

# **Archiv der Gossner Mission**

**im Evangelischen Landeskirchlichen Archiv in Berlin**



Signatur

**Gossner\_G 1\_0410**

Aktenzeichen

4/21

## **Titel**

Seminar für kirchlichen Dienst in der Industriegesellschaft Mainz-Kastel, vertraulicher Bericht zum Industriepraktikum 1970

Band

Laufzeit

1970

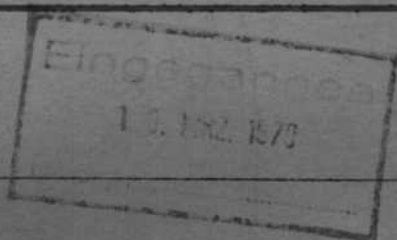
## **Enthält**

vertraulicher Bericht d. 14. Kurses über ein Industriepraktikum bei Schott & Co. in Mainz 1970; Eindrücke und Schlußfolgerungen, Vorwort von Pfarrerin Christa Springe

Digitalisiert/Verfilmt 2009 von Mikro-Univers GmbH

# Seminar

für kirchlichen Dienst  
in der Industriegesellschaft  
6503 Mainz-Kastel  
Joh. - Gossner - Str. 14



vom: \_\_\_\_\_ bis: \_\_\_\_\_

vorherige Akte

vom: \_\_\_\_\_ bis: \_\_\_\_\_

im Archiv unter Nr.: \_\_\_\_\_

**LEITZ**

Oesenhefter 474

Gossner  
Mission

Vertraulich

# INDUSTRIE - PRAKTIKUM 1970

Teilnehmer: Helge Aarflot

Norbert Arntz

Rolf Berg

Ulf Häbel

Rainald Knibbeler

Rainer Röhrborn

Wolfgang Wittrock

14. Seminar für Kirchlichen Dienst in der Industrie-Gesellschaft Mainz-Kastel

## Inhaltsverzeichnis:

Einführung	Seite	I - III
 I. <u>Bedingungen zwischenmenschlicher Beziehungen bei der Arbeit</u>	Seite	1 - 20
1. Arbeitseinweisung	Seite	1 - 4
2. Kommunikation	Seite	4 - 10
3. Information	Seite	11 - 12
4. Der Betriebsaufbau	Seite	12 - 15
5. Die Situation der Gastarbeiter	Seite	16 - 20
 II. <u>Arbeitsbedingungen</u>	Seite	20 - 30
1. Arbeitsplatz (Trichterkontrolle)	Seite	20 - 24
2. Der Arbeitslohn	Seite	24 - 28
3. Sinnlose Arbeit, Belästigungen, Gefahren	Seite	28 - 30
 III. <u>Konflikte</u>	Seite	30 - 34

Anlage 1

Anlage 2



## E i n f ü h r u n g

Im Rahmen des 14. Seminars für Kirchlichen Dienst in der Industriegesellschaft machten 7 Theologen einen 7-wöchigen Industrie-Einsatz in der Firma Schott & Gen. in Mainz. Vorangegangen waren 2 Monate theoretischer Vorbereitung. Referate und Arbeitsgemeinschaften vermittelten Grundkenntnisse der Volks- und Betriebswirtschaft und führten zu Kontakten mit Arbeitgeber- und Arbeitnehmer-Vertretern, die jeweils aus ihrer Sicht Fragen der industriellen Arbeitswelt behandelten. Im Hinblick auf den praktischen Betriebseinsatz war mit der Personalleitung abgesprochen, den Seminaristen keine Sonderstellung einzuräumen. Die am Arbeitsplatz gesammelten Erfahrungen finden ihren Niederschlag in dem folgenden Bericht, der in Gruppenarbeit von den Seminaristen aufgeschrieben wurde. Er spiegelt die unterschiedlichen Eindrücke wieder und nivelliert nicht die individuellen Perspektiven der einzelnen. Da sich die Seminaristen aber bewusst als Gruppe verstanden, war es ihnen wichtig, auch die Verarbeitung des Erfahrenen zusammen vorzunehmen.

Dieser Bericht war von einigen Herren der Firma Schott & Gen. in Mainz angeregt worden, als sich herausstellte, dass den Seminaristen als "Aussenseitern" Vorgänge und Verhaltensweisen im Betrieb mehr auffielen und sie sich anders verhielten, als dieses im normalen Arbeitsablauf üblich ist.

Sieben Wochen als Hilfsarbeiter mit einer theologischen Vorbildung in der Produktion: sie waren sich von Anfang an dieser Ausnahmesituation bewusst und zogen daraus die Konsequenzen, ihre Meinungs- und Urteilsbildung ständig zu überprüfen. In diesem Sinn würden es Seminaristen und Seminar-Leitung begrüßen, wenn die auf den verschiedenen Ebenen des Betriebes schon begonnenen Gespräche mit Angehörigen der Betriebs- und Hüttenleitung, mit Meistern, Vorarbeitern und Betriebsräten fortgesetzt werden könnten.

Das Motiv, während einer zusätzlichen freiwilligen Ausbildung im "Seminar für Kirchlichen Dienst in der Industrie-Gesellschaft" in Mainz-Kastel auch in der Fabrik zu arbeiten, war der Wunsch, die industrielle Arbeitswelt besser kennenzulernen. Diese prägt den einzelnen Menschen und seine soziale Umwelt so stark, dass die Auswirkungen dieser Prägung in allen Bereichen unserer Gesellschaft deutlich werden, ihnen aber noch nicht genug Beachtung geschenkt wird.

Die Teilnehmer am Seminar sind überzeugt, als Pfarrer und Theologe nicht arbeiten zu können, ohne die Hintergründe und Zusammenhänge von dem besser zu kennen, was in das Leben so vieler bestimmend eingreift.

Der Betrieb hat eine gesellschaftliche Schlüsselstellung. Er formt und bildet Normen und Verhaltensweisen. Er ermöglicht oder unterbindet die Entfaltung eines Menschen in seiner Arbeitsgruppe. Er setzt ein Beispiel dafür, wie Interessenkonflikte fruchtbar ausgetragen oder unterdrückt werden. Er ist bei dem Stellenwert, den die Berufsarbeit noch heute im Leben von Jugendlichen und Erwachsenen innehat, wohl das wichtigste Einübungsfeld in unsere Gesellschaft.

Aus diesem Grund war die Zeit im Betrieb mit jeder Einzelheit für die Seminaristen wichtig und unterschied sich wesentlich von früheren Arbeiten als Werkstudent, wo die Technik an sich und das Geldverdienen mehr im Mittelpunkt des Interesses standen.

Es wird immer wieder von Angehörigen der Betriebe, in denen Praktika durchgeführt werden, darauf aufmerksam gemacht, dass bei allem guten Willen dennoch keine echte Arbeitssituation während einer befristeten Einstellung hergestellt werden könne. Daraus wird dann gefolgert, dass die eigentlichen Probleme sich für den Arbeiter ganz anders darstellen als für den Praktikanten. Zum Teil ist das sicherlich richtig, gleichzeitig soll aber auch auf folgende Erwägungen hingewiesen werden.

Betriebsblindheit ist kein leeres Schlagwort. Es kann nachgewiesen werden, dass der von einer Situation unmittelbar Betroffene die Sachverhalte oft weniger deutlich durchschaut als der distanzierte Betrachter. Es mag zwar nicht jede Beobachtung völlig zutreffen, aber es wäre kurzschlüssig, darum alles pauschal als unqualifiziert abzutun. Der neu mit der Arbeit beginnende Seminarist unterscheidet sich an diesem Punkt wenig von dem neu eintretenden Arbeiter. Der grundlegende Unterschied liegt darin, dass sich der Arbeiter nicht ausdrücken kann und dass er zumeist die Hoffnung verloren hat, seine Erfahrungen könnten ernst genommen werden und zu Veränderungen führen.

Wir sind es gewöhnt, subjektive Eindrücke und Empfindungen als unwesentlich abzutun, wenn der nachweisbare objektive Sachverhalt dem nicht entspricht. Es scheint uns dringend notwendig, daran etwas zu ändern und auch dem subjektiven Empfinden einen anerkannten Stellenwert im Umgang mit Menschen zu geben. Für den Arbeiter ist es zunächst nur wichtig, dass er eine Arbeitssituation als ungerecht erlebt, selbst wenn objektiv nachgewiesen werden kann, dass die Betriebsleitung eine Ungerechtigkeit nicht beabsichtigte. Es kommt darauf an, diese beiden Wirklichkeiten zu kennen. Denn es führt zu einer besonderen Art von Betriebsblindheit, nur von seinem eigenen Erfahrungsbereich auszugehen und dadurch die subjektive Wirklichkeit des anderen falsch



einzuschätzen.

Die Seminaristen wollten lernen und verstehen. Sie fragten "warum?" und lernten sofort, dass dieses eine unerwünschte, vielleicht aber auch nur eine unbekannte Frage war. Jedenfalls lösten sie damit Konflikte aus, weil Kollegen ermutigt wurden, nun auch Fragen zu stellen, die sie bis dahin unterdrückt hatten. Sie wussten nicht, wie gross das Schweigen im Betrieb zwischen den einzelnen hierarchischen Schichten ist und dass es als Unruhestiftung empfunden werden würde, wenn bestehende Fragen besprochen werden.

Die Seminaristen nahmen dankbar das Angebot der Betriebsleitung an, mit ihr Probleme zu besprechen. Es blieb ihnen aber uneinsichtig, warum sie als einzelne die Gesprächspartner sein sollten, während sie ihre Fragen und Erfahrungen in der Arbeitsgruppe gesammelt hatten und wussten, was für eine Potenz gerade in der Arbeitsgruppe vorhanden ist.

Hinter diesem Bericht steht nun das Bemühen, die gesammelten Erfahrungen am Arbeitsplatz zu beschreiben, Analysen zu versuchen und wenn möglich Folgerungen daraus zu ziehen. Vor allem werden grössere Zusammenhänge in den Blick genommen, woran deutlich wird, dass nicht die Firma Schott & Gen. zum Gegenstand einer speziellen Kritik gemacht werden soll. Ein Industriepraktikum hat dadurch seinen Wert, dass es exemplarischen Charakter besitzt, wobei die Kirche als Betrieb nicht ausgenommen wird.

Für die Seminarleitung: Christa Springe, Pfr.

## I Bedingungen zwischenmenschlicher Beziehungen bei der Arbeit

### 1. Arbeitseinweisung

Für das Verhältnis eines Menschen zu seiner Arbeit ist es wichtig, wie er bei dem Erlernen des Arbeitsvorganges und bei der Kontaktaufnahme zur Arbeitsgruppe unterstützt wird. Das Unternehmen hat die Aufgabe der fachgerechten Unterweisung zu selbständiger Arbeit erkannt, wie wir aus der Broschüre "Schott in Mainz" (s. 8 und 9) erfahren. So war es für uns auch hilfreich, dass ein Vorgesetzter uns zu Beginn unserer Tätigkeit in seinem Büro eine gedrängte Belehrung über die Kontrollaufgaben erteilte.

Doch ist die Form der einmaligen Unterweisung eine Überforderung der Vorgesetzten wie der neu Eingestellten. Auch können so nicht alle Neulinge in die Arbeit eingeführt werden, z.B. die zur Nachtschicht eingestellten. Wie gross die hier vom Betrieb noch zu bewältigende Aufgabe ist, wird aus einem Ausspruch eines Arbeiters deutlich: "Hier gehe ich wieder fort; hier lernt man ja nichts." Der Frage, wie einem Menschen beim Vertrautwerden mit seiner neuen Arbeitswelt am besten geholfen werden könnte, sollte daher grösste Aufmerksamkeit gewidmet werden.

#### a) Die Situation des Neulings

Man kann davon ausgehen, dass ein Neuling die Bereitschaft und das Interesse mitbringt, die ihm zugewiesene Arbeit schnell und gründlich zu erlernen. Das entspricht der Erfahrung, die wir an uns selbst und bei Kollegen gemacht haben, die während unserer Arbeitszeit neu eingestellt wurden. Ebenso sprechen psychologische Beobachtungen dafür. Der Mensch hat in einer für ihn neuen Situation das Bedürfnis, sich in eine Gruppe zu integrieren und von ihr anerkannt zu werden. Ein unbekannter Arbeitsvorgang reizt, sich mit ihm vertraut zu machen und ihn zu beherrschen. Man will sich in der neuen Umgebung möglichst bald zurechtfinden und auskennen. Man will die Vorgänge im engeren Umkreis seines Arbeitsplatzes, aber auch weitergreifende Zusammenhänge durchschauen. Lernpsychologisch darf man also bei neu Eingestellten im allgemeinen eine sehr gute Lernmotivation erwarten.

Es muss allerdings berücksichtigt werden, dass diese Lern- und Arbeitswilligkeit begleitet ist von einem Gefühl der Unsicherheit angesichts der neuen Situation und der zunächst undurchschaubar



ablaufenden Arbeitsvorgänge. Bizarre Maschinenkonstruktionen, Lärm, schlechte Luft und Hitze erzeugen ein Gefühl der Beklemmung und die Furcht vor eventuellen, dem Neuling nicht erkennbaren Gefahren. Eine Befangenheit entsteht auch dadurch, dass man als Einzelner einer schon bestehenden Gruppe entgegentritt. In dieser Situation bedürfte es einer besonderen Betreuungsaktivität, um diese Unsicherheit abzubauen und so die gute Ausgangsmotivation zu erhalten und zum Zuge kommen zu lassen. Das erfordert die Rücksichtnahme auf den neuen Mitarbeiter als Menschen ebenso wie das Interesse des Betriebes, eine qualifizierte Arbeitskraft heranzubilden. Widmet der Betrieb dieser Aufgabe die nötige Aufmerksamkeit?

