berlin (1987, 77-97).

verschiedene horizontale und vertikale Funktionen miteinander verknüpfen und koordinieren, Bausteine sachlich und zeitlich versetzt eingeführt, Tätigkeitsgruppen gleichzeitig, aber in sehr unterschiedlicher Weise betroffen sind (Umverteilung von Funktionen, Spezialisierung und Ökonomisierung), Funktionszusammenhänge zeitlich und sachlich entkoppelt und ambivalent auftreten lassen, überholt werden lassen, das generelle Problem der Kontrollfunktionen schaffen viele Verknüpfungsvorräte für offene Verwendungsnetzwerke, das Problem, nicht gelöst werden kann (z.B. durch die Entwicklung der Informationsverarbeitung gerissen werden).

Mit diesen neuen Anforderungen an den kontinuierlichen Lernprozess im Zustand des jetzigen Standes des jetzigen Standes.

zentriert

o-

Die Betriebsräte verhalten sich in diesem Lernprozess wesentlich konservativ, d.h. sie versuchen, auch den neuen Technologien mit traditionellen und bewährten Mitteln und Maßstäben gerecht zu werden. Dieser Prozess verläuft u.a. auch deshalb langsam, weil die verfügbare und eingesetzte Kapazität der Betriebsräte in diesen Fragen gering ist. Die Verlangsamung kann sich im Resultat sehr positiv auswirken, da auch die Unternehmensleitungen tendenziell durch die neuen Informationstechnologien überfordert sind.

Informationszurückhaltung als Ursache des Gestaltungsdefizits

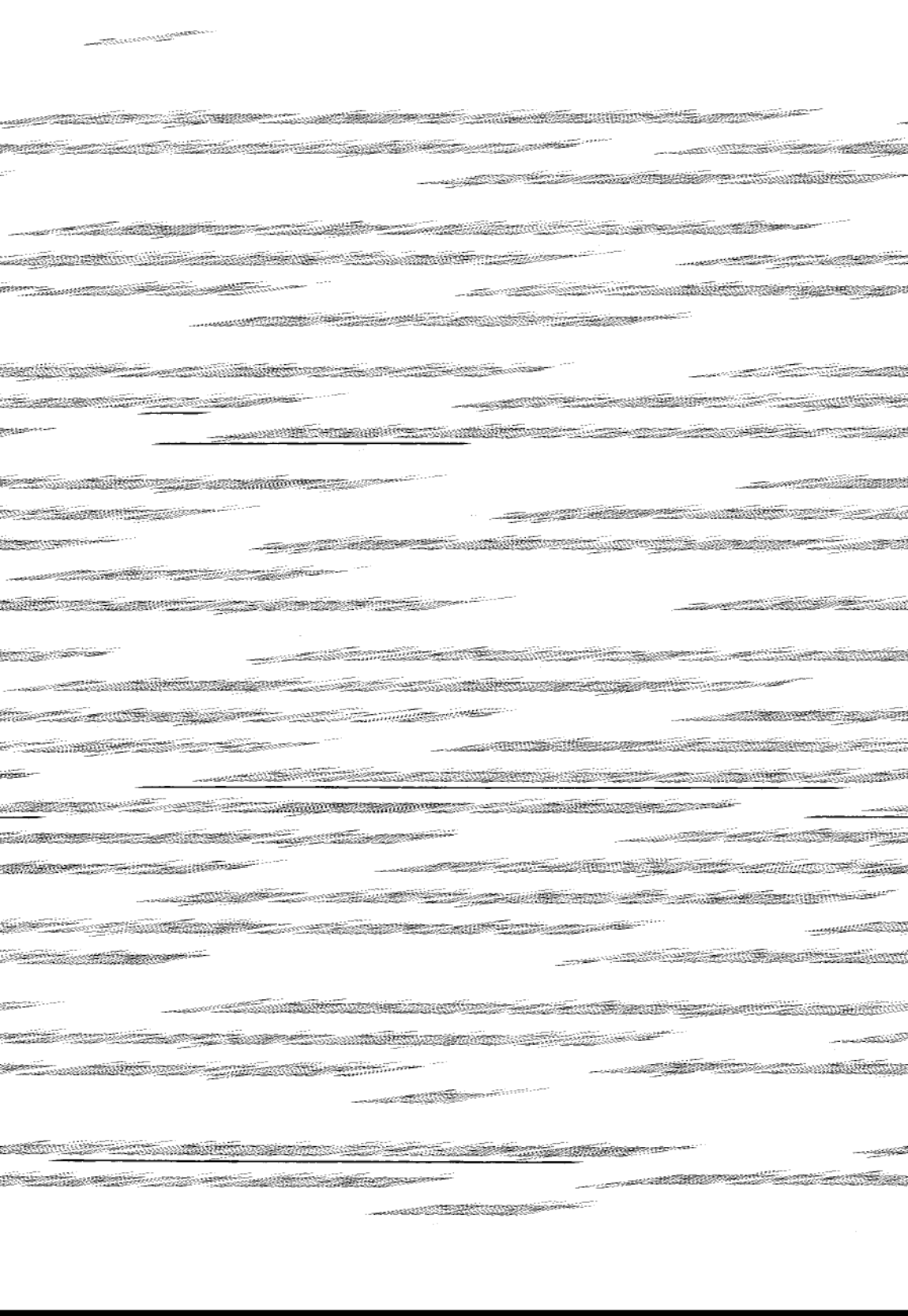
weitverbreitete These, daß das Mitbestimmungsdefizit der Betriebsräte durch ein Informationsdefizit verursacht wird, das die Unternehmensleitungen systematisch

