

Uwe Dechmann, Arno Georg, Kerstin Guhlemann,
Olaf Katenkamp, Christina Meyn, Gerd Peter

Betriebsratshandeln zwischen Prävention und Innovation.

Eine empirische Studie zur aktuellen Relevanz der §§ 90/91 BetrVG in Restrukturierungsprozessen (Kurzfassung)

Inhalt

0.	Einführung.....	3
1	Ausgangslage und gesellschaftspolitische Problemstellung.....	5
1.1	Beteiligung von Betriebsräten an der Gestaltung der Arbeit.....	5
1.2	Erfahrungen aus dem Humanisierungsprogramm (HdA).....	7
2	Zielsetzung und Fragestellungen der Studie.....	10
3.	Der Diskurs um Arbeitswissenschaft.....	11
3.1	Die Anwendung gesicherter arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse.....	11
3.2	Die gescheiterte Reform der §§ 90/91 im BetrVG 2001.....	12
3.3	Zur Neubestimmung einer interdisziplinären Arbeitswissenschaft.....	13
3.4	Wissenschaftswissen, Erfahrungswissen und Beteiligung.....	14
3.5	Betriebsräte in KMU.....	15
4	„Gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse“ in Tarifverträgen und Unternehmensvereinbarungen.....	17
4.1	IG Metall, LRTV II BW (1972) und seine Fortführung (2003 und 2006).....	17
4.2	Europaweite Unternehmensvereinbarungen.....	18
5	Aktuelle Erkenntnisse aus Expertengesprächen.....	20
6	Zusammenfassungen der Empirie und strategische Schlussfolgerungen.....	20
7.	Offene Fragen.....	26
8	Literatur.....	28

0. Einführung

Die nachfolgende (Kurz-)Studie sollte die aktuelle Relevanz der §§ 90 und 91 BetrVG für die Betriebswirklichkeit überprüfen. Die wenn auch widersprüchlichen Erfahrungen, die seit Beginn mit dem Auftrag des Betriebsverfassungsgesetzes (§§ 90/91 BetrVG 1972: menschengerechte Arbeitsgestaltung über Anwendung „gesicherter arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse“) gemacht worden sind, könnten angesichts der gegenwärtigen tiefen, ambivalenten Umbrüche und Restrukturierungen in einem beteiligungsorientierten Zusammenwirken von Prävention und Innovation in den Unternehmen genutzt werden. Zur Verbindung der „defensiven“ und der „offensiven“ Orientierungen von Betriebsräten bieten sich die §§ 90/91 BetrVG für eine Brückenfunktion zwischen präventivem Arbeitsschutz, Personalsicherung und Personalentwicklung sowie Mitbestimmung in wirtschaftlichen Angelegenheiten an, weil sie zentral planungs- und damit zukunftsorientiert an den mit Umstrukturierungen verbundenen technisch-organisatorischen Veränderungen ansetzen.

Allerdings ist die Beteiligung nach §§ 90/91 für Betriebsräte voraussetzungsreich. Es gilt interne wie externe Verfahrensregelungen der Beteiligung zu entwickeln, zudem die „gesicherten“ arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse handhabbar zu machen. Ihre Berücksichtigung muss zu einer „Selbstverständlichkeit“ im Alltagshandeln der Unternehmensentwicklung werden. Dabei spielt das implizite Wissen, das Erfahrungswissen der Beschäftigten, eine immer größere Rolle. Das Erfahrungswissen transformiert arbeitswissenschaftliche Erkenntnis in gute Praxis, die betrieblich verallgemeinert und regional transferiert werden müssen. Hypothese ist: Diese Praxis ist derzeit nicht (mehr) gegeben.

Die Schritte zu einer neuen Zukunft der §§ 90 und 91 BetrVG müssen erkämpft werden. Zur Durchsetzungsstrategie gehört sicherlich eine Aktualisierung über die klassischen Themen (z.B. Ergonomie) hinaus durch Einbezug neuer Problemstellungen, wie z.B. die Bewältigung des demographischen Wandels oder die Unterstützung und Gestaltung unternehmensbezogener Innovationen.