#### b) Erfahrungen bei der Neueinstellung

Normalerweise wird der Neue vom Schichtführer in seine Arbeit eingewiesen und einer Arbeitsgruppe zugeteilt. Dort fühlt er sich zunächst ziemlich überflüssig und hilflos. Es gibt für ihn wenig Möglichkeiten, sinnvoll mitzuarbeiten; im Gegenteil, er stört den eingespielten Arbeitsrhythmus der Gruppe. Er findet sich in die Arbeit hinein, indem er versucht n a c h z u a h m e n, was die anderen tun, ohne vorerst zu durchschauen, welchen Sinn diese Tätigkeit hat und in welchem Zusammenhang sie steht. B e w u ß t e s L e r n e n geschieht fast nur dadurch, dass Fehler durch Zurufe oder Gesten der Kollegen getadelt oder gerade noch verhindert werden. Zu mehr, d.h. einer gründlichen, möglichst systematischen Erklärung sind die Kollegen selten in der Lage. Dazu fehlt ihnen selbst die nötige Schulung - was man kann, vermag man deswegen noch nicht zu erklären -, darüberhinaus bieten die allgemeinen Arbeitsbedingungen (Lärm, Arbeitstempo) dafür meist gar keine Gelegenheit. Unter Umständen kommen noch Sprachschwierigkeiten (Ausländer!) hinzu. Betrieb und Kollegen setzen beim Neuling eine grosse Selbständigkeit voraus, tun aber wenig, ihn dazu instandzusetzen. Eine zusätzliche Schwierigkeit ist, dass gerade Neulinge verhältnismässig oft zur Aushilfe an andere Arbeitsplätze geschickt werden, die ihm erst recht fremd sind. Ein Seminarist wurde z.B. zu Beginn unserer Tätigkeit innerhalb einer Schicht an 8 verschiedene Arbeitsplätze gestellt. Besonders problematisch sind kurzfristige Versetzungen in andere Abteilungen, wo die Neulinge wieder mit völlig anderen Räumlichkeiten, Arbeitsvorgänge und Personen konfrontiert werden. Die Startschwierigkeiten vergrössern sich dadurch erheblich.

c) Folgen für die Arbeitsauffassung

Als Folge dieser mangelhaften Einführung in die Arbeit geschieht es, dass sich die Arbeits- und Lernmotivation verliert oder sich verlagert in das Bestreben, möglichst wenig aufzufallen, um die Anerkennung nicht aufs Spiel zu setzen. Man riskiert kein selbständiges Handeln, aus Sorge, nur keinen Fehler zu begehen. Man spiegelt sich selbst und den anderen, besonders den Vorgesetzten, eine Vertrautheit mit der Arbeit vor, um die eigene Unsicherheit und Unwissenheit zu überspielen. Wenn der Mensch nicht richtig lernen kann, geht ein Stück Menschsein verloren. Aber auch für den Betrieb entstehen direkt und indirekt Nachteile: So sei z.B. für die Kontrolle erwähnt, dass auf Grund mangelhafter Erläuterung eine starke Relativität der Beurteilungskriterien herrscht. Oft können die Fehlerarten nicht auseinandergehalten werden. Vielfach weiß man gar nicht, auf welche Fehler sich die Kontrolle konzentrieren muss und welche Arbeitsbewegungen eine optimale Fehlererkennung erzielen.

d) Vorschläge

Dem Lernbedürfnis des neu Eingestellten sowie dem Interesse des Unternehmens an gut ausgebildeten Arbeitskräften kann besser Rechnung getragen werden; für jede Arbeitsgruppe sollte ein Anlernprogramm aufgestellt werden; aus diesen Gruppen könnten geeignete Personen speziell für die Einarbeitung der Neulinge geschult werden. Es wäre gut, wenn jedem Neuling für eine gewisse Zeit jemand zur Seite stünde, der ihn mit seiner Arbeit vertraut machen kann und ihm für Rückfragen zur Verfügung steht. Auf diese Weise könnten die anfängliche Unsicherheit und die Kommunikationsbarrieren besser abgebaut werden (Sprachschwierigkeiten, Vereinzelung). Diese Kontaktperson müsste mehrere Aufgaben erfüllen:

1. eine Führung durch die ganze Abteilung, um dem Neuling die Lage der für ihn wichtigen Räumlichkeiten zu zeigen, ihm eine Vorstellung vom gesamten Produktionsablauf zu vermitteln und ihn mit verschiedenen Personen bekannt zu machen. Besonders wichtig wäre eine eingehende Unfallbelehrung. (Wir sind auf mögliche Gefahren und auf Verhaltensmaßregeln bei Unfällen während unserer Arbeitszeit nicht hingewiesen worden).
2. eine zusammenfassende Erläuterung der Aufgaben der eigenen Abteilung im Produktionsablauf.



3. spezielle Schulung an allen Arbeitsplätzen einer Gruppe. Dabei (für Kontrolle) schrittweise Erläuterung der Fehler, auf die zu achten ist. Hier wären in stärkerem Maße Grenzmuster zum Erkennen der zulässigen Fehlertoleranzen heranzuziehen.

Mit einem so konzipierten Einweisungsprogramm könnte das Unternehmen dem menschlichen und dem betrieblichen Interesse gleichermassen gerecht werden.

## 2. Kommunikation

Zu den Bedingungen menschlichen Lebens gehört die Beziehung zu anderen Menschen. Diese Beziehungen werden im wesentlichen durch Sprache und Gefühlsaustausch vermittelt. Deshalb sind Gedanken- und Gefühlsaustausch (Kommunikation) auch am Arbeitsplatz notwendig.

Arbeit und Produktionsvorgang gewinnen an Wert, wenn sich die Menschen darüber regelmässig austauschen. Darüberhinaus prägt die Kommunikation das Betriebsklima.

### a) Verschiedene Formen der Kommunikation

Achten wir darauf, wie Kommunikation in der Fernsehhütte abläuft.

1. Beim Schichtwechsel werden vom Meister oder Schichtführer Arbeitsanweisungen gegeben: wo der Einzelne zu arbeiten hat; in welcher Gruppe; welche Aufgaben er zu lösen hat. Er unterrichtet seine Mitarbeiter über die Arbeitseinteilung, die in einem Büro für die Schicht vorgenommen wurde.

Anweisungen laufen also von einem Büro über Schichtführer und Oberkontrolleur zu einzelnen Arbeitern, die sich schliesslich untereinander einigen über die Durchführung der Aufgaben. So entsteht Zusammenarbeit an den verschiedenen Arbeitsplätzen: Am Kühlband, wo Schirme oder Trichter kontrolliert werden, wechseln die Arbeiter ca. jede 1/2 Stunde untereinander ihre Plätze; an der Schleuder löst man sich entsprechend ab.

Das alles ist nur durch Kommunikation möglich; durch Empfang von Anleitungen und deren Weitergabe. Diese Form sprachlicher Vermittlung von arbeitstechnischen Anweisungen nennen wir operationale Kommunikation.

Erläuternde Arbeitshinweise geben auch die beschrifteten Zähler am Band ("Eckenriß"; "Anodenriß"; "Halsbruch"; "Anschlag" usw.)

Sie geben Auskunft über Produktionsfehler, die zugleich auf den

Zählern vermerkt werden sollen, um eventuell notwendige Maschinenumstellungen vorzunehmen (z.B. Anodenmaschine). Insofern ist die Kommunikation sachbezogen und richtet sich auf die Produktion.

Vom rein technischen Gesichtspunkt her betrachtet ist diese Form die einzig notwendige.

2. Zum andern wird die Kommunikation die Form von zwischenmenschlichem Austausch annehmen. Das geschieht durch eine freundliche Begrüßung, durch Kurzgespräche im Umkleide- oder Aufenthaltsraum, durch Zuwinken oder Lächeln und durch Schulterklopfen.

Diese Art der Kommunikation (emotionale Kommunikation) gestaltet wesentlich die Atmosphäre am Arbeitsplatz mit. Die Mitarbeiter fühlen sich durch Händedruck oder ein nettes Lächeln gefühlsmässig akzeptiert und werden sich auch dementsprechend bereitwilliger in den Produktionsablauf einpassen; d.h. sie werden zu einer positiven Lösung der ihnen gestellten Aufgaben motiviert sein.

Ein zorniger Arbeiter macht Bruch, ein akzeptierter wird gewissenhaft kontrollieren.

Diese Art des Gefühlsaustausches begleitet die ganze Schicht. Durch Spielen, durch freundschaftliches Boxen oder Zuwerfen von Papprollen und Pastikhütchen wird die Stimmung erhöht und das Arbeitsklima verbessert.

Ein Volkstanz eines ausländischen Gastarbeiters z.B. erfreut die Kollegen, durchbricht die Monotonie der Arbeit und entkrampft. Das verhilft zu neuer Konzentrationsfähigkeit. Solcher Gefühlsaustausch erinnert daran, dass man nicht allein ist.

3. Zur Kommunikation gehört nicht nur Austausch von Gefühlen, sondern wesentlich von Gedanken. Die Sprache vermittelt diesen Austausch. Hier werden Meinungen, Einstellungen, Erkenntnisse und Interessen gegenseitig geäußert und diskutiert. Der Einzelne lernt damit, den Arbeitsvorgang verstehen und sich selbst in ihn einzuordnen. Er erkennt seinen Stellenwert im gesamten Produktionsablauf. Erst dadurch wird verhindert, dass der Einzelne sich nur als austauschbarer Maschinenteil versteht, das im Gesamtablauf relativ wertlos ist. Der Einzelne ist nicht Arbeitstier, sondern als Mensch anerkannt, der seinen Verstand nicht vor dem Fabrikator abgeben muss.

Diese Form der Kommunikation bezeichnen wir in unseren Ausführungen als rationale Kommunikation. Erst sie schafft die Bereitschaft zu



sinnvoller, d.h. verstandener Zusammenarbeit. Verstehende Zusammenarbeit ist die Bedingung für bestmögliche Produktionsleistung, zugleich aber für die Entfaltung der Persönlichkeit des einzelnen.

Überschauen wir diese Arten der Kommunikation, fällt uns gleich auf, dass die dritte die wichtigste ist. Sie aber fehlt im wesentlichen. Die Gründe dafür sollen im folgenden genannt werden.

#### b) Behinderungen der Kommunikation

Am auffälligsten ist der Lärm, der an der Maschine jedes Gespräch auch über arbeitstechnische Fragen behindert. Es werden lediglich notwendige Befehle durch Brüllen erteilt. Ansonsten verständigen sich die Mitarbeiter durch Gesten, die etwas symbolisch darstellen: "Essen"; "auf die Toilette gehen" und "Pause machen".

Weiterhin wird die rationale, durch Sprache vermittelte Kommunikation, durch weit auseinanderliegende und vereinzelte Arbeitsplätze unterbunden. (z.B. Hälse einlegen). Der Arbeiter ist völlig auf sich verwiesen. Ausser der Arbeitsanweisung am Schichtanfang und dem Gespräch während der Essenspause findet keine Form von sprachlicher Kommunikation statt.

An anderen Arbeitsplätzen behindert die Schnelligkeit des Produktionsablaufes die Kommunikation. Das gilt vor allem für die Kontrolle an den Kühlbändern. Hier laufen Trichter oder Schirme so dicht, dass keine Zeit zum notwendigen Austausch bleibt. Man kann nicht einmal zum Meister gehen und ihn über Toleranzen und Fehler befragen, da sonst die Schirme bzw. Trichter auf den Boden fallen.

In der Fernsehütte legen die verschiedenen Sprachen (60 % Gastarbeiter aus mindestens 10 Nationen) die Verständigung lahm, die notwendiger Bestandteil für die Zusammenarbeit in der Gruppe ist.

Ferner ist es merkwürdig, dass kommunikatives Handeln von den Vorgesetzten mit Mißtrauen betrachtet wird: "Diskussionen am Arbeitsplatz sind nicht erwünscht"! Diese Einstellung beruht auf einem Mißverständnis von Kommunikation. Man glaubt, sie sei nicht nur überflüssig, sondern störe sogar den Arbeitsprozess.

Auch die emotionale Kommunikation wird häufig aus Unkenntnis bekämpft. Arbeitsgruppen, die sich durch Spiele oder Scherze - wohl in seltensten Fällen eine ernste Unfallgefahr - (s.o.) die Eintönigkeit vertreiben, sollen mit DM 5,-- Strafgebühr belegt werden. Selbst das Flachsen

mit den Kolleginnen wird verwehrt; man baut bewusst Wände von abgestelltem Material auf. Die Entlastungsfunktion des Spielens wird dem Ausstehenden nicht klar.

Als Ergebnis bleibt festzuhalten, dass die rationale, sprachlich vermittelte Kommunikation fast ganz, die emotionale Kommunikation zum Teil behindert wird. Lediglich die operationale Kommunikation, die der Befehlsweitergabe dient, scheint die einzig erwünschte Kommunikationsart zu sein.

Sind dem Menschen die verschiedenen Arten der Kommunikation verwehrt, fehlt ihm etwas wesentliches.