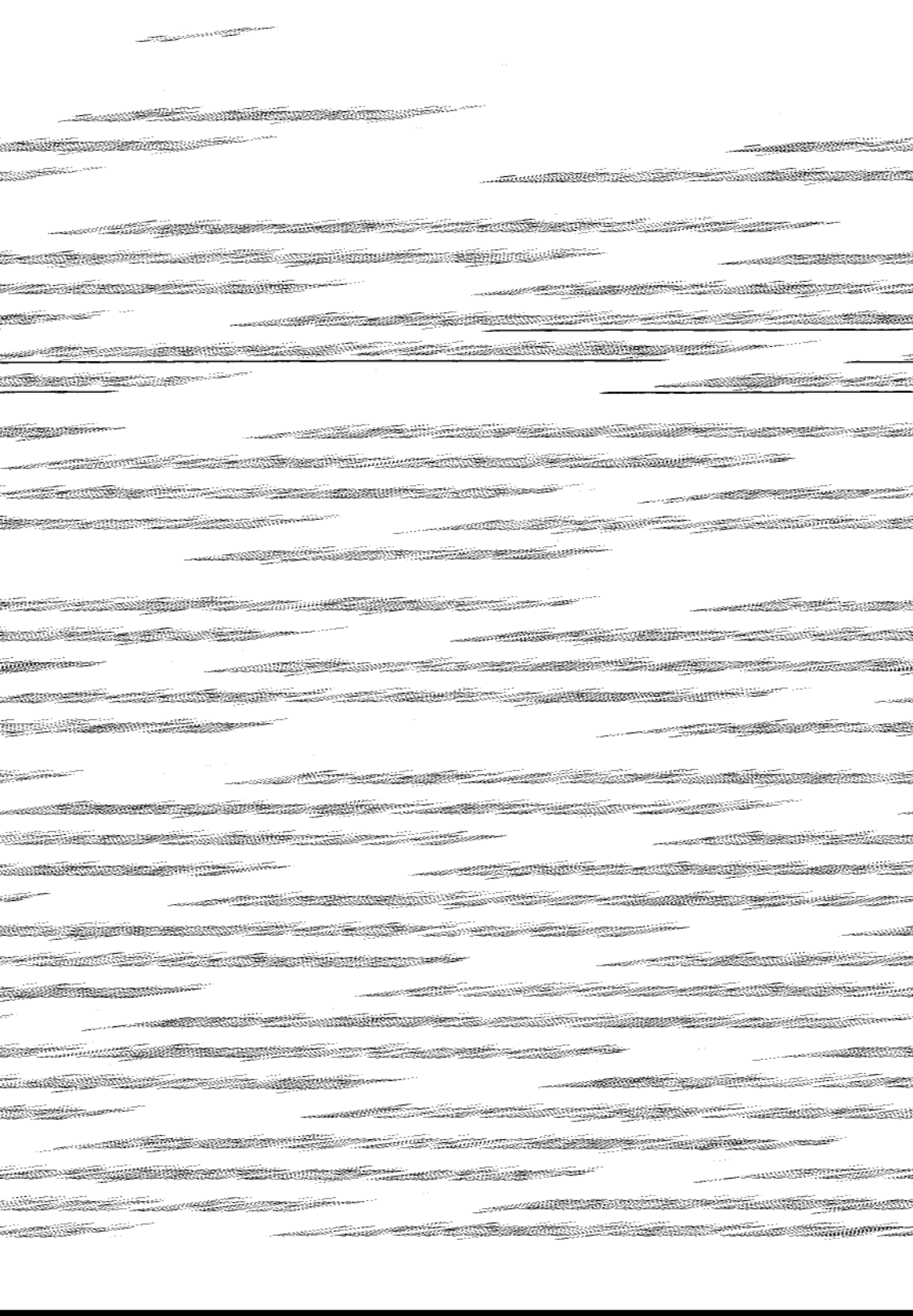
- System... werden, - viele Besch... unterschiedlicher... tionen, Flexibili... - Ursache und Wirkung... koppeln, überlagern... bestehende Regelungen... - als Informationstechniken... le aufwerfen (viele Informa... möglichkeiten, Information auf... gen, das Problem der Informations... daß Informationen aus dem Zusammenh...

Die Auseinandersetzung der Betriebsräte mit den Anforderungen ist i.d.R. ein langfristiger und kontinuierlicher Lernprozess. Nach unseren Erfahrungen geht dieser sehr langsam vonstatten und es ist wichtig, den Sachverhalt dem jeweiligen Betriebsrat in diesem Lernprozess zu berücksichtigen.

III. ... der

Es gibt die ... zit auf seiten ... verursacht wird,





ale Folgen in technologischen Termini verborgen sind und von den Betriebsräten nicht einfach in die für sie Themen "übersetzt" werden können. So kann der Bezüglich bestimmter sozialer Folgen auch nicht Information, sondern nur Zusicherung seitens der ng erhalten. In der Mehrzahl der Betriebe Information durch das Vertrauen in Zusimensleitungen ersetzt. Diese Zusiche- Baustein der betrieblichen Sozial-entscheidenden Kalkulationsgrund-