Die Erfahrungen aus dem Humanisierungsprogramm (HdA) der siebziger Jahre hinsichtlich Arbeitsgestaltung und Beteiligung haben Standards gesetzt, die noch vielen Akteuren präsent sind und nicht unterschritten werden sollten. Dazu gehört, das Verständnis von Interdisziplinarität der Arbeitswissenschaften aus der ursprünglich technokratischen Einführung herauszulösen und heutzutage um prozess- und aktionsforschungsorientierte Verfahren zu ergänzen. Nur so gelangen Forderungen nach dynamisch-differentieller Arbeitsgestaltung, nach Diversifikation und Gender Mainstreaming zur Geltung.

Die Möglichkeit der Herausbildung von teilautonomen Arbeitsgruppen an der Basis der Arbeits- und Verwertungsprozesse werden zu einer verallgemeinernden Notwendigkeit und Chance für menschengerechte Arbeitsgestaltung und Arbeitsdemokratie. Ihre Ausgestaltung ist auch dreißig Jahre nach ihrer erfolgreichen Erprobung im Rahmen des Humanisierungsprogrammes strittig, weil sie nicht nur die Fragen der Produktivität, sondern natürlich auch die nach Macht und Kontrolle in der Arbeitswelt berühren.

Dass diese Vorstellungen der menschengerechten Arbeitsgestaltung aber nicht nur in der fachwissenschaftlichen Debatte, sondern auch in aktuellen Tarif- und Unternehmensverträgen vorhanden sind, zeigen nicht nur die wissenschaftliche Literaturlauswertung, sondern gerade auch die Vertragsentwürfe der letzten Jahre. Sie alle zeugen von dem Versuch, den „Wildwuchs“ der vielfältigen Umstrukturierungen in Betrieben, Unternehmen und Konzernen zu bändigen, um zu einer neuen Kultur „industrieller Beziehungen“ zu gelangen. Das geht nicht ohne Konflikte und Kämpfe, die aber über Kooperation und Anerkennung ihre arbeitsdemokratische Form finden können.

In dieser Zusammenfassung werden einige Gesichtspunkte der Anwendung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnis und der Beteiligung der Betriebsräte und Beschäftigten an der Planung von Umstrukturierungen zunächst auf die aktuell

ablaufenden Restrukturierungsprozesse sowie auf die vor Jahrzehnten mit dem Humanisierungsprogramm gemachten Erfahrungen bezogen (Kap. 1). Daraus folgen Zielsetzung, Fragen und Hypothesen für die Kurzstudie (Kap. 2). Aufgrund der zentralen Stellung, die die interdisziplinäre Arbeitswissenschaft bei der Festlegung der „Gesicherheit“ von Erkenntnis einnimmt, erschien es uns zwingend erforderlich, zunächst mehr theoretisch und konzeptionell herauszuarbeiten, welche Anforderungen an eine interdisziplinäre Arbeitswissenschaft gegenwärtig zu stellen sind (Kap.3). Es folgen darauf Darstellungen aktueller Bezüge zu den arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen auf Dokumentenbasis (Tarifvertrag, Unternehmensvereinbarung) (Kap. 4). Die Auswertungsergebnisse der durchgeführten Expertengespräche aus der arbeitspolitischen Praxis ¹ (Kap. 5) sind in die Zusammenfassung (Kap. 6) und die daraus folgenden offenen Fragen (Kap. 7) eingegangen.

Die theoretischen, konzeptionellen wie auch empirischen Ergebnisse der Relevanz(kurz)studie zeugen von der Notwendigkeit vertiefender Forschung zu der wirklichen und möglichen Anwendungspraxis der §§ 90/91 BetrVG auf dem breiten Feld von Unternehmensrestrukturierungen und der Aufklärung über die wirkliche Praxis von Arbeitsgestaltung und der breiten Umsetzung in Bildungsmaßnahmen für Betroffene und Interessenvertretungen.

¹ Sie sind in einer bisher unveröffentlichten Langfassung des Berichts ausführlich ausgewertet.

1 Ausgangslage und gesellschaftspolitische Problemstellung

1.1 Beteiligung von Betriebsräten an der Gestaltung der Arbeit

Seit den 70er Jahren gibt es den gesetzlich verankerten gemeinsamen Auftrag für Arbeitgeber und Betriebsrat, arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit bei der Planung von Gestaltungsmaßnahmen im Betrieb und bei ihrer Korrektur sowie bei weitergehenden Restrukturierungen zu berücksichtigen.