### c) Beurteilung und Folgerungen

1. Wie oben gesagt, fördert die emotionale Kommunikation vor allem die Ausgeglichenheit der Gefühle bei der Arbeit. Fehlt sie dagegen bzw. wird sie sogar bewusst unterdrückt, breitet sich ein gefühlsmässiges Ungleichgewicht aus, d.h. es wird Gereiztheit wachgerufen, die sich gegen Personen und Produkte entladen muss. Sie kann sich ausserdem in einer verstärkten Hektik innerhalb des Arbeitsprozesses äussern. An d i e s e r Stelle wird die Unfallgefahr erhöht.

Was den Angestellten in den Büroräumen möglich ist - sich durch Blumengiessen oder andere soziale Spiele zu entlasten - sollte den Arbeitern erst recht ermöglicht werden, die der Hitze, dem Lärm und dem Tempo des Bandes in der Hütte ausgeliefert sind. Die Formen sozialer Spiele, die die Arbeiter sich geschaffen haben, sollten ihnen offen zugestanden werden.

2. Als recht dürftige Form menschlicher Kommunikation zeigt sich für uns die operationale Kommunikation. Sie leistet nicht den Austausch von Ansichten und Haltungen zum Produktionsablauf. Sie leistet nicht den Überblick über die Sicherheitsmassnahmen, die am Arbeitsplatz nötig sind; sie leistet nicht den Einblick in Gefahrenquellen und vermag schon gar nicht dazu zu verhelfen, die Arbeit zu rationalisieren, d.h. sinnlose, überflüssige Arbeit zu ersparen. Sie verschafft keine Durchsicht durch das komplizierte Lohnsystem.

Wo Menschen in Gruppen zusammenarbeiten, entstehen immer wieder psychologische Probleme. Sie zu erfassen und zu beseitigen, ist



die operationale Kommunikation nicht imstande. Wenn z.B. ein Neuling in eine Gruppe hineinkommt und den eingespielten Arbeitsrhythmus durch Unkenntnis stört, wird sofort das Urteil gefällt: "Der ist faul." Dieses Beispiel liesse sich auf viele vergleichbare Situationen übertragen, in denen die Arbeitskollegen durch Ermüdung oder durch leichte Erkrankung dem Arbeitstempo augenblicklich nicht gewachsen sind.

3. So betrachtet bleibt als Ausweg für solche Spannungen die rationale, durch Sprache vermittelte Kommunikation als die Form, welche die vertrauensvolle Zusammenarbeit der Arbeitskollegen wesentlich gestaltet. Sie ermöglicht die Absprache über Erleichterungen unter den Arbeitskollegen, sie fördert den Austausch von Erfahrungen, die im Arbeitsprozess gemacht wurden und trägt damit bei zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Unser Bericht diene hier als Beispiel. Wir versuchen, der Betriebsleitung unsere Eindrücke und Erfahrungen mitzuteilen und Verbesserungsvorschläge einzubringen. Damit üben wir die Form der rationalen Kommunikation mit Betriebsleitung, Betriebsrat und Arbeitskollegen.

Wir haben aber feststellen müssen, dass diese Form der Kommunikation fast völlig fehlt: zum einen bedingt durch die Technik und daher weniger leicht abänderbar; zum anderen vermutlich infolge von Gedankenlosigkeit oder Mißtrauen, mit dem die Vorgesetzten an der bloß einseitigen Befehlsweitergabe festhalten; zum dritten durch die Sprachschranken, die zwischen den einzelnen Nationalitäten bestehen. Behält man diese Praxis bedenkenlos bei, muss sie dazu führen, dass die Arbeiter nicht instand gesetzt werden, sich zu äussern (artikulationsunfähig werden).

Voraussetzung für eine entsprechende Fähigkeit, sich zu artikulieren, ist das durch Sprache vermittelte Denken, das den Arbeitsprozess zu verstehen sucht, seinen eigenen Platz in ihm erkennt und sich zu positiver Mitarbeit entschliesst. Gilt dagegen nur der Satz: "Der Arbeiter hat hier zu arbeiten und nicht zu denken!", wird also bewusst ein "Stück" des Menschen innerhalb des Betriebes ausgespart, bildet sich vornehmlich Interessenlosigkeit an Arbeit und Betrieb heraus.

Auf Schritt und Tritt sind wir während unserer Arbeitszeit Kollegen begegnet, die nicht die Fähigkeit und den Mut gehabt haben, sich an den Stellen zu äussern, an denen es um ihre Arbeitsbedingungen

ging, - oder sie waren daran nicht mehr interessiert.

Wenn wir uns darüberhinaus vor Augen halten, dass ein Industriebetrieb in unserer Gesellschaft keinen abgeschirmten, völlig eigenständigen Bereich darstellt, werden sich diese Konsequenzen auch ausserhalb des Betriebes zeigen müssen. Die Menschen, die acht Stunden ihres Tages im Betrieb verbringen, werden von hier her entscheidend geprägt. Die Haltung, die sie hier tagtäglich zu leben haben, wird auch ihrem Privatleben in Familie, Gemeinde und Staat den Stempel aufdrücken. Menschen die zu reinen Befehlsempfängern degradiert sind, werden in der Masse leicht lenkbar. Die "geheimen Verführer" (z.B. Bildzeitung) bestimmen ihr Denken und Handeln. Politische Konsequenzen sind unabsehbar. (Vgl. das rapide Anwachsen von NPD-Wählerstimmen in der letzten wirtschaftl. Rezession 1966/67).

4. Die bisherigen Ausführungen legen einige Verbesserungsvorschläge nahe, die als Etappen auf einem Weg der Unterstützung und Ausweitung der rationalen Kommunikation gedacht sind. Wir sind uns bewusst, dass an den technischen Anlagen, die - wie oben gezeigt - die Kommunikation behindern, nur durch neue Investitionen etwas verändert werden kann. Allerdings sollten die vorhandenen Möglichkeiten voll ausgeschöpft werden.

Das heisst:

- a) Eine grössere Anzahl von Kurzpausen sollte den Arbeitern dazu dienen, kurzfristig mit den Kollegen in der Nähe des Arbeitsplatzes zusammensitzen und sich auszutauschen. Für das Gruppengespräch sind entsprechende Sitzgelegenheiten einzurichten.
- b) Um die durch Sprachschranken entstehenden Kommunikationsbarrieren zu überwinden, sollten Gruppen aus Arbeitern zusammengestellt werden, die sich s p r a c h l i c h verständigen können.

Allerdings sollte man verhindern, dass die verschiedenen nationalen Gruppen sich gegeneinander abkapseln. Arbeiter, die bisher schon häufig die Aufgabe des Dolmetschers inoffiziell übernahmen, sollten offiziell mit dieser Aufgabe betraut werden.

(Siehe Exkurs über Gastarbeiter!)

- c) In der Hauptpause von 30 Minuten blieb nach unserer Erfahrung neben dem Essen nur noch eine kurze Zeit, einen Blick in die



Bildzeitung zu werfen. Die Hauptpause sollte eine Möglichkeit zum Gespräch und zu gegenseitiger Information bieten.

Allerdings wirkt die jetzige Gestalt der Aufenthaltsräume nicht fördernd zur Kommunikation: Die geringe Isolation gegen den Lärm in der Hütte; die schlechte Entlüftung; Tische und Bänke dienen von der Konstruktion her nicht der Entspannung; all diese Räume auch nicht ernst zu nehmen, das zusammen trägt dazu bei, so daß die Sauberkeit in den Aufenthaltsräumen sehr zu wünschen übriglässt.

Als Übergang zur Verbesserung bietet sich an, dass die Trennung von Aufenthaltsräumen für weibliche und männliche Mitarbeiter aufgehoben wird. Frauen haben erfahrungsgemäss ihre Freude daran, die von ihnen benutzten Räume schmückend auszugestalten.

Bequeme, der körperlichen Entspannung dienende Sitzgelegenheiten, sollten um kleinere runde Tische gruppiert werden, um dadurch das Gespräch zu fördern. Den störenden Lärm der Hütte verschlucken sicher leicht schalldämpfende Platten und Doppeltüren (vgl. Büroräume!!).

Anregungen für die Gespräche könnten von Tageszeitungen und Zeitschriften ausgehen, die regelmässig neu auszulegen wären.

Grundsätzlich sollten aber die Arbeiter selbst an der Neugestaltung der Räume mitwirken.

- d) Vielleicht hält eine solche Neugestaltung auch die Vorgesetzten häufiger dazu an, sich mit den Mitarbeitern zum Gespräch zu treffen. Wir halten derartige Gespräche für unbedingt notwendig. In ihnen werden die Arbeitnehmer als Gesprächspartner akzeptiert und ernstgenommen. Ausserdem bringt die Hüttenleitung darin zum Ausdruck, dass sie an der Rückmeldung von Informationen ("feedback") interessiert und nicht gewillt ist, an der Einlinigkeit des bisherigen Informationsflusses festzuhalten.

Wir vermuten wohl zu recht auf Grund verschiedener Informationen, dass diese Haltung die Verantwortungsbereitschaft unter den Arbeitnehmern dem Produktionsprozess gegenüber fördern wird. Der vermehrte Kontakt untereinander zwischen Hüttenleitung und Belegschaft würde das gegeneinander bestehende Mißtrauen abbauen und zu ungezwungeneren Umgangsformen führen. Dem Prinzip der "Offenen Tür" wäre dadurch der Weg bereitet.

### 3. Information

Zur oben beschriebenen Kommunikation bedarf es der Information. Niemand kann seine Arbeit verstehen und sich darüber mit anderen verständigen, wenn ihm die dazu notwendigen Informationen fehlen. Information ist die Vorbedingung für Kommunikation.

Wie werden für die Arbeit und die beschäftigten Menschen notwendigen Informationen in der Fernsehhütte gegeben?

Nach unseren E i n d r ü c k e n geurteilt, wurden Informationen nur sehr spärlich gegeben, oder sie erreichten uns wenigstens nicht. Wir mussten fast alles erfragen: Was soll ich hier arbeiten, worauf kommt es an, warum soll ich das so und nicht anders tun? Doch schon die Warumfrage, die ja zum Verständnis des eigenen Arbeitsvorganges unbedingt notwendig ist, wurde von der Hüttenleitung als "ewige Warumfragerei" angesehen, die wohl kleinen Kindern anstehe, doch hier den Arbeitsablauf störe. "Wo kommen wir denn hin, wenn jeder fragen wollte, warum er das tun soll!"

Dieses Vorurteil ist wohl auch dafür verantwortlich, dass Informationen am Arbeitsplatz kaum gegeben werden; lediglich unbedingt notwendige Befehle werden erteilt. Es ist auch nicht klar, ob Oberkontrolleur und Schichtführung früh genug über Produktionsumstellung, Neueinstellungen oder Arbeitsumverteilung orientiert sind. Am wenigsten aber sind die betroffenen Arbeiter informiert. Über so wichtige Dinge wie das Anheizen eines neuen Kühlbandes z.B. wurde nicht informiert. Auch eine nachträgliche Information wird in der Regel nach unseren Eindrücken nicht gegeben. Dieser Eindruck wird durch einen Begrüßungs-spruch der Arbeiter untereinander bestätigt: "Alles klar?" - "Keiner weiß Bescheid". Selbst wenn Informationen gegeben werden, bleibt ihre Herkunft meist anonym. Der Schichtführer z.B. hat einen Zettel zur Arbeitseinweisung, der "irgendwo aus den Büros" kommt. Solche Arbeitsanweisungen nehmen einen oft nicht durchschaubaren Weg, und darum kann auch bei Fehlern oder Mißverständnissen nicht nachgefragt werden. Daß Rückfragen und Verständnisfragen notwendig sind, zeigt sich daran, daß manchmal ein solcher Zettel zur Arbeitseinteilung nicht befolgt werden kann, da Leute fehlen, Material nicht vorhanden ist oder gar ein Band steht.

Wenn es auch viel mehr I n f o r m a t i o n s q u e l l e n u n d -w e g e g i b t, wie uns einmal gesagt wurde, so sind diese Informationswege meist undurchsichtig. Wenn man nicht weiß, von wo die



Information kommt, ist auch eine Rückmeldung nicht möglich. (Vgl. 2., S. 4). Auf die Frage: Wo muss ich das melden oder mit wem kann ich darüber reden, kam meist die Antwort: Das weiß keiner so genau!

Es scheint im Betrieb dementsprechend mehr Gerüchte zu geben als sachliche fundierte Meinungen und Beurteilungen. Informationskanäle verlaufen offensichtlich innerhalb der verschiedenen Ebenen und Abteilungen, jedoch nicht von "oben nach unten", erst recht nicht umgekehrt.

Wenn wir darum festhalten, dass Informationen unbedingt notwendig sind, um die eigene Arbeit zu überschauen und verantwortlich ausführen zu können, dann muss dem Betrieb an der Aufdeckung der Informationswege gelegen sein. Jeder sollte wissen, wer eine bestimmte Information gegeben hat. Damit werden unsinnige Fehlerquellen vermieden und alle Mitarbeiter lernen, Informationen sinnvoll zu verarbeiten und sie nicht nur als Befehle entgegenzunehmen und blind auszuführen.