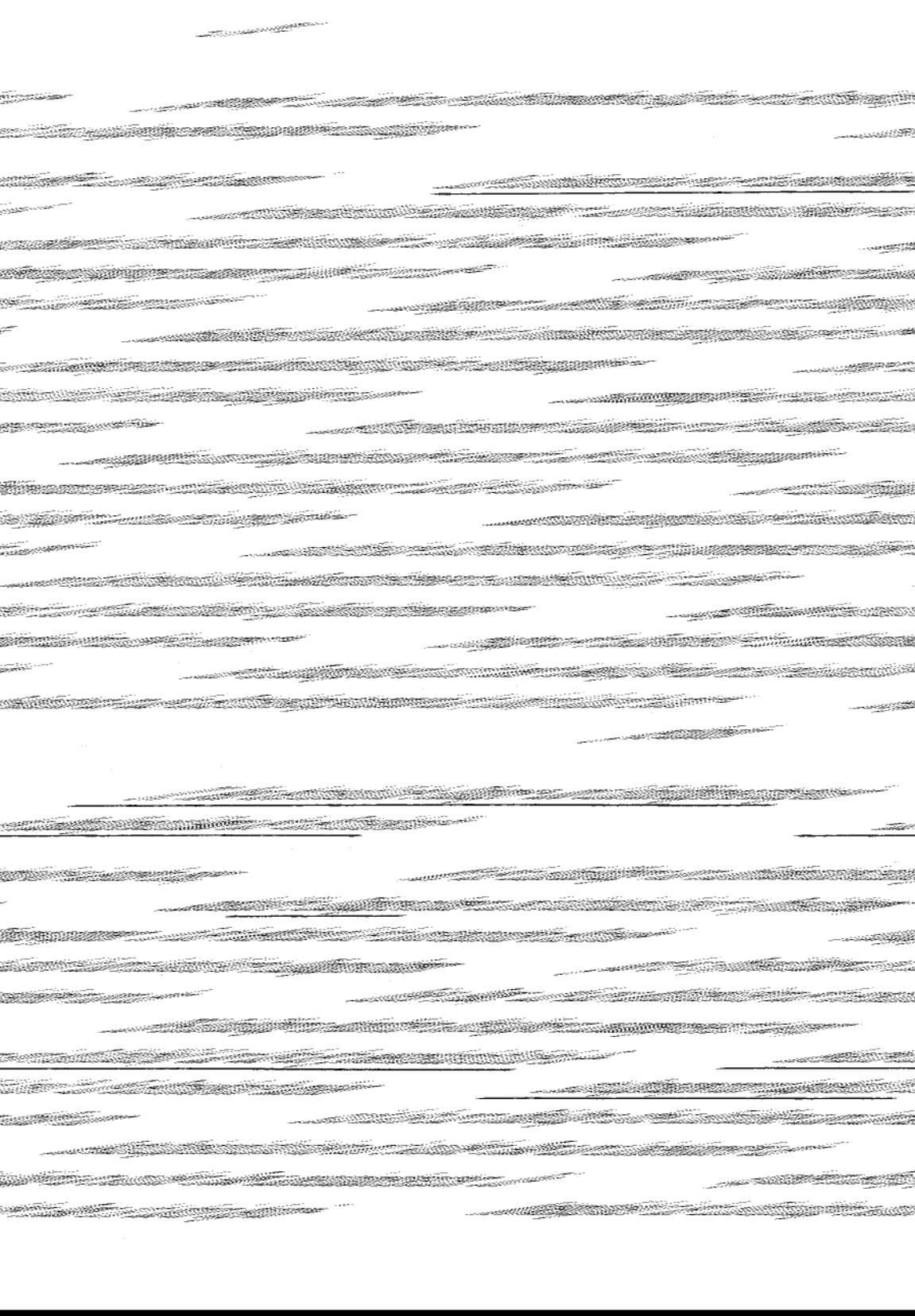
sozial diese v wichtigen triebsrats be objektive Infor Unternehmensleitun wird demgemäß harte cherungen der Unterneh rungen sind ein zentraler verfassung und werden zur e lage der Betriebsräte.