So ist nach § 90 BetrVG der Betriebsrat über die Planung

„1. von Neu-, Um- und Erweiterungsbauten von Fabrikations-, Verwaltungs- und sonstigen betrieblichen Räumen, 2. von technischen Anlagen, 3. von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen oder 4. der Arbeitsplätze rechtzeitig (...) zu unterrichten“

und die vorgesehenen Maßnahmen sind insbesondere im Hinblick auf ihre Auswirkungen auf die Art der Arbeit und die Anforderungen an die Arbeitnehmer/-innen mit ihm zu beraten.

„Arbeitgeber und Betriebsrat sollen dabei die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit berücksichtigen.“

Widersprechen die Änderungen diesen Erkenntnissen und resultieren daraus besondere Belastungen für die Arbeitnehmer/-innen, so kann der Betriebsrat nach § 91 BetrVG „Maßnahmen zur Abwendung, Milderung oder zum Ausgleich der Belastung verlangen“ und dazu im Streitfall die Einigungsstelle anrufen.

Dass die derzeitige Debatte um Restrukturierungen in den Unternehmen und Betrieben mit der weltweiten Finanzkrise und ihren Auswirkungen zusammenfällt, ist nicht ursächlich begründet, sie gewinnt allerdings durch die aktuellen Krisenentwicklungen an zusätzlicher Bedeutung. Restrukturierung ist kein neues Phänomen. Schon immer hat es die überwiegenden Formen der unter Restrukturierung zusammengefassten Prozesse gegeben (Standortverlagerung, Outsourcing, Fusionen, Konkurse, produktionstechnische Rationalisierung etc.). Vor allem die unternehmensinternen Restrukturierungen, die in dem hier vorliegenden Zusammenhang besonders interessieren, haben jedoch in den letzten Jahren ein Ausmaß angenommen, dass die Arbeitsplätze der Beschäftigten einem fast ständigen organisierten Wandel („Change Management“) unterliegen (Bruch/Vogel 2009). Dies hat natürlich Auswirkungen auf die Befindlichkeit der Beschäftigten.

Der derzeit vorherrschende Blick auf die gesundheitlichen Folgen der Restrukturierungen (vgl. HIREs Studie, Kieselbach et al. 2009) greift allerdings zu kurz. Auch die beschäftigungspolitische (aktuell: demographische Entwicklung) wie bildungspolitische (aktuell: Entwertung von Qualifikationen und Mangel an Fachkräften) Seite der Restrukturierungsmaßnahmen, bis hin zu Fragen der wirtschaftlichen Mitbestimmung und der „Arbeitsdemokratie“ (aktuell: „Postdemokratisierung“ von Arbeitsbeziehungen) müssen in den Blick genommen werden (Fricke/Wagner 2012). Insofern stellen die heutigen Restrukturierungen Anforderungen, die über die bisherige Betrachtung der §§ 90/91 BetrVG hinausgehen, ihre Relevanz jedoch noch steigern, da sie durch ihre Planungs-, Beteiligungs- und Wissenschaftsorientierung gleichermaßen eine unverzichtbare *Brückenfunktion* zu anderen Beteiligungstatbeständen der Betriebs- und Unternehmensverfassung erhalten und sich dabei auch den neuen Anforderungen nach Zukunftsoffenheit und Nachhaltigkeit nicht verschließen (Dechmann/Peter 2012).

Die widersprüchlichen Erfahrungen, die seit Inkrafttreten mit dem Auftrag des Betriebsverfassungsgesetzes (§§ 90/91 BetrVG, Anwendung „gesicherter arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse“) gemacht worden sind, könnten also angesichts der gegenwärtigen tiefen, ambivalenten Umbrüche in einem zu erneuernden Zusammenhang von Prävention und Innovation in den Unternehmen genutzt werden. Zur Verbindung der „defensiven“ und der „offensiven“ Orientierungen von Betriebsräten bieten sich die §§ 90/91 BetrVG in einer Brückenfunktion zwischen präventivem Arbeitsschutz, Personalsicherung und Personalentwicklung und Mitbestimmung in wirtschaftlichen Angelegenheiten an (also zwischen