#### 4. Der Betriebsaufbau

- a) Die oben erwähnte Undurchsichtigkeit der Informationswege findet sich auch bei der Verteilung der Kompetenzen. Es ist an der Basis, auf der untersten Ebene, nicht klar, wer wofür zuständig ist. Es begegnen einem sehr viele Vorgesetzte, die alle "etwas zu sagen haben wollen." Meist weisen sich die auf der Betriebsstufe Höheren durch Tragen eines Kittels oder Schlipses aus. Auf die Frage, wer denn nun hier etwas zu bestimmen hat, kam die Antwort: "Hier gibt es viele Feldwebel." Da jede Stufe der Hierarchie ihre eigenen Gesetze entwickelt und ihren eigenen Feldwebel hat, müssen wichtige Informationen einen langen komplizierten Weg durchlaufen, um schliesslich verändert oder gar nicht ihr Ziel zu erreichen. Die Annahme, dass eine hierarchische Ordnungsstruktur den Produktionsablauf optimal steuert, ist irrig. Der streng hierarchische Betriebsaufbau und die formale Kompetenzaufteilung führen dazu, dass die Funktionen der Vorgesetzten undurchsichtig bleiben. Auch reagiert der Apparat bei plötzlich notwendigen Entscheidungen sehr schwerfällig. Um es an einem Beispiel zu verdeutlichen: Als eine Anodenmaschine für mehr als drei Stunden ausfiel, wurden die Trichter ohne Anoden dauernd ins Kühlband ohne

Bearbeitung eingelegt, um zwei oder dreimal das Band zu durchlaufen. Die Arbeiter taten sinnlose Arbeit. Entweder hatte niemand der kompetenten Leute die Information über den Ausfall einer Maschine erreicht, oder es fühlte sich niemand dafür verantwortlich oder kompetent, um diese sinnlose Arbeit zu unterbinden.

- b) <sup>Mit</sup> dem stufenweisen Aufbau geht eine Funktionsaufsplittierung einher. Ein "Chef" ist für die Mulis zuständig, ein anderer für die Scherbenkübel, ein dritter für verzogene Trichter, ein vierter für schlechte Anoden usw. Man lernt als Bandarbeiter diese vielen "unbekannten Chefs" erst dann kennen, wenn man von ihnen zurechtgewiesen <sup>wird</sup> oder neue Arbeitsanweisungen entgegenzunehmen hat. Man braucht von seinem Vorgesetzten gelegentlich auch Lob. Der hierarchische Aufbau kommt einem nicht verantwortbaren Machtstreben entgegen; Hierarchie ist institutionalisiertes Mißtrauen. Die erreichte höhere Stufe ist im Bewußtsein der Arbeiter wie auch in Wirklichkeit eine Machtausweitung. Der Aufstieg in der Hierarchie wird mißverstanden als Erweiterung der Machtbefugnis im Sinne einer Aufsicht gegenüber "denen da unten". Diese Art der "Wächterfunktion" belastet die Arbeiter und verschlechtert das Betriebsklima. Je höher der Platz in der Betriebshierarchie, desto weiter ist auch die Entfernung zur Basis. Das hat zur Folge, dass von Seiten der Hüttenleitung die Situation an verschiedenen Arbeitsplätzen oftmals falsch eingeschätzt wird. Es kommen in der Folge Arbeitsanleitungen zustande, die nicht ausführbar oder sinnlos sind. Dieser Sachverhalt ist durchaus den meisten bewusst und findet seinen Ausdruck in Sätzen der Arbeiter, wie: "Was die da oben sich wieder einmal gedacht haben, möchte ich gerne wissen." "Die da oben haben ja keine Ahnung, was hier vorgeht." Solche Sätze zeigen, dass im Bewußtsein der Arbeiter eine deutliche Distanz zwischen "denen da oben" und "uns hier unten" besteht. Diese Distanz trägt aber weder zu einem guten Betriebsklima bei noch zur optimalen Leistung.

c) Folgen und Beurteilung

Überschauen wir zusammenfassend die Folgen der mangelnden Information und des schwerfälligen hierarchischen Aufbaus, so ergeben sich:

Die fehlende Information über Arbeitsplatz und Arbeitsverlauf erschwert die Aussprache über Fehler und Verbesserungen im Ablauf



der Produktion.

Folgerichtig ist darum das erste Gebot: Blinder Gehorsam. Es kommt nicht zu denkender Mitarbeit: "Wenn Du hier anfängst zu denken, wirst Du verrückt!". Durch geforderten blinden Gehorsam wird die Eigeninitiative unterbunden und das Verantwortungsbe-  
wußtsein unterhöhlt.

Da oft Informationen ausbleiben oder Anweisungen nicht durchführbar sind, gibt es auf verschiedenen Stufen Arbeiter, die nicht der Betriebshierarchie angehören, dafür aber die Arbeitsplätze besser überschauen und gezieltere Informationen übernehmen können. Gerade sie tragen Verantwortung aus eigener Initiative und üben eine positive Funktion für den Produktionsablauf aus. Solche informellen Anweisungen sollten nicht unterbunden werden mit dem Hinweis, "der hat ja nichts zu sagen." Wo dieser informellen Tätigkeit mehr Raum gegeben wird und Störungen durch die Hierarchie wegfallen (z.B. <sup>in der</sup> Nachtschicht), läuft der Produktionsprozess reibungsloser und das Betriebsklima wird trotz Müdigkeit auffallend besser.

Jedes streng hierarchisch aufgebaute System, das nur von blinder Funktionserfüllung lebt, erweckt nicht Verständnis bei allen Beteiligten, sondern Unverständnis und Abwehr. Blinder Gehorsam fördert auch keine qualitative Arbeit, sondern vielmehr Unlust und Verantwortungslosigkeit. Vorenthaltung von Informationen ist Verachtung des Menschen, den man für zu dumm hält, um etwas zu verstehen. Es geht aber gerade darum, dass jeder Mitarbeiter verstehen lernt, was er tut, und warum er es tut. Wer nicht verstehen und mitdenken lernt, bleibt unmündig, abhängig und ist dem Mächtigeren ausgeliefert.

Blinder Gehorsam und gedankenlose Befehlsausführung am Arbeitsplatz können nicht im Interesse des Betriebes liegen.

"Die Mitarbeiter im Betrieb müssen heute mehr von ihrer Arbeit verstehen und selbständiger arbeiten als früher. Es kann vorkommen, dass sie ein umfangreicheres Spezialwissen als ihre Vorgesetzten haben. Aufmerksamkeit, Selbständigkeit im Denken und Handeln und die Bereitschaft der Menschen, sich in das komplizierte Zusammenspiel der Arbeitsabläufe sinnvoll einzuordnen, sind zu wesentlichen Voraussetzungen für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens geworden." (Schott in Mainz, S. 8).

Darum sollen, wie die Unternehmensleitung schreibt, einige V e r -  
b e s s e r u n g s v o r s c h l ä g e genannt werden.

1. Die höheren Angestellten sollten erneut den Kontakt zu den Arbeitern suchen und zwar über das Gespräch und nicht nur das Schichtbuch oder im Konfliktfall. Wäre es nicht auch möglich, dass sie von Zeit zu Zeit an der Basis arbeiteten? So könnten sie die Distanz zu den Arbeitern überbrücken und sich deren Lage erneut bewusst machen.
2. Der Mut zur Eigeninitiative Einzelner und ganzer Gruppen muss geschürt werden. Gruppen, die interne Arbeitserleichterungen oder Veränderungen durchführen, sollten nicht erst die gesamte Hierarchie bemühen müssen oder von ihr kritisiert werden. Man kann durchaus einzelnen Arbeitsgruppen die Arbeitsplatzerteilung überlassen (z.B. den Gruppen an den Kühlbändern). Eine Gruppe trägt für sich selbst Verantwortung, bestimmt abwechselnd ihren Sprecher. (s. Anlage 1)
3. Auf allen Entscheidungsebenen sollten nach Möglichkeit Teams gebildet werden. Das Team trägt mehr Gesichtspunkte zur Entscheidung ein als ein Einzelner. Im Konfliktfall versachlicht das Team die Auseinandersetzung.
4. Informationen über Produktionsumstellung, neue Arbeitseinteilung, Erfolg oder Mißerfolg einer Produktion, neue Vorhaben oder Verbesserungen am Arbeitsplatz sollten direkt an die Arbeitsgruppe gegeben werden. Die Werkszeitung ist hierfür nicht das geeignete Organ. Man kann abschliessend fragen, ob nicht gerade der Betrieb, in dem die Menschen einen Großteil ihrer Zeit verbringen, der Ort ist, an dem zuerst demokratisches Bewußtsein erlernt werden kann. Gerade hier kann durch Eigeninitiative und Mitbeteiligung eine neue menschlichere Gesellschaft erprobt werden, in der es keine blinden Erfüllungshelfen gibt, sondern mitdenkende Menschen. Nicht der Verstand hat vor dem Fabrikator zu bleiben, sondern der Kadavergehorsam.



## 5. Zur Situation der Gastarbeiter

### a) Arbeitsbedingungen und Fluktuation

Im gesamten Betrieb sind 1.000 bis 1.200 ausländische Arbeitnehmer beschäftigt; sie stellen also 20 - 25 % der Belegschaft.

In der Fernsehütte, in der wir arbeiteten, liegt der Anteil der Gastarbeiter bei ca. 60 %. Ein Grund für diesen hohen Anteil ist, dass an dieser Stelle die meisten ungelernten Arbeiter benötigt werden.

Interessant, dass zugleich dieser Betriebsbereich von der stärksten Fluktuation betroffen ist.

Im Zusammenhang unseres Themas ist dieser Gesichtspunkt nicht unerheblich. Man kann diese Tatsache nicht der "Unbeständigkeit" der Ausländer anlasten. Sie sind zwar daran interessiert, in möglichst kurzer Zeit möglichst viel Geld zu verdienen; aber andererseits bestrebt, einen festen Arbeitsplatz mit günstigen Bedingungen zu bekommen. Im allgemeinen gehen sie nicht nach 1/2 oder 1 Jahr zurück in ihre Heimat, sondern richten sich auf eine längere Zeit ihres Deutschlandaufenthaltes ein. Zudem wächst die Zahl derer, die ständig in der Bundesrepublik Deutschland bleiben wollen. Zu Hause finden sie ohnehin vorerst keine Möglichkeit, einen angemessenen Lebensunterhalt zu verdienen.

Der Grund der Fluktuation könnte ein anderer sein: Da die Gastarbeiter meist nur als Hilfsarbeiter eingestellt werden können, müssen sie jeden ihnen zugewiesenen Arbeitsplatz annehmen. Sie wechseln dann den Arbeitsplatz (und damit den Betrieb), sobald man ihnen Arbeit unter günstigeren Bedingungen anbietet.

Der Hauptgrund für die Fluktuation ist also in den Arbeitsbedingungen zu suchen. Diese sind zu verbessern, wenn man der Fluktuation angemessen begegnen will.

### b) Das Verhältnis in- und ausländischer Arbeiter zueinander.

Wenn sich auch oberflächlich gesehen dieses Verhältnis relativ problemlos darstellt, kann man bei näherem Zusehen bemerken, dass sich eine tiefe Kluft zwischen den Arbeitern der verschiedenen Nationalitäten auftut. Allerlei Vorurteile begründen diese Kluft.

Deutsche Arbeitskollegen äusserten sinngemäss: "Die Papagallis

machen all unsere Bestrebungen kaputt, die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Sie schuften sich zu Tode; die wollen ja bloss viel Geld verdienen." - "Die Papagallis sind faul und drücken sich vor der Arbeit, wo sie nur können". Die Unvereinbarkeit dieser beiden Äusserungen entlarvt sie als Vorurteile. In gleicher Weise steht dem Vorwurf einiger Deutscher: "Die verschaffen sich ja immer die besten Überschichten!" die Klage der Italiener z.B. gegenüber: "Man schiebt uns immer die schlechtesten Schichten zu." Darüberhinaus schätzen sich die Ausländer selbst als unterprivilegiert ein: "Wir müssen sowieso alle Dreckarbeit tun; wir müssen jeden Tag Schläge in die Magengrube hinnehmen." - "Wir können uns dagegen kaum wehren!". Auch diese Äusserungen sind geprägt durch Vorurteile, in denen nicht nur Deutsche und Italiener befangen sind; auch die anderen Nationalitätengruppen begegnen sich in ähnlicher Weise. Man redet übereinander, nicht miteinander, weil man es nicht kann.

Man kann die Vorurteile weder der einen noch der anderen Seite als Schuld anlasten. Die Aussage eines deutschen Kollegen uns gegenüber: "Mit Euch kann man sich noch wenigstens unterhalten", weist darauf hin, dass man sich ohnmächtig den vorhandenen Kommunikationshindernissen ausgeliefert sieht. Lärm, Arbeitstempo u.a. führen dazu, dass die Sprachschwierigkeiten noch verstärkt werden. Ausserdem wird so der Anreiz genommen, die Sprachschranken zu überwinden. "Warum soll man Deutsch lernen, wenn man sich doch nicht unterhalten kann." Die Folge ist der Rückzug auf die eigene nationale Gruppe.

So wird der Teufelskreis geschlossen; die Chance vertan, zur Völkerverständigung beizutragen.

c) Das Verhältnis der ausländischen Arbeiter zur Betriebshierarchie.