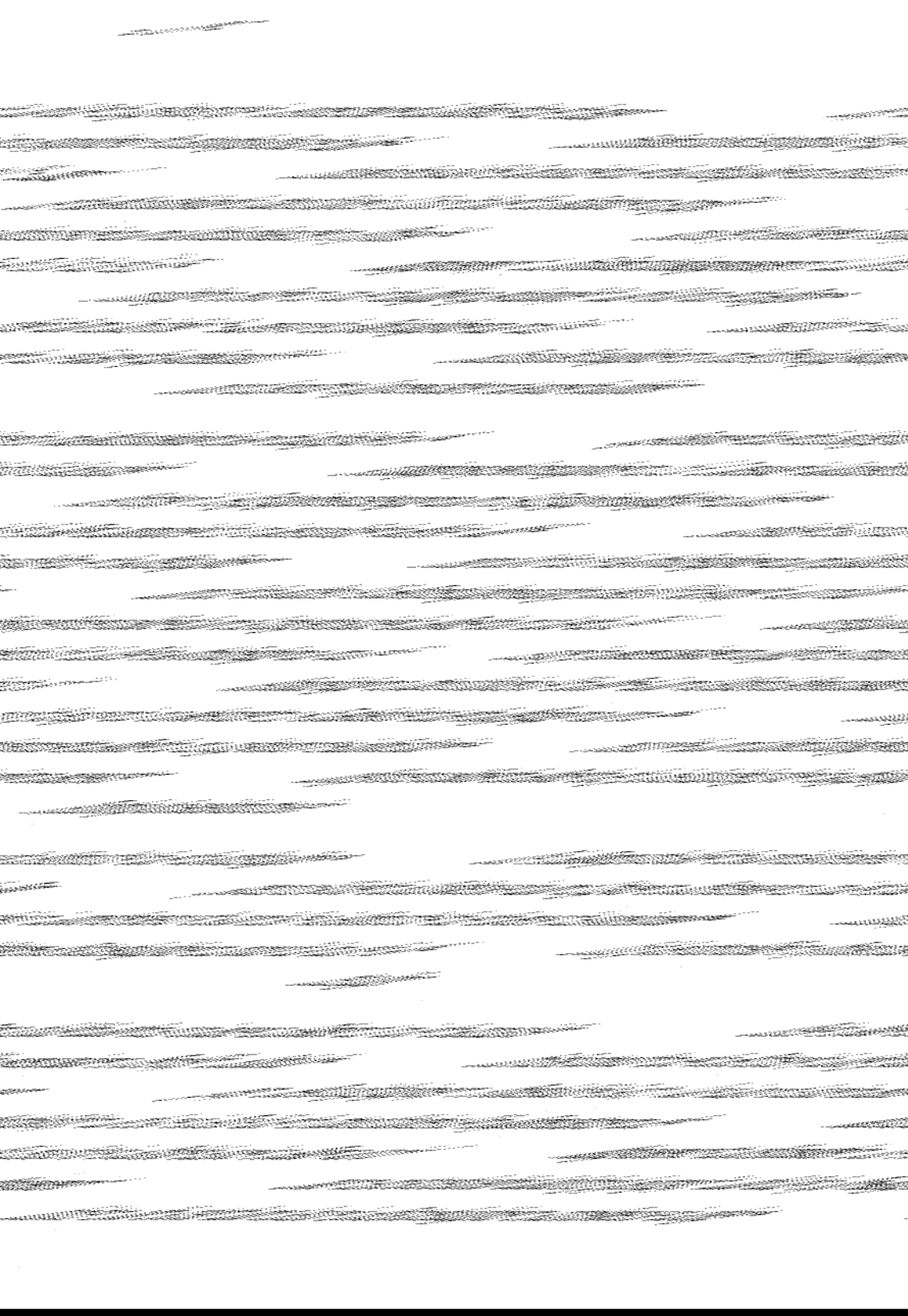
die Frage zu stellen, ob iktstil durch ein ratio- smodell der Betriebs- daß z.T. fälschli- Mitbestimmungs- ßformen als ichtig, daß u.a. auf Der es en

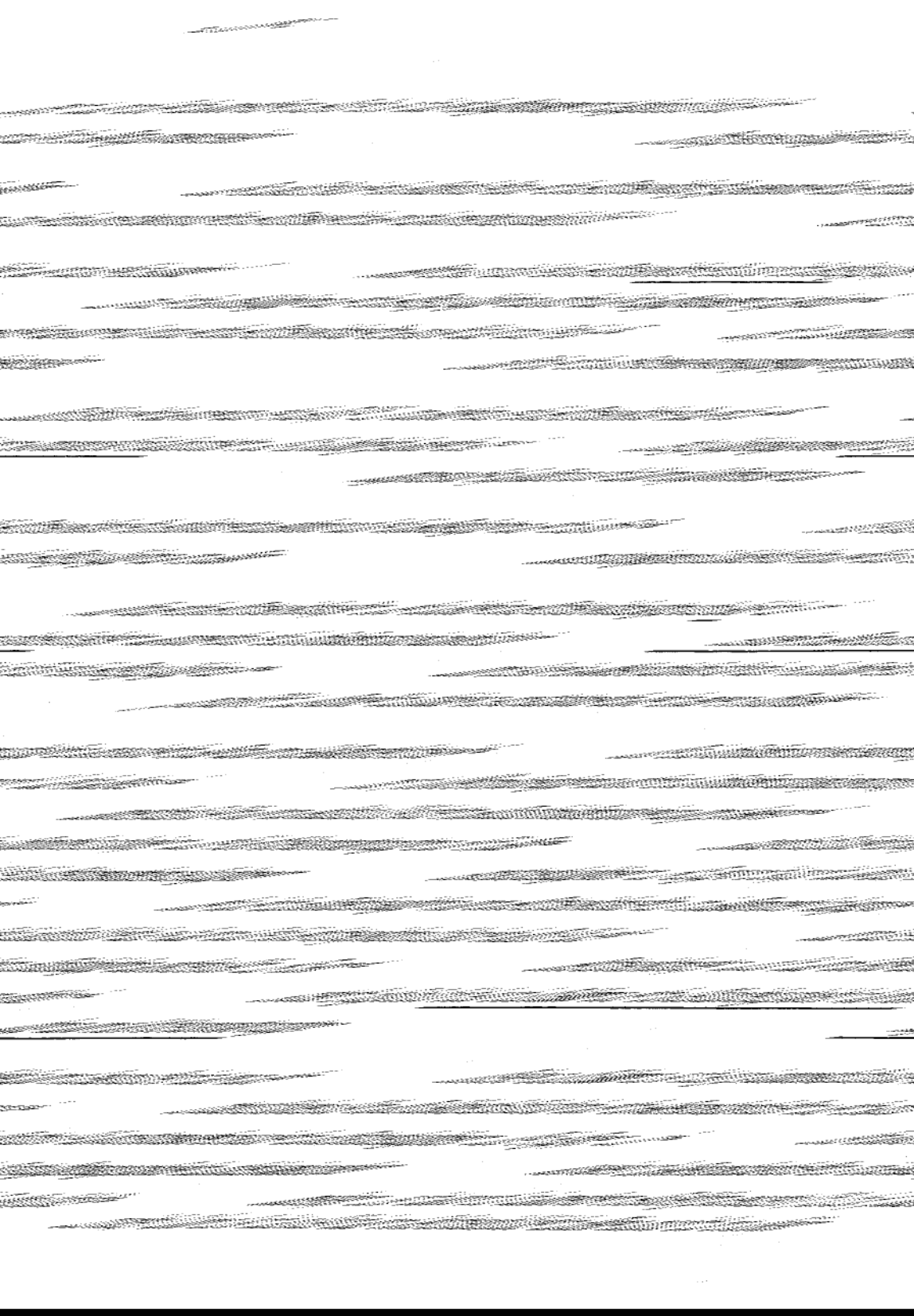
An Gewerkschaftspolitik ist daher dieser gewachsene betriebliche Polit. nalistisches Informations- und Handlung- räte ersetzt werden kann und soll. D.h., d- cherweise stark verregelte und objektivierter- formen als stark, mehr betriebspolitische Einfl- schwach eingeschätzt werden. Dazu ist die These w- die Distanz zwischen Betriebsräten und Gewerkschaft solchen unterschiedlichen Politikvorstellungen beruht. kooperative Politikstil ist an ein gemeinsames betrieblic- Interesse und das Mitvertreten von gemeinsamen Entscheidungs- durch den Betriebsrat gebunden.