Die Hierarchie hat in den ausländischen Arbeitern - weit mehr als in den deutschen - ein schwaches Gegenüber und muss sich darum bewusst mit der Versuchung auseinandersetzen, ihre starke Position nicht unredlich auszunutzen. Ausländer lassen sich leichter von Arbeitsplatz zu Arbeitsplatz schieben, da sie sich schlechter zu wehren wissen. Widerspruch unterbleibt aus Angst, den Arbeitsplatz zu verlieren. Diese Lage versuchen sie abzumildern, indem sie aus ihrem Heimaturlaub ihren "Chefs" kleine Geschenke mitbringen. Sie glauben, sich so eine "bessere Nummer" verschaffen zu können. Daneben zeigt sich immer wieder, dass ein Ausländer, der in der Hierarchie aufsteigen darf, zur Karikatur eines unteren Vorgesetzten



zu werden droht: Bücklinge nach "oben", Tritte nach "unten".

Jedoch stehen ihnen augenscheinlich nur die untersten Stufen der Hierarchie offen. (Einen ausländischen Schichtführer haben wir nicht kennengelernt). Kann man daraus schliessen, dass ihnen keine Ausbildungs-, geschweige denn Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb des Betriebes geboten werden?

Obwohl mindestens 20 % der Belegschaft aus dem Ausland kommen, haben diese keine Stelle, die ihre Interessen und Belange ausreichend wahrnimmt. Das Personalbüro für Ausländer kann nicht als Vertreter der ausländischen Arbeitnehmer gelten, weil es mit Verwaltungsaufgaben beschäftigt ist. Dem Betriebsrat gehört nur ein Spanier an, der als einzelner nicht die Belange von ca. 1.000 Gastarbeitern vertreten kann, zumal die wenigsten überhaupt von seiner Existenz wissen.

Ein Beispiel: Ein Italiener hatte sich wegen einer Fahrprüfung für Montag beurlauben lassen. Als er am Dienstag wieder zur Schicht erschien, wurde er angebrüllt. Beim Personalbüro beschwerte er sich. Dort war man jedoch eher geneigt, dem Meister zu glauben, der angeblich von keiner Beurlaubung wusste.

Wo kann dieser Mann seine berechtigte Beschwerde mit Erfolg vortragen?

Es ist nur zu erklärlich, dass sich die Ausländer einen Schutzraum schaffen, in den sie im Bedarfsfall immer zurückweichen können. "Nix versteh'n" hilft ihnen, sich ungerechtfertigten Forderungen, Sanktionen und unbequemen Anweisungen zu entziehen. Diese Abwehr ist jedoch relativ leicht zu durchschauen, ferner psychologisch ungenügend und zudem ein Hindernis für den Produktionsablauf.

d) Rückwirkung der Wohnverhältnisse auf das Verhalten im Betrieb.

Die meisten deutschen Arbeiter wissen nichts über die oft katastrophalen Wohnverhältnisse ihrer ausländischen Kollegen. Selbst Vertrauensleute der Gewerkschaft sind darüber in seltensten Fällen informiert; Betriebsleitung und Vorgesetzte vermutlich auch nicht.

Übersieht man hier nicht, dass sich die schlechten Wohnverhältnisse negativ auf Arbeitsmoral und Betriebsklima auswirken? Mit einem Beispiel unter vielen sei die Situation kurz umrissen:

In einem Haus in Mainz-Mombach wohnen elf Familien; unter ihnen mehrere Geschäftsangehörige der Firma Schott & Gen. Sie bewohnen je

ein, selten zwei Zimmer. Einer von ihnen hat mit seiner Frau und fünf kleinen Kindern zwei Zimmer (zusammen 15 qm) als Wohn-, Schlaf-, EB- und Kochraum zur Verfügung. Der Mietzins beträgt pro Monat DM 300,--. Die elf Familien müssen mit zwei Toiletten im ganzen Haus auskommen. Das einzige Bad des Hauses ist unbenutzbar, d.h. jede Familie muss sich (und ihre Wäsche!) in jenen winzigen "Vielzweckräumen" auch noch waschen.

An eine ausreichende Erholung - zumal während einer Nachtschichtperiode - ist unter diesen Umständen nicht zu denken.

Die Verhältnisse in den Wohnheimen sind zwar nicht so krass, jedoch bleibt auch dort dem einzelnen keine Möglichkeit, sich eine Privatsphäre zu schaffen.

Diese Zustände wirken zwangsläufig auf das Familienleben, die Umwelt und den Betrieb zurück. An ein geregeltes Familienleben kann unter den beschriebenen Umständen nicht gedacht werden. Die Vorurteile der Nachbarn und der Bewohner selbst werden noch verstärkt, führen zu Isolation und Getto-Dasein. Schwierigkeiten und Spannungen werden in den Betrieb hineingetragen und bewirken Konzentrationsmangel und Aggression im Arbeitsablauf. (Das verstärkt erneut die Vorurteile der Arbeitskollegen).

Sieht man hier nicht, dass die ausländischen Arbeiter auf doppelte Weise ausgebeutet werden? Die hohe Miete zwingt dazu, sich um jede Überstunde zu reißen; die Flucht aus der Enge der Wohnungen führt zu vermehrten Ausgaben; ein anderer Grund, sich zahlreiche Überschichten zu verschaffen.

e) Verbesserungsvorschläge

1. Die verschiedenen nationalen Gruppen sollten die Möglichkeit haben, eigene Vertretungen zu wählen. Ihre Aufgabe wäre es, einerseits die innerbetrieblichen Belange der Ausländer wahrzunehmen, zum andern Orientierungshilfen zu bieten bei Wohnungssuche, Kinderbetreuung, Ausbildung usw. Die Zusammenarbeit dieser Vertretungen mit Geschäftsleitung und Betriebsrat müsste gewährleistet sein.
2. Zu einer ersten Überwindung der Sprach- und Kommunikationsbarrieren könnte dienen, Arbeitsgruppen oder Schichten aus den verschiedenen Nationalitäten zusammenzustellen. Kriterien für die Gruppenbildung sollten sein: a) sprachliche Verständigung; b) Freundschaft oder c) der Wille zur Zusammenarbeit überhaupt.



3. Es müssen bessere Ausbildungsmöglichkeiten angeboten werden. Diese sollten darauf abzielen, bessere Laufbahnmöglichkeiten auch für Ausländer zu eröffnen und für sie damit zugleich eine entsprechende Position im Heimatland vorzubereiten. Diese Arbeiter wären sicher auch dafür disponiert, eine Art Vermittlerrolle zwischen den jeweiligen Nationen zu übernehmen.

Hiermit brächte man die Verpflichtung zu einer Art inner-europäischer Entwicklungspolitik zum Ausdruck.

4. Die Wohnbedingungen der Gastarbeiter müssen in viel grösserem Ausmass in die Verantwortung des Betriebes einbezogen werden. Das Problem ist zu vielschichtig und zu umfangreich, um hier Patentlösungen anbieten zu können. Wegen der grossen Zahl der ausländischen Arbeiter wird man dem Problem nur im gesellschaftlichen Zusammenhang begegnen können, um diese Arbeiter und deren Familien nicht als Randgruppe aus dem Gesellschaftsprozess herauszudrängen.

Für das Mainz-Wiesbadener-Gebiet könnten wir uns z.B. vorstellen, dass sich alle Betriebe, die Gastarbeiter beschäftigen, gemeinsam mit den kommunalen und kirchlichen Stellen dieses Problems und des Problems der ausserbetrieblichen Ausbildung annehmen. Diese Kooperation böte am ehesten die Chance, Modelle zu entwickeln für Wohnraumbeschaffung und Ausbildung.

## II Arbeitsbedingungen

### 1. Arbeitsplatz (am Beispiel Trichterkontrolle)

#### a) Beschreibung

Der Arbeitsplatz, mit dem die meisten von uns vertraut wurden, ist die Kontrolle am linken Trichterkühlband (Schwarz-Weiss-Fernsehen). Die Arbeitsaufgabe besteht hier darin, die aus dem Kühlband kommenden Trichter mittels (allerdings nur sehr unpräzise entwickelter und zudem wenig allgemein bekannter) Prüftechniken auf ca. 20 mögliche Standardfehler zu untersuchen. Die auszu-sondernden Trichter werden, nachdem Anoden und ggf. Hals entfernt worden sind, auf ein Förderband geworfen, um erneut für die Glasproduktion verwendet zu werden. Der Ausschuss wird auf Zähl-apparaten, aufgeschlüsselt nach Fehlerarten, registriert. Die guten Trichter werden teils auf Körbe gelegt, die an einem vorbeilaufenden Band hängen, teils auf einem Tisch abgestellt, um

von dort auf Paletten gestapelt (manchmal in Kartons verpackt) und abtransportiert zu werden. Auch die Guten sind zu zählen, teils mit Kontrollzetteln, teils mit einem Zählapparat.

Die Menge der Trichter ist unterschiedlich (abhängig von Trichtergrösse und Eingespieltsein des Produktionsablaufs); es sind bei grösseren Trichtern mindestens 300 pro Stunde, bei kleineren noch mehr. Bei einer Besetzung mit 2 Mann hat jeder in ca. 20 Sekunden einen Trichter zu verarbeiten. Diesem theoretisch gedachten und möglichen Arbeitsablauf stehen aber eine Menge Behinderungen entgegen.

#### b) Behinderungen

Sie sind einmal physisch-psychischer Art: Einem Menschen ist das Arbeiten in einem in der Theorie gleichförmigen Rhythmus unmöglich. Dazu kommt eine starke Abspannung (durch Schichtarbeit, dauerndes Stehen, fehlenden Bewegungsausgleich, Fliessbandstress u.a.), die durch eine Essenspause nur schlecht ausgeglichen wird. Speziell für die Kontrolltätigkeit gilt ein dauerndes Nachlassen der Konzentrationsfähigkeit, die schon nach kurzer Zeit eintritt und periodisch unkonzentriertes Arbeiten hervorruft. Nach unseren Beobachtungen und Erfahrungen überwiegt nach ca. 6 Std. unkonzentriertes das konzentrierte Arbeiten. Diese Tatsachen scheinen uns zu wenig berücksichtigt zu werden, wenn nur kurzzeitige Zeit- und Arbeitsstudien angestellt werden, wie wir es erlebt haben. Nachdenklichen Kollegen sind sie durchaus bewusst; einer sagte: "Die haben doch jetzt eine Psychologin; die soll mir mal beweisen, dass das geht, was die von uns verlangen." (Man beachte das sich in dem "die" ausdrückende Distanzbewusstsein).

Zu diesen physisch-psychischen Behinderungen kommen nun eine ganze Reihe von Störungen in dem theoretisch beschriebenen Arbeitsablauf, wovon wir hier nur die häufigsten und schwersten aufzählen.

1. Es ergeben sich Wartezeiten, bis man einen Trichter wegstellen kann, wenn das Abnahmeband voll ist, oder die Abnehmer am Tisch nicht nachkommen (z.B. bei Zwischenplatte auflegen, Palettenwechsel, aber auch schon bei starkem Arbeitsanfall).
2. Die Enge des Arbeitsplatzes erzeugt regelmässig Behinderungen beim Wegstellen bzw. Wegwerfen der Trichter, beim Ablesen durch den Schichtführer u.a.m. Sie werden oft unnötig vermehrt, z.B. dadurch, dass die Trichter mit Hals gelegentlich auf der linken



Kühlbandseite ankommen, aber nach rechts auf das Abnahmeband gestellt werden müssen.

3. Erheblichen Zeitverlust bringen die mit der Kontrolltätigkeit nur lose verbundenen Tätigkeiten wie Anoden entfernen, Hälse abschneiden, Fehler registrieren, Kontrollnummer aufschreiben etc. Besonders lästig ist, dass dazu viele verschiedene Werkzeuge in die Hand genommen werden müssen: Halslehre (sie fällt oft herunter, weil der Griff rund ist), Glasschneider, Kreide, Anodenhammer, Toleranzmass für verzogene Trichter...
4. Kurzfristige Schwankungen im Produktionstempo und in der Fehlerhäufigkeit bewirken unnütze Kleinstwartezeiten auf der einen, Überlastungssituationen auf der anderen Seite.
5. Durch die gedankenlos angebrachte Beleuchtungsanlage muss ein Schirm relativ lange hochgehalten und bewegt werden, um alle Fehlermöglichkeiten zu kontrollieren.

#### c) Folgen

Als Folge dieser Arbeitsbehinderungen ist der anfangs theoretisch geschilderte Arbeitsvorgang in der Praxis wesentlich komplizierter. Die für einen Trichter verfügbare Zeit schrumpft daher auf ein Minimum zusammen. In besonderen Drucksituationen oder bei unvorhergesehenen Zwischenfällen ist es objektiv unmöglich, gewissenhaft zu kontrollieren und den Ausschuss korrekt zu verarbeiten. Dies geschieht sehr häufig. Aber auch sonst, wenn alles "normal" läuft, erzeugt das Produktionstempo einen andauernden Stress, der keine acht Stunden, wahrscheinlich sogar nicht einmal eine Stunde lang wirklich gewissenhafte Arbeit gestattet. Ein Kollege sagte: "Hier hat man nicht einmal Zeit, eine Zigarette anzustecken, erst recht nicht aufs Klo zu gehen."

Es scheint uns verständlich und berechtigt, wenn sich die Arbeiter immer wieder dieser Überbelastung zu entziehen suchen. Das geschieht zum Teil dadurch, dass man sich die nötigen Kleinstpausen für Bedürfnisse, Essen, Trinken, Bewegung, Kommunikation u.a.m. gegenseitig einräumt bzw. notfalls auf Kosten der Kollegen einfach nimmt. In diesen Zeiten sinkt natürlich die Kontrollfähigkeit des Partners.

Darüberhinaus schafft man sich Erleichterungen durch Mißachtung von Arbeitsvorschriften, man unterlässt das Halsabschneiden, Anodenentfernen, usw. Regelmässig wird gutes Material zu Bruch geworfen, häufig mit Anoden; denn es ist nur wenigen Arbeitern bekannt, warum sie ent-

fernt werden müssen. Insgesamt wird die Kontrolle nachlässiger, wird oft zu bloss unbewussten "rituellen" Bewegungen. Die Meinung, dass man trotzdem "im Unterbewussten" Fehler registriert, berücksichtigt nicht die Vielzahl der möglichen Fehler und die Tatsache, dass es eines bewussten Impulses bedarf, um den eingefahrenen Ablauf - greifen, heben, wegstellen - zu unterbrechen und auf Ausschussverarbeitung umzuschalten.

Folglich wird längst nicht alles fehlerhafte Material ausgesondert und andererseits viel Gutes vergeudet. Die Aufgabe der Kontrollabteilung wird so nur unzureichend erfüllt, was auch von vielen Arbeitern erkannt wird: "In Wirklichkeit ist das hier keine Kontrolle, sondern ein blosses Wegraffen des Materials." Darunter leidet nicht nur die Qualität der Produktion, sondern erst recht der Mensch.

d) Vorschläge

Einige der Behinderungen sind relativ leicht abzustellen, etwa durch besser konstruiertes Kombinationshandwerkszeug, verbesserte Bandabnahme, bessere Beleuchtung. Die Kontrollnummer sollte wegfallen: Abgesehen davon, dass sie einen lästigen Wechsel des Handwerkszeugs bedingt, dürfte keiner unter die Drohung gestellt werden, für schlechte Arbeit eventuell namhaft gemacht zu werden, wenn die Umstände keine durchgehend einwandfreie Arbeit ermöglichen.

Eine spürbare Entlastung könnte aber nur durch eine grosszügigere personelle Ausstattung geschaffen werden. Hierbei ist jedoch eine dauernde Mehrbesetzung mit drei Mann am Kühlbandende angesichts der Enge wenig sinnvoll. Nur bei Produktionsspitzen (viele kleine Trichter) sollten drei Mann ans Band gestellt werden. Den grössten Nutzen hätte die Arbeitsgruppe, wenn die Anstellung eines weiteren Mannes die Einrichtung eines Rotationssystems ermöglichte, durch das regelmässige Kurzpausen in Bereitschaftshaltung (ca. 10 Minuten pro Stunde) eingelegt werden könnten. Dies unterbricht die Belastung, ermöglicht sich zu erholen, Bedürfnisse zu stillen, miteinander zu sprechen und sich Bewegung zu verschaffen. Auf der anderen Seite entfällt so die Notwendigkeit, sich heimlich dem Druck zu entziehen. Ist die Gelegenheit dazu gegeben, wird ein solches System manchmal von einer Arbeitsgruppe selbst informell eingeführt, aber unter der ständigen Furcht, entdeckt, getadelt oder dadurch bestraft zu werden, dass der Gruppe ein Mann entzogen wird. Dies dürfte auf keinen Fall geschehen, sondern umgekehrt müsste der Ansatz zu einer derartigen Eigeninitiative geradezu



gefördert werden.

Ob damit aufs Ganze gesehen eine Kostenerhöhung (Mehreinstellung von Arbeitskräften) verbunden wäre ist fraglich. Zum Teil liessen sich durch eine Umorganisation der Arbeitsplatzerteilung Leute für ein solches System freimachen, denn nicht alle Arbeiter einer Schicht sind gleichermassen ausgelastet. Darüberhinaus entstünde sicher eine Kostensenkung durch verbesserte Qualität der Kontrolle.

Langfristig gesehen müsste jedoch die Kontrollabteilung mit ihren Arbeitsplätzen neu geplant und organisiert werden. Im jetzigen Zustand geht die starke Kapazitätsausweitung, die das Unternehmen in letzter Zeit vorgenommen hat, eindeutig zu Lasten der Arbeiter. Bei dieser Neuorganisation müsste den physischen und psychischen Bedürfnissen des Menschen besser Rechnung getragen werden. Unser Eindruck ist, dass sehr viel Intelligenz und Kapital in der Neukonstruktion der Farbfernseh-Anlagen investiert worden ist, während eine entsprechende Arbeitsplatzgestaltung im Interesse des Mitarbeiters völlig fehlt.

Letztlich dient ein gut durchdachter und konstruierter Arbeitsplatz sowohl dem Menschen, der ihn innehat - es ist sein Lebensraum, der ihn entscheidend prägt - als auch dem Interesse des Betriebes an Qualitätsarbeit. Gerade bei Kontroll-Leistungen liegt dieser Zusammenhang auf der Hand.

## 2. Der Arbeitslohn

### a) Lohnabrechnung

Wir wären überfordert, und es liegt auch nicht in unserer Absicht, die Frage zu diskutieren, ob der Lohn in seiner jetzigen Höhe eine "gerechte" Abgeltung der Arbeitsleistung ist. Doch möchten wir darauf hinweisen, dass der auf den ersten Blick recht günstig erscheinende Stundenlohn eines Hilfsarbeiters von ca. DM 5,-- verbirgt, wie niedrig der daraus resultierende Monatsverdienst im Schnitt ist. Das erklärt, warum Arbeiter, die allein von der Industriearbeit leben, oft regelmässig Überstunden machen. Der zusätzliche Verdienst wird von ihnen als normaler Bestandteil ihres Einkommens angesehen und ihrer Lebenshaltung zugrundegelegt. Diese Einstellung kommt dem Interesse des Betriebes entgegen, dem dadurch die Möglichkeit gegeben ist, Mehreinstellungen zu vermeiden und sich so dem Druck des Arbeitsmarktes zu ent-

ziehen. Ebenso wird dadurch verschleiert, dass die soziale Er-rungenschaft der 40-Stundenwoche vielfach nur auf dem Papier steht. Langfristig dürfte sich dieses Verfahren zum Schaden für die Wirtschaft und für die arbeitenden Menschen auswirken. Schon jetzt zeigt sich die Tendenz zum Anwachsen des Krankenstandes und zu vermehrter Frühinvalidität.

Es ist uns immer wieder aufgefallen, dass es für die Arbeiter völlig undurchsichtig bleibt, wie sich ihr Verdienst zusammensetzt.

Schon über die Bemessungsgrundlage des Stundenlohnes haben sie keine Information. Dazu kommt, dass sie nach und nach entdecken, wie unterschiedlich die einzelnen Arbeitsplätze eingestuft sind. Dabei empfinden sie in vielen Fällen die Unterschiede als unge-rechtfertigt. Der pauschale Hinweis auf die "Analytische Arbeits-platzbewertung" überzeugt sie nicht von der Angemessenheit der Einstufung, da sie deren Kriterien nicht kennen und bei ihrer eigenen Einschätzung selbst ganz andere anwenden. Erst recht die Lohnabrechnung ist vielfach ein Buch mit sieben Siegeln. Wir haben manchmal fast kurios anmutende Anstrengungen erlebt, aus dem komplizierten Zahlengewirr klug zu werden.

Grössere Übersichtlichkeit und vermehrte Information wären hier dringend zu wünschen. Dabei geht es nicht in erster Linie darum, die Berechnung nachzuprüfen, sondern darum, Überblick und Ver-ständnis zu gewinnen. Wir waren erstaunt, dass unsere Nachfrage nach einem Exemplar des Tarifvertrages Mißtrauen erregte, wir wollten "nach Dingen suchen", und Anlass zu einer ernststen Er-mahnung gab.

Nach diesen Erfahrungen wagt man kaum noch zu fragen, warum man z.B. statt der im Arbeitsvertrag vereinbarten 40 Stunden durch-schnittlich 42 Stunden pro Woche arbeitet, warum z.B. der Stunden-lohn DM 4,81 beträgt statt der angegebenen DM 4,73 usw. Wir sind sicher, dass es für solche Beispiele sinnvolle Erklärungen gibt, doch müssten sie den Arbeitern direkt einsichtig sein.

Der Lohn ist ein Teil der Arbeitsbedingungen, die nicht als Schick-sal entgegengenommen werden dürfen. Den Arbeiter als Menschen an-erkennen heisst auch, ihm zu grösserem Durchblick zu verhelfen und ihn vom Gefühl der blinden Abhängigkeit von diesen Bedingungen zu befreien.



b) Prämiensystem

Fragwürdig scheint uns das Verfahren, einzelnen Arbeitsgruppen Prämien ab einer gewissen Stückzahl guter Produktion zu zahlen. Dieses System ist im Grunde (wie auch schon das Stundenlohnsystem) Ausdruck eines immer wieder begegnenden Mißtrauens gegen die Arbeiter. Es basiert auf dem Vorurteil, dass Arbeiter keine wirkliche Verantwortungsbereitschaft mitbringen und es nur eine Möglichkeit gibt, diesen Mangel einigermaßen auszugleichen, nämlich durch geldliche Anreize. Dem Angestellten dagegen wird von vornherein das Vertrauen entgegengebracht, dass er von sich aus eine bestimmte Arbeit leistet, aus eigenem Pflicht- und Verantwortungsbewußtsein, was sich in der Zahlung eines festen Gehaltes ausdrückt. Da das normale Monatseinkommen meist nicht allzu hoch ist (vor allem für grössere Familien), besteht bei vielen Arbeitern eine starke Bereitschaft, sich zusätzlich zu ihrem Lohn Prämien zu verdienen. Sie erbringen oft schon für einen geringen Mehrverdienst erhebliche Mehrleistungen. Mit der Zeit beginnen sie, ganz selbstverständlich mit einer bestimmten Prämiensumme zu rechnen. Die Prämie hat ihren Charakter als Anerkennung einer besonderen Leistung verloren. Sie ist nur noch ein (für den Betrieb relativ billiges) Mittel, die Produktion zu erhöhen und die Ausschußquote zu senken, allerdings ein Mittel mit bedenklichen Nebenwirkungen.

Das führt zu unnötigen und störenden Konflikten. Die Gruppen, die Prämie bekommen, sind auf die Arbeit der Kollegen angewiesen, die z.B. Material bringen, einlegen, abnehmen oder kontrollieren. Diese werden damit in das gleiche Arbeitstempo hineingezogen, ohne dafür ebenfalls Prämie zu bekommen. Das erzeugt natürlich Mißstimmigkeiten, besonders dann, wenn die Höhe der Prämie von einer anderen Arbeitsgruppe - etwa durch Zählen - bestimmt werden soll. Auch innerhalb einer Arbeitsgruppe entstehen oft ähnliche Spannungen, weil etwa einer möglichst viel Prämie herausholen möchte, ein anderer aber lieber etwas ruhiger arbeiten will. Die Folge solcher Spannungen sind verminderte Konzentration und Sorgfalt bei der Arbeit und erhöhte Unfallgefahr. Dies geschieht auch dadurch, dass z.B. Maschinenreparaturen bei laufender Produktion vorgenommen werden, damit kein Prämienausfall entsteht. Das Prämiensystem ist oft unsinnig, da das Produktionsergebnis vielfach von den Arbeitern beeinflussbar nicht oder von Störungsfaktoren abhängig ist, die man

den Arbeitern nicht anlasten darf. Manchmal wird es dadurch geradezu widersinnig, dass die Prämie am niedrigsten ist, wenn am meisten gearbeitet <sup>worden</sup> ist und umgekehrt. Die Maschinenschlosser z.B. verdienen dann am meisten, wenn die Maschine störungsfrei läuft und sie nichts zu tun haben. Auch verführt das Prämiensystem manchmal zu Nachlässigkeit und gar Unehrlichkeit.

Es ist deshalb zu fragen, ob das System der Prämienzahlung nicht letzten Endes gerade das verhindert, was es leisten soll: die Arbeiter zu verantwortungsvollerem Verhalten zu bewegen. Höhere Zuschläge für Arbeit an exponierten Stellen, die eher das Gefühl der Anerkennung der ausgehaltenen Strapazen (Hitze, Lärm) gäben, würden die Einstellung zur Arbeit wahrscheinlich wirksamer beeinflussen als das gegenwärtige Prämiensystem. Bei diesen Bemühungen muss man sich allerdings im klaren sein, dass das nicht allein ein Geldproblem ist, sondern viel mehr davon abhängen wird, ob den Arbeitern mehr Gelegenheit zu selbständigerer, eigenverantwortlicher Gestaltung ihrer Arbeit gegeben wird. Das wäre ein besserer Anreiz zu qualitativ hochstehender Arbeit als jede Prämie.

#### c) Vorschläge

Wir schlagen vor, jedem Arbeiter bei der Einstellung (den anderen nachträglich) ein Informationsblatt in die Hand zu geben. Dort sollte in verständlicher Form erläutert werden, wie die Bemessung des Grundlohnes für seinen Arbeitsplatz zustandekommt, welche Prämie bei welcher Leistung gezahlt wird und wie die Lohnabrechnung zu lesen ist. Auch wären Hinweise auf steuerliche Vorteile o.ä. angebracht, da die meisten Arbeiter auf diesem Gebiet nach unseren Gesprächen im allgemeinen völlig hilflos sind.