Informationskontakte in das mittlere Management sind in einer Mehrzahl der Betriebe außerordentlich wichtig. Je nach der Stellung des Betriebsrates im Betrieb (anerkannt, erfolgreich, loyal) bestehen: ein stabiles Kontaktnetz oder fallweise pers- önliche Kontakte oder sporadisch-kländestine Kontakte. Kontakte in die Fachabteilungen hinein sind deshalb so m, weil diese Stellen an der Detailplanung von Reor- en und von Technisierungsprozessen beteiligt sind lativ frühzeitig über genaue Informationen verfü- te sind in der Regel bilateral - von Person zu persönlichem Vertrauen getragen. Eine Systeme- Kontakte war nur in den wenigen Betrieben

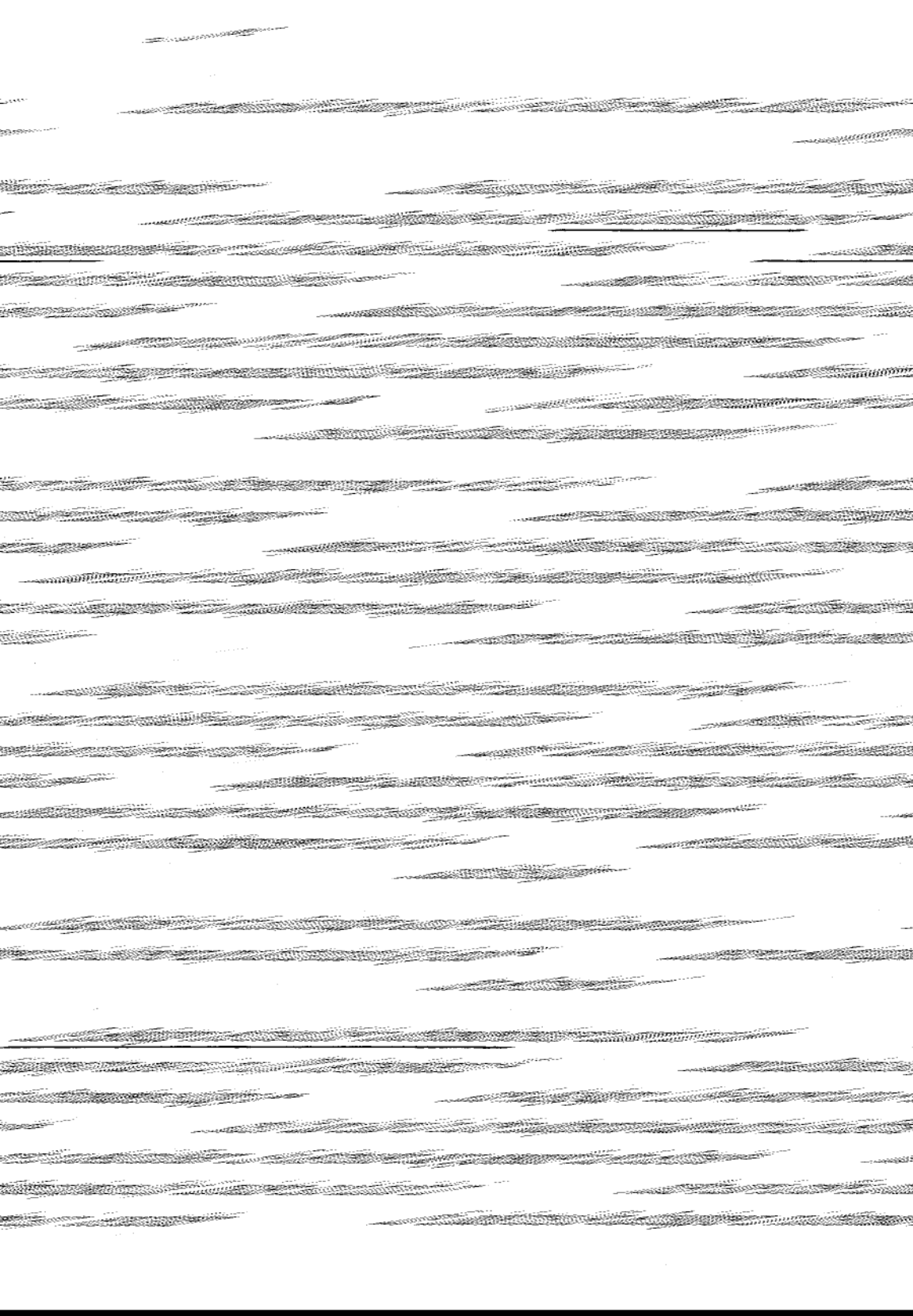
s Die K- bedeutsa- ganisation- und daher re- gen. Die Kontak- Person - und von p- matisierung dieser Ke-