Darüberhinaus sollte überlegt werden, die Lohnberechnung nach Arbeitsstunden zugunsten eines festen Monatslohns aufzugeben. Dies würde zum Ausdruck bringen, dass der Arbeitnehmer kein Tagelöhner ist, sondern wirklich "Geschäftsangehöriger" (Betriebsordnung). Daneben würde dies die Lohnberechnung ungeheuer vereinfachen und so eine erhebliche Kostensenkung mit sich bringen. Auch sollte anstelle des komplizierten und problematischen Prämiensystems eine vermehrte jährliche Zuwendung treten, die eine wirkliche Anerkennung der in dieser Zeit geleisteten Arbeit darstellt. Die Auswirkungen von momentanen Produktionsschwankungen würden über einen solchen Zeitraum hin ausgeglichen und für die Arbeiter nicht zu jeweils



gefürchteten Prämienausfällen führen. Es würde zu weit in grundsätzliche sozialpolitische Probleme führen, zu diskutieren, welche Form der Berechnung und Gewährung gewählt werden sollte (13. Monatsgehalt, Umsatzbeteiligung, Investivlohn o.ä.). Sich darüber Gedanken zu machen und Modelle zu entwickeln wäre jedoch geeignet, das sozial fortschrittliche Erbe der Carl-Zeiss-Stiftung in unserem Jahrhundert anzutreten.

### 3. Sinnlose Arbeit, Belästigungen, Gefahren

Wenn man seine Arbeit nicht nur mechanisch und ohne nachzudenken erledigt (Gleichförmigkeit und Stress führen allerdings sehr bald zum "Abschalten"), drängt sich einem immer wieder die Frage auf, ob das, was man gerade tut, nicht auch wesentlich rationeller getan werden könnte. Wenn z.B. Trichter ausgepackt, geschliffen, eingepackt, etwa 100 m weit gefahren, ausgepackt, Eis abgesprengt, Trichter wieder eingepackt, 100 m zurück gefahren, ausgepackt und nun aufs Vorwärmbad gelegt werden, fragt man sich, warum denn die Absprengmaschine nicht an den gleichen Platz gefahren werden kann, wo die Trichter auch geschliffen und eingelegt werden. Das hätte unnötige Wege und unnötiges Ein- und Auspacken und damit Arbeitszeit und -kraft gespart. Die Zumutung solcher immer wieder vorkommender objektiv sinnloser Vergeudung von Zeit und Kraft kann nicht einfach mit dem oft gehörten Schlagwort: "Sie kriegen ja alles bezahlt" abgetan werden, denn solche Erlebnisse zerstören Arbeitswilligkeit und Verantwortungsbewusstsein der Arbeiter und schaden damit dem Betrieb nicht nur im Augenblick, sondern auch auf die Dauer. Im o.ä. Beispiel war es den Oberkontrollleuren nicht gestattet, die Maschine 100 m weit an einen anderen Platz zu fahren und so den Arbeitsvorgang zu rationalisieren. Der zu dieser Entscheidung befugte Ingenieur war entweder nicht erreichbar oder beurteilte die Situation aus der Entfernung falsch. Vielleicht waren die Arbeiter auch schon so apathisch, dass ihnen die Mühe zu gross war, den Ingenieur zu suchen und um Erlaubnis für eine Lappalie zu bitten. Während der Nachtschicht hätten sie die Maschine wahrscheinlich ohne zu fragen (weil keine Ingenieure da sind) an einen anderen Platz gebracht. Diese sachlich richtige, die Arbeit rationeller gestaltende "Eigenmächtigkeit" hätte aber gegen die bestehende Ordnung verstossen. An vielen Stellen geht aber die Arbeit nur deshalb ohne Unterbrechung weiter, weil die Arbeiter hindernde Vorschriften unterlaufen. Man sollte sie für Mitdenken nicht bestrafen. Man kann nicht immer wieder verantwortliches Arbeiten verlangen (oder unverantwortliches beklagen),

wenn man andererseits Ansätze zu eigener Verantwortung durch ein kompliziertes hierarchisches Befehls- und Kompetenzsystem unterbindet, dass sich alle Entscheidungsgewalt vorbehält. Verantwortung kann nur gelernt werden, wenn sie einem Menschen zugetraut, ermöglicht und übertragen wird. Wenn Arbeiter das Gefühl haben, als erwachsene, zur Verantwortung fähige Menschen nicht ernst genommen zu werden, wie sollen sie dann ihre Arbeit bzw. die Produktion ernst nehmen? In seinen Auswirkungen noch demoralisierender ist, dass Arbeiter in oft unvermeidlichen Produktionspausen (z.B. wegen Ausfall einer Maschine, schlechter Koordination der Arbeit, fehlenden Materials) sich mit irgendeiner Scheinarbeit beschäftigen müssen. Es ist ihnen nicht gestattet, etwa eine Zeitung zu lesen oder sich kurzzeitig zu entfernen. So sind sie gezwungen, sich eine "Arbeit" zu suchen (vielleicht irgendwo zu kehren), eine Arbeit vorzutäuschen (zumindest, wenn ein Vorgesetzter in der Nähe ist) oder sich irgendwo zu verstecken. Es ist eine entwürdigende Situation, wenn erwachsene Menschen zu solchem Verhalten gezwungen werden.

Manche Arbeiten wären im Sitzen ausführbar, wenn dafür Sitzgelegenheiten geschaffen würden. Wenn sich Arbeiter aber selber welche zurechtbauen, wird ihnen das Sitzen oft untersagt. Denn es herrscht das Vorurteil, ein sitzender Arbeiter arbeite nicht richtig. Dies erzeugt auf Seiten der Arbeiter die Angst, der Sitzende werde als überzählig angesehen und der Gruppe entzogen. So wurden wir stets zum Aufstehen genötigt, wenn ein Vorgesetzter in der Nähe war. Man sollte klar zu erkennen geben, dass sie es niemandem zumuten, acht Stunden lang an einer Stelle zu stehen. Viele Arbeitsplätze könnten auch leicht sitzgerecht umgebaut werden.

Unnötige Behinderungen oder Belästigungen am Arbeitsplatz lassen in den Arbeitern oftmals das Gefühl entstehen: "An uns wird nicht gedacht," angefangen von Kleinigkeiten (z.B. der schon erwähnten Halslehre) bis hin zu direkten Gefahrenquellen. Einiges sei hier aufgezählt:

An dem während unserer Arbeitszeit neu installierten Kühlband FS 30 mussten sich die Arbeiter ihre Arbeitsplätze notdürftig selber herichten. Am vorderen Ende waren sie zunächst der Hitze schutzlos ausgesetzt. So versuchten sie, die Öffnung etwas mit Pappe abzudecken. Auf der linken Seite, wo Arbeiter Hälse zum Kühlen einzulegen hatten und dabei der Hitze besonders ausgesetzt waren, hatten sie die Öffnung aus Mangel an anderem Material mit Karton abgedeckt, der nach einiger Zeit Feuer fing. Erst nach etwa einer Woche wurde ein Vorhang aus



Asbeststreifen angebracht.

Die Versorgung mit frischer Luft ist im allgemeinen ziemlich mangelhaft. Auch die Absaugvorrichtungen funktionieren nicht richtig oder gar nicht. Oft kommen die Abgase durch die geöffneten Fenster wieder in die Halle zurück. Unerträglich ist, dass dann noch Gabelstapler mit Dieselmotoren in der Fabrikhalle verwendet werden. Im Sommer sollen Hitze und Sauerstoffmangel katastrophal sein und Hitzschläge laufend vorkommen. Gewiss ist Belüftung und Kühlung bei Glasproduktion ein besonderes technisches Problem. Aber so einfach wie z.B. mit dem lächerlichen Propeller-Ventilator am SW-Trichterkühlband dürfte man es sich keinesfalls machen.

Einige Arbeitsplätze sind direkt gesundheitsschädigend. So führt das Schirm- und Kolbenschleifen nach Auskunft der Arbeiter zu irreparablen Bandscheibenschäden. Dabei liessen sich Schleifmaschinen konstruieren, bei denen nicht der ganze Körperdruck eingesetzt werden bräuchte. Bei einem Unfall (Schnittwunde durch geplatzten Schirm, starke Blutung) zeigte sich, dass die 1.-Hilfe-Einrichtungen häufiger auf ihre Funktionsfähigkeit überprüft werden müssten (mangelhafte Abbindevorrichtungen).

Die aufgeführten Beispiele liessen sich beliebig vermehren, wenn man das Augenmerk einmal gezielt auf solche unnötigen Widrigkeiten legte. Hier wären die Arbeiter zu ermuntern, diese nicht einfach als unabänderliches Schicksal hinzunehmen oder in Selbsthilfe notdürftig abzumildern. Eine solche systematische Aufforderung zu Kritik und Verbesserungsvorschlägen hat aber nur Sinn, wenn dabei die Gelegenheit eingeräumt ist, in Besprechungen innerhalb der Arbeitsgruppen Schwächen erst aufzudecken und Vorschläge zu entwickeln und zu artikulieren. Einmalige Befragungen oder Einrichtung eines "Kummerkastens" dagegen bewirkt gar nichts. Wäre den Arbeitern in ihrer Gruppe Gelegenheit gegeben, an der Gestaltung ihrer Arbeitssituation verantwortlich mitzuwirken, dann wäre der Bezeichnung als "Mitarbeiter" ihr zynischer Unterton genommen. Nur auf diesem Weg, die Arbeiter zur Mitgestaltung ihrer Verhältnisse zu aktivieren, lässt sich das Ziel der allgemeinen Teilhabe und Teilnahme an einem demokratischen Staatswesen erreichen.

### III. Konflikte

1. Wo Menschen zusammenleben, gibt es verschiedene Interessen. Divergierende Interessen führen zu laufenden Spannungen, da jeder sein Interesse gewahrt wissen möchte. Prallen Interessen direkt aufeinander,

entsteht ein Konflikt. Meist wird aber der Konflikt einseitig als Krise in menschlichen Zusammenleben, als Krieg im Kleinen, verstanden; er ist aber auch ein Zeichen dafür, dass etwas in Bewegung ist, ein Motor zur Veränderung. Darum dürfen soziale Konflikte, die zur Verbesserung der Verhältnisse innerhalb wie ausserhalb des Betriebes notwendig sind, nicht verschleiert oder unterdrückt, sondern müssen ausgetragen werden. Positiv verstanden ist ein Konflikt ein Ausgleich von verschiedenen Interessen. Interessen können aber nur dann ausgeglichen werden, wenn der Konflikt versachlicht wird. D.h., dass der Konflikt nicht als Bedrohung einer Person oder Position aufgefasst werden darf. Meistens fühlt sich in Konfliktsituationen einer der beteiligten Partner bedroht. Er bezieht den Konflikt auf sich, personalisiert ihn. Er fühlt sich beleidigt, fürchtet um seine Autorität, sieht seine Position schwinden. Aus der Personalisierung folgt dann, dass der Konflikt nicht mehr rational kritisch behandelt wird, sondern durch irrationale Maßnahmen gelöst werden soll, die ausschliesslich von Emotionen bestimmt sind. Die Fronten verhärten sich. Man reagiert mit Haß oder Ablehnung bzw. Resignation und Unterwürfigkeit; es geht also nicht mehr um eine vernünftige Lösung des Konfliktes, nicht mehr um einen sachlichen Interessenausgleich, sondern darum, wer der Stärkere ist, wer gewinnt, wo die grössere Macht liegt.

2. Wir stellen im Folgenden einen Konfliktfall dar, den wir im Betrieb erlebt haben.

In der Nacht vom 1. auf den 2. Februar 1970 kamen wir zur 12-Stunden-schicht an unsere Arbeitsplätze. In dieser Nacht wurde in der Fern-sehhütte ein neues Kühlband erprobt. Das verursachte eine starke Rauchentwicklung, die die Arbeit erschwerte. Die wohl schon vorhandene Unlust, in der Sonntagnacht 12 Stunden arbeiten zu müssen, konzentrierte sich in diesem Fall auf einen Punkt - nämlich die starke Rauchentwicklung. Die Schwelle dessen, was ertragbar ist, d.h. die Toleranzschwelle war überschritten, da alle von derselben Sache in gleicher Weise betroffen waren. Die latente Konfliktsituation, die sich im allgemeinen Maulen ausdrückte, wurde durch diesen auslösenden Faktor manifest. Anlass und Ursache für diesen Konflikt müssen unterschieden werden: Als Ursache sind die schon erwähnten Arbeitsbedingungen anzusehen: die 12-Stunden-Schicht, die ständige Objekthaltung, in der sich der Arbeiter befindet, die Nichtanerkennung seiner Arbeitskraft (mehr Tadel als Lob usw., vgl. Teil



I und II). Den Anlass zum Konflikt bot die zusätzliche Erschwernis, die dann der auslösende Faktor für den Konflikt war, und an der sich der Konflikt darstellte.

Der "Chef vom Dienst" war auch zu Beginn der Nachtschicht da, dann aber bald verschwunden. Das erhöhte den Unmut. Die Arbeiter reagierten spontan, indem eine Gruppe einen Brief an die Hüttenleitung entwarf (siehe Anlage 2). Dieser Brief wurde von 38 Arbeitern (fast 100 % Beteiligung) unterschrieben.

Unter den Arbeitern gab es verschiedene Gruppen, die zum Austragen des Konfliktes wichtig wurden.