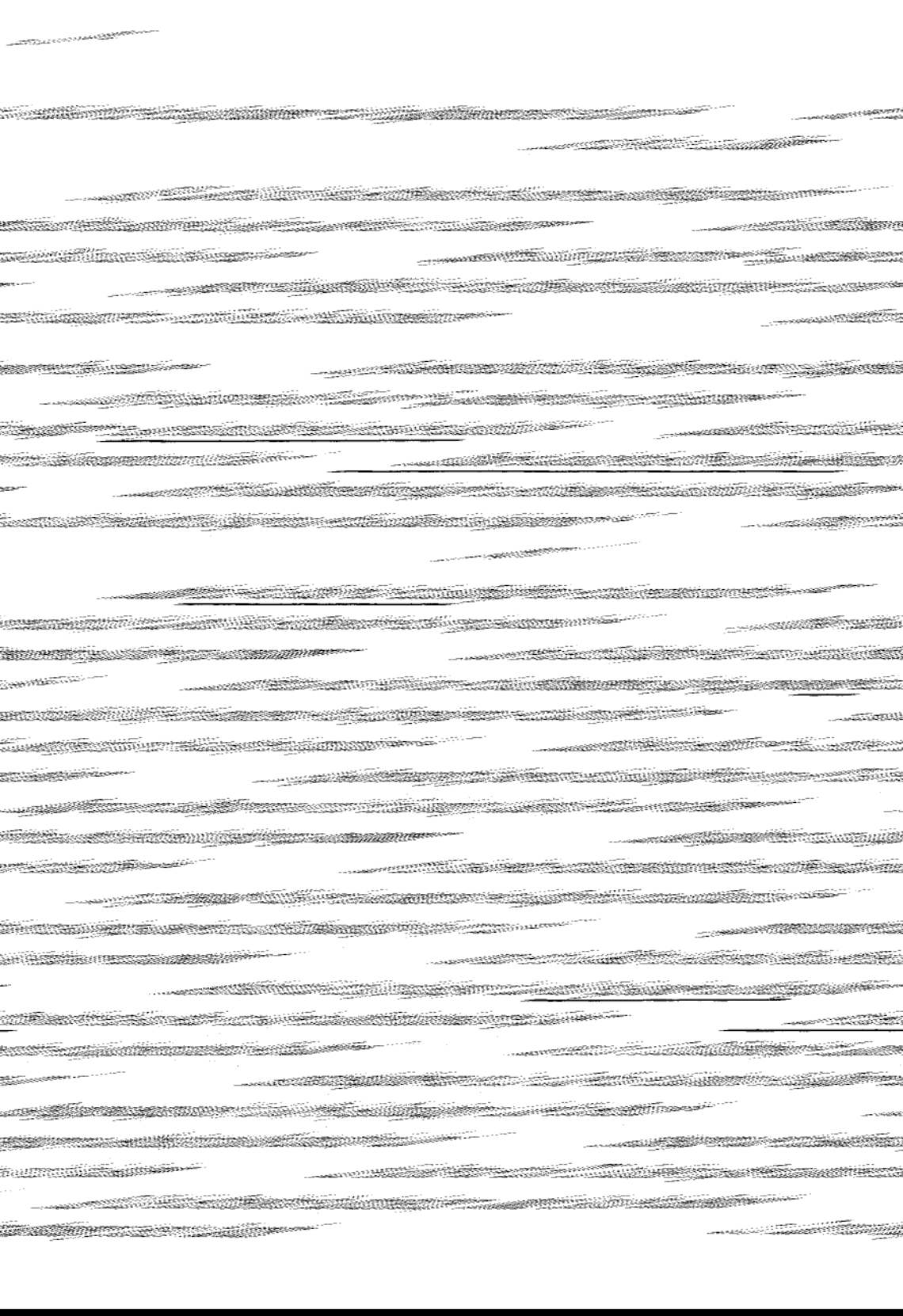












konfliktträchtigster Punkt war der Lohn-Leistungs-Komplex im Zusammenhang mit Kontrolle.

Ko
Zusa

entschaft der Betriebsräte, auf den vertrauensvollen der Unternehmensleitungen einzugehen, beruht

Die Bere.
Politikstil

inem grundlegenden Gefühl der Überforderung (Kapazität und Qualifikation). Was bringt da zu-

- erstens auf e
(bezüglich Kapaz

anzahl der Betriebsräte die geringe Pla- nungssicherheit der Unternehmenslei-
typ bewußt.

- Zweitens ist der Mehr
nungsreichweite und Pla-
tungen in diesem Betriebs

räte aufgrund der schlechten
b der sozialen Risiken nur
chtungen sind vage und
hältnis zur Unterneh-
lb nur zurückhal-
fürchtungen sind
und schwächen

- Drittens können die Betriebs-
Informationssituation bezüglich
Befürchtungen äußern. Diese Befür-
stellen potentiell das Vertrauensver-
mensleitung in Frage; sie werden desha-
tend geäußert. Solche zurückhaltenden Ber-
aber für die Belegschaft wenig überzeugend
eher die Machtposition der Betriebsräte.

in den
tigen
-
r

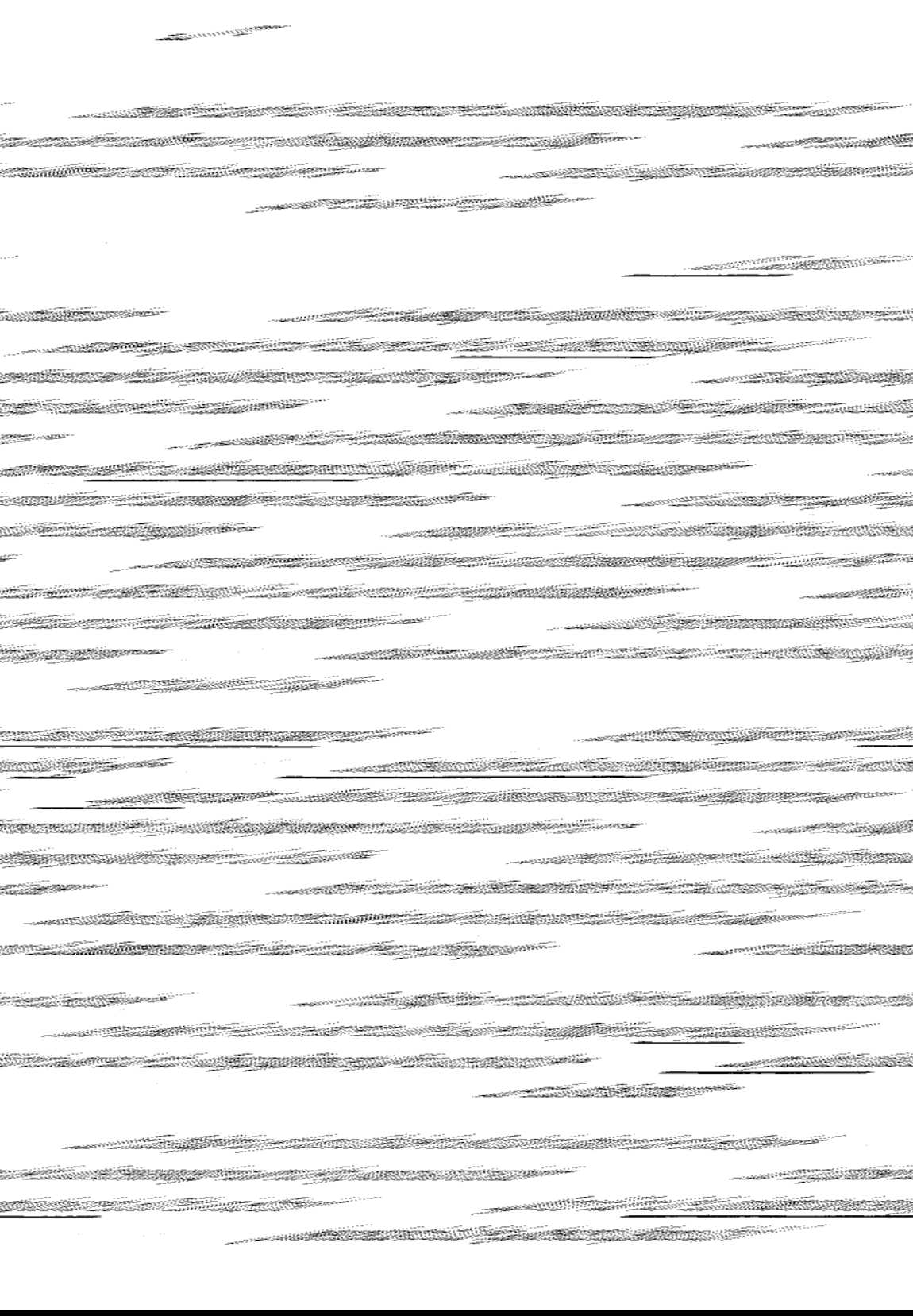
Das Gegenmodell zum vertrauensvollen Politikstil war
von uns untersuchten Betrieben eine Politik der aufwendigen
und möglichst flächendeckenden Regelung durch Betriebsver-
einbarungen. Auch dies ist ein kooperativer Politikstil, der
zu einem vergleichbaren Informationsniveau bei den Betriebs-
räten führen kann.