Erstens: Die Gruppe der sensibleren reagierte zuerst, indem sie den Unmut über den starken Rauch ausdrückte: "12 Stunden reicht schon - auch das noch". Zweitens: Die Gruppe der Katalysatoren hat den Unmut artikuliert und organisationsfähig gemacht. Sie hat die allgemein vorhandene Unlust und emotionale Spannung auf eine rationale Ebene gebracht, indem sie das, was alle spürten, aussprach und in eine Aktion kanalisierte. Diese Funktion der Katalysatoren bewirkte eine Entschärfung der gespannten Atmosphäre und trug zur sachlichen Beurteilung der Konfliktsituation bei. Dadurch wurden die angestauten Emotionen wieder einer rationalen Kontrolle unterworfen.

Diese Gruppe ist die eigentlich "politische", sie handelt rational, plant gezielte Aktionen, die zur Entlastung der Situation dienen, und sucht eine sachliche Konfliktlösung, d.h. einen für alle Beteiligten akzeptablen Interessenausgleich.

Drittens: Als dritte Gruppe treten die sogenannten Mitläufer auf. Sie fühlen sich plötzlich artikuliert, sehen ihre eigenen Interessen ausgedrückt im Reden und Handeln der Katalysatoren, unterstützen deren Aktionen, mit denen sie sich indentifizieren. Solche Unterstützung hat sich hier im Unterschreiben des Briefes gezeigt. Der Konflikt lässt sich ohne Unterstützung dieser Gruppe nicht durchtragen.

Der Brief wurde an die Hüttenleitung und den Betriebsrat geschickt. Die Hüttenleitung reagierte folgendermassen: Es wurden 6 deutsche Arbeiter in das Büro zu einem Gespräch mit der Hüttenleitung zitiert. In diesem Gespräch wurden unhaltbare Vorwürfe gegen die Arbeiter erhoben: Die Aufsichtsperson sei nicht benachrichtigt worden, Fenster und Entlüftungsanlagen seien nicht geöffnet gewesen usw. Es wurde hervorgehoben, dass dieser Weg (einen Brief zu schreiben) absolut neu

sei; das sei ein bisher nicht üblicher Ton. Es wurden offenbar durch den Konflikt latente Herrschaftsstrukturen sichtbar. Aus Angst um Verlust der Herrschaft setzten die erwähnten Abwehrmechanismen ein.

Der Konflikt wurde dann personalisiert: Einzelne Arbeiter wurden nacheinander angesprochen; dadurch entstand eine Angriffs- und Abwehrhaltung zwischen Hüttenleitung und dem jeweiligen Arbeiter; es ergab sich eine Frontenbildung.

Die Folge war, dass keine sachliche Erörterung des Konfliktes zustande kam. Das Gespräch diente nicht der Sachdiskussion, sondern der Zurechtweisung der Arbeiter. Mit diesem Gespräch war der Konflikt keineswegs beigelegt. Es wurden in der folgenden Zeit die sogenannten Aufwiegler gesucht, um sie zu bestrafen. So wollte man die Macht der Institution ausnutzen, um den Konflikt zu unterdrücken. Eine Konfliktlösung kam dadurch nicht zustande.

Fehler von Seiten der Arbeiter war, dass der Betriebsrat zu spät informiert worden war und deshalb nicht als vermittelnde Instanz angerufen werden konnte. Er hatte durch einen technischen Fehler den Durchschlag des Briefes später erhalten als die Hüttenleitung.

Der Konflikt ist auch deshalb versandet, weil die Katalysatoren und die Arbeiter keine weiteren Schritte geplant haben.

Fehler des Betriebsrates war, dass er - einmal abgesehen von der späten Information - sich nicht deutlich genug auf die Seite der Arbeitnehmer stellte, die er offiziell zu vertreten hat.

3. Die Darstellung dieses Konfliktes dient nicht dazu, bestimmte Positionen festzulegen oder bestimmte Personen anzugreifen, sondern es soll exemplarisch dargestellt werden, wie ein Konflikt unzureichend behandelt worden ist. Es sind an diesem Beispiel einige Sachverhalte deutlich geworden.

- a) Fast alle Beteiligten sind auf den Konflikt unvorbereitet, sowohl die Arbeiter, als <sup>auch</sup> Hüttenleitung und Betriebsrat. In unserer Gesellschaft hat man noch nicht gelernt, auf Konflikte vorzubereiten und sie auszutragen.
- b) Aus dem Unvorbereitetsein auf Konflikte folgen irrationale Reaktionen. Konflikte werden mißverstanden als Angriff auf Personen, auf deren Position oder Autorität.

Aus Angst um die eigene Position oder Autorität wird mit Druck oder Ausschaltung der "Aufwiegler" geantwortet.



- c. Der Konflikt richtet sich aber in Wahrheit gegen ungerechte Verhältnisse, Ordnungen und Strukturen. Darum ist der Weg, bestimmte Personen als Rädelsführer herauszugreifen und zu bestrafen, nicht eine Lösung des Konfliktes, sondern lediglich eine Unterdrückung. Man glaubt, durch Entfernen der Katalysatoren den Betriebsfrieden wieder hergestellt zu haben. Betriebsfrieden wäre dann als Kirchhofsruhe mißverstanden. Wir verstehen aber unter Betriebsfrieden einen gerechten Interessenausgleich durch Konfliktlösung und ehrliches Aussprechen der vorhandenen Schwierigkeiten und Probleme. Dadurch dürfen die Betroffenen nicht unter Druck gesetzt oder in Angst versetzt werden, sondern es soll eine Atmosphäre der Partnerschaft entstehen.
- d) Diese Atmosphäre kann am ehesten zustande kommen, wenn Gruppen und nicht Einzelpersonen miteinander verhandeln. Die Gruppe trägt zur Versachlichung des Konfliktes bei. Versachlichung schliesst Bereitschaft zum Kompromiß ein, bedeutet aber nicht reibungsloses Einspannen ins bestehende System.

In der Gruppe können darüberhinaus neue Spielregeln der Auseinandersetzung entwickelt werden, die soziale Konflikte auf die Dauer allein zu lösen vermögen.

Wird ein Konflikt sachlich ausgetragen, lernen die Beteiligten kleine Schritte anzustreben, die für beide Seiten annehmbar sind. Maximalforderungen, die nur zur allgemeinen Verhärtung führen, werden dadurch ausgeschlossen. Veränderungen lassen sich im Betrieb wie in der gesamten Gesellschaft allein über kleine Schritte und nicht über augenblickliche grosse Umwälzungen erreichen.

"Das Geheimnis auch der grossen und umwälzenden Aktionen besteht darin, den kleinen Schritt herauszufinden, der zugleich ein strategischer Schritt ist, indem er weitere Schritte in Richtung einer besseren Wirklichkeit nach sich zieht." (G. Heinemann, Antrittsrede als Bundespräsident, FAZ 2.7.1969).

## Anlage 1

Aus: "Mitbestimmung und Erfolgsbeteiligung bei Opel-Hoppmann in  
Siegen".

### § 14

Jede Arbeitsgruppe wählt aus ihren Reihen einen A r b e i t s - g r u p p e n s p r e c h e r. Die erste Wahl findet unmittelbar nach Inkrafttreten dieser Vereinbarung statt. Die späteren Wahlen erfolgen jeweils nach den Betriebsratswahlen, wenn nicht die Arbeitsgruppe einen früheren Wechsel wünscht. Wiederwahl ist möglich. Für bestimmte Anliegen kann von der Arbeitsgruppe ein anderer als der gewählte Sprecher benannt werden, wenn er durch seine besondere Qualifikation hierfür geeigneter erscheint.

Die Wahlen finden unter der Aufsicht des Betriebsrates statt.

### § 15

Eine A r b e i t s g r u p p e n b e s p r e c h u n g wird nach Bedarf auf Verlangen der Arbeitnehmer oder des Vorgesetzten vom Arbeitsgruppensprecher im Einvernehmen mit dem Betriebsrat einberufen. Ein Mitglied des Betriebsrates hat jederzeit Zutritt zur Arbeitsgruppenbesprechung, der Vorgesetzte nur mit Zustimmung der Arbeitsgruppe. Die Arbeitsgruppe hat auch das Recht, Betriebsfachleute hinzuzuziehen.

Wenn 1/4 der Mitglieder der Arbeitsgruppe es verlangt, ist ein Vertreter der Gewerkschaft zur Arbeitsgruppenbesprechung einzuladen.

Die Arbeitsgruppenbesprechungen finden in der Regel während der Arbeitszeit statt und werden bezahlt. Die Arbeitsgruppe hat bei der Ansetzung von Besprechungen auf die betrieblichen Notwendigkeiten Rücksicht zu nehmen. Der Vorgesetzte ist über den Zeitpunkt der Besprechung rechtzeitig vorher zu verständigen.

Die Arbeitsgruppenbesprechung muss vor der Verhandlung des Sprechers mit dem Vorgesetzten stattfinden.

### § 16

Die Arbeitsgruppe ist von beabsichtigten Maßnahmen der Betriebsleitung bzw. des Vorgesetzten dann vorher zu unterrichten, wenn davon die Arbeitsgruppe unmittelbar betroffen wird. Diese Information muss so rechtzeitig erfolgen, dass die Arbeitsgruppe darüber beraten und dazu Stellung nehmen kann.

Das I n f o r m a t i o n s r e c h t der Arbeitsgruppe bezieht sich insbesondere auf Einführung neuer Arbeitsverfahren, Errichtung von Neubauten, Einrichten neuer Arbeitsplätze, Änderung von Arbeitsplätzen, Arbeitsbedingungen, des Arbeitsablaufs oder des Dienstweges, der Arbeitsvorgaben, der Arbeitsteilung oder der Geschäftsbereiche, der Materialanlieferung, der Dienstanweisungen und Verdienstberechnungen, Zuweisung und Wegnahme von Arbeitskräften, Wechsel des Arbeitsplatzes, Ernennung neuer Vorarbeiter oder anderer Vorgesetzter.

Wenn der Vorgesetzte Maßnahmen aus technischen Gründen ohne vorherige Arbeitsgruppenbesprechung anordnet, so steht der Arbeitsgruppe das Recht zu, nachträglich die Gründe zu erfahren, weshalb diese Maßnahme ohne vorherige Information durchgeführt werden musste.



#### § 17

Die Arbeitsgruppe hat in den vorgenannten Fällen auch das R e c h t a u f A n h ö r u n g. Ferner in Fragen der Lärm- und Schmutzbelästigung, Heizung und Lüftung, ausstehender Reparaturen, Überstunden, Qualitätskontrollen, sozialer Einrichtungen und anderem mehr.

#### § 18

Betriebsleitung und Vorgesetzter sind für ihre endgültige Entscheidung nicht an die Stellungnahme der Arbeitsgruppe gebunden. Trifft ein Vorgesetzter eine Entscheidung gegen den erklärten Willen der Arbeitsgruppe, so muss er das ihr gegenüber begründen. Die Arbeitsgruppe hat das Recht, dagegen auch nachträglich noch den Betriebsrat anzurufen. Die Angelegenheit wird dann zwischen dem Betriebsrat und dem Unternehmer weiter verhandelt.

#### § 19

Die Arbeitsgruppe kann gemeinschaftlich V e r b e s s e r u n g s - v o r s c h l ä g e einreichen. Über die Verwendung einer Prämie für einen solchen Vorschlag entscheidet die einreichende Arbeitsgruppe selbst. Das weitere regelt unsere Vereinbarung über das betriebliche Vorschlagswesen.

#### § 20

Die Arbeitsgruppe kann im Rahmen der Gesamtaufgabe, die ihr durch den Vorgesetzten gestellt ist, s e l b s t ä n d i g e Absprachen über die Durchführung dieser Aufgabe treffen. Diese Absprachen müssen dem Vorgesetzten zur Kenntnis gebracht werden. Er kann dann keine Einwände gegen die Art der Durchführung erheben, wenn die Erfüllung der Gesamtaufgabe gewährleistet ist.

Anlage 2

Schicht II

1./2. Februar 1970

An die  
Leitung der Fernsehhütte  
z.Hd. Herrn K r ü g e r

Sehr geehrter Herr Krüger!

In der Nacht vom 1. auf den 2. Februar 1970 wurde in der Fernsehhütte das neue Band FB 30 angeheizt. Das verursachte eine starke Rauchentwicklung. Der scharf beißende Rauch reizte Augen und Atmungsorgane sehr stark. Kopfschmerzen und Übelkeit waren die Folge. Keiner der Mitarbeiter, nicht einmal die Schichtführung sind informiert worden.

Wir verstehen, dass das neue Band irgendwann angeheizt werden muss. Aber das Argument, in der Sonntagnacht seien die wenigsten Arbeiter betroffen, hat nur bedingt Berechtigung: Es würde besagen, dass man den Arbeitern, die ohnehin die schwerste Schicht haben, auch noch diese zusätzliche Belastung ohne weiteres auferlegen könnte.

Die unterzeichnenden Mitarbeiter bitten diese zusätzliche Arbeitserschwerung wenigstens durch eine 10%ige steuerfreie Erschwerungszulage zu honorieren.

Wir bitten um Antwort über die Schichtführung bis Dienstag, den 4. Februar 1970 (Beginn der Nachtschicht).

Ein Durchschlag dieses Schreibens geht an den Betriebsrat.

Mit freundlichen Grüßen

Es folgen die Unterschriften der Arbeiter.