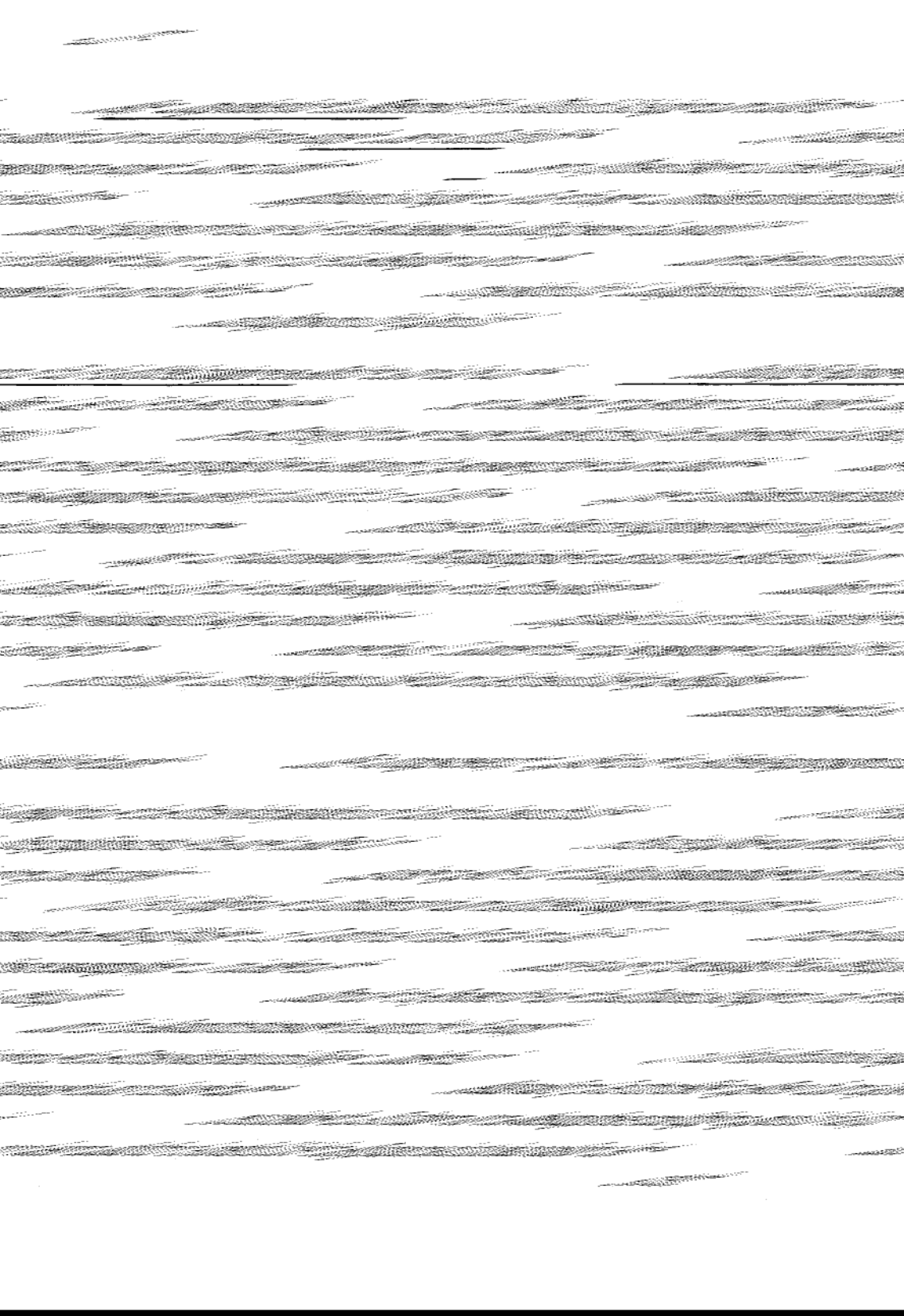
VI. Aktuelle Eingriffspunkte der Betriebsräte

Der wichtigste sich abzeichnende Gefährdungsbereich ist der
Wechsel der Lohnform in Zusammenhang mit einer neuen Kontroll-
n. In der überwiegenden Zahl der Betriebe wurde konsensual
deckung des Vorderwassers (individuelle Lohn-Leistungs-
ung) und die Verknüpfung von Arbeitsstandsdaten mit
en ausgeschlossen. Damit war eine direkte, perso-
ontrolle verhindert.

W
form
die Au
Regulieru
Personendat
nenbezogene Ko







Literatur

- ann, N. und Düll, K., 1987: Rationalisierung und neue Handlungsprobleme im Betrieb. In: *WSI-Mitteilungen*, 5/1987, S. 261 ff. Altma
Verh
Heft 5
- 1987: *Produktionstechnik - Auf dem Weg zu integrieren*. Düsseldorf. AWK (Hg.),
ten Systeme
- 1987: *Verwissenschaftlichung des Arbeitsprofizifizierung von Betriebsratsarbeit*. In: *exp* f. Bahn
müller, R.,
zesses und Quali
press 12/87, S. 6
- in die Zukunft oder den Tiger reiten. Birke, M., 1986: Zurück
In: *Kommune* 3/86, S. 5
- nischer Wandel und gewerkschaftli- Bispinck/Helfert, 1987: Techn
che Arbeitspolitik. In: *WSI-*
- für den Menschen. Köln. Bleicher, S. (Hg.), 1987: Technik
- tionpolitik und Interes- Böhle, F., 1985: Betriebliche Informa
senvertretung. In: *Soziale Welt*, heft
- flikt bei der Einf- Dachwitz/Neutsch, 1986: Der Informationsko
führung neuer Techniken. *Hans-Böckler-Sti*
- lichkeiten Döbele-Berger/Berger/Kubicek, 1982: Handlungsmög
des Betriebsrates bei der Einführung von Neuen
Arbeitskammer des Saarlandes.
- Technologien. Döbele-Berger/Martin, 1986: Gestaltungsziele bei der E
rung neuer Techniken und ihre betriebliche Umsetzung.
Die Mitbestimmung 11/86, S. 568 ff.
- Einfüh- Erb, W., 1986: Zur Gestaltung von Arbeit und Technik bei PPS-
Systemen. In: *Die Mitbestimmung*, Heft 11/86, S. 606.
- In: Fricke/Schuchardt (Hg.), 1984: *Beteiligung als Element gewerk-
schaftlicher Arbeitspolitik*. Bonn.
- Fröhner, K.-D. und Duda, S., 1979: *Steuerungssysteme für Werk-
stattfertigung und Handlungsmöglichkeiten betrieblicher
Mitarbeiter*. In: *Fortschrittliche Betriebsführung und
Industrial Engineering 1*.
- lebrandt, E. und Seltz, R., 1987: *Managementstrategien und
ontrolle*. Berlin. Hilde
Kon
- dt, E., 1987: *Das Handlungsdilemma von Betriebsräten
Einführung von computergestützten Produktionsplanungs-
systemen im Maschinenbau*. In: *IG Metall (Hg.):
e Zukunft der Arbeit in rechnerintegrierten Fa-
Frankfurt/M., S. 126 ff.* Hildebran
bei der
und Steuer
CIM oder die
briksystemen.