§§ 87 und 92a sowie 111 BetrVG). Auch bieten die erweiterten Beteiligungsansätze seit der BetrVG-Reform von 2001 (§ 80, 2 BetrVG: Unterstützung durch sachkundige Arbeitnehmer/-innen; § 28a Delegation von Aufgaben an Arbeitsgruppen (Becker et al. 2008)) vielfältige Anknüpfungspunkte zu 90/91, die, so scheint es, bisher nicht gesehen werden. Brinkmann u.a. sprechen zwar von einer „hybriden“ betrieblichen Beteiligung (Brinkmann/Speidel 2006), ziehen aber dafür lediglich die Novellierungen des Betriebsverfassungsgesetzes von 2001 mit ihren zusätzlichen internen Beteiligungsformen (sachkundige Arbeitnehmer/-innen; Arbeitsgruppen) mit heran. Die gerade in wissenschaftlich-technischen Umwälzungen erforderliche Unterstützung der Betriebsratsarbeit durch externe Beratung wird nicht hinreichend gewürdigt. Hier wird deutlich: Es fehlt an einer empirischen Bestandsaufnahme des gegenwärtigen Stellenwerts der zusammenhängenden zukunfts- und gestaltungsbezogenen Beteiligungsrechte bei betrieblichen Restrukturierungen und Innovationsvorhaben. Die IG Metall - Initiative „Besser statt billiger“ weist die Notwendigkeit externer Unterstützung aktuell nach (zuletzt Bromberg 2011).

Um die §§ 90/91 BetrVG, die sich gleichermaßen auf internen professionellen wie externen wissenschaftlichen Sachverstand beziehen, ist es jedoch in diesem Zusammenhang still geworden, ohne dass die genauen Gründe hierfür (jenseits von Spekulationen) bekannt wären. Angesichts der für moderne Unternehmen wachsenden Bedeutung eines umfassenden, internen wie unternehmensübergreifenden Wissensmanagements (Katenkamp 2011) ist die Konzentration auf den internen Sachverstand sowie die auf das Feld der Prävention, wie sie die letzte Betriebsverfassungsgesetznovellierung nahelegt, für die betriebliche Interessenvertretung nicht unproblematisch. Gerade die Gesichtspunkte der Persönlichkeitsentwicklung in der Arbeit und der Wünsche nach wachsender Selbstbestimmung durch Ausweitung der Handlungsautonomie drohen bei zu enger, ausschließlich nach innen gekehrter Betrachtung den Prozessen der Vermarktlichung fast unbemerkt inkorporiert und damit unterworfen zu werden (vgl. Glißmann/Peters 2001; Sauer 2005; Trinczek 2011). Die übergreifende Perspektive externen Sachverständigen, wie sie über die §§ 90/91 angemahnt wird, kann dem entgegenwirken.

Das deutsche Aktionsprogramm Forschung zur Humanisierung des Arbeitslebens in den siebziger und achtziger Jahren bezog sich seit 1974 vor allem auf die im 1972 novellierten Betriebsverfassungsgesetz verankerte Aufgabe der menschengerechten Arbeitsgestaltung mit ihrer Anwendung gesicherter arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse. Das Programm hatte seine Wurzeln u.a. in der Notwendigkeit, die in den §§ 90/91 BetrVG als unbestimmtem Rechtsbegriff enthaltene Forderung der Anwendung „gesicherter arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse“ näher zu bestimmen und anwendbar zu machen. Darauf bezogen wurden breite Förderanstrengungen der Beratung und Bildung nicht zuletzt der Gewerkschaften zur Anwendung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse neuesten Standes unternommen. Lehrgänge zur menschengerechten Arbeitsgestaltung gehörten zur Grundlage gewerkschaftlicher Bildungsarbeit, vor allem der Industriegewerkschaften. Eine nachhaltige betriebliche Anwendung gelang jedoch auf breiter Front nicht, denn seit den achtziger Jahren überformten die dynamische Verbreitung der Computertechnologien mit ihren neuartigen Problemstellungen, danach die Adaption japanischer Produktionsmodelle vor allem in der Automobilindustrie und ihren Zulieferern, schließlich die Globalisierung der Wirtschaft mit Flexibilisierungs- und Entgrenzungswirkungen und der Kampf um die Sicherung von Arbeitsplätzen die industriepolitischen Debatten (vgl. Haipeter/Dörre 2011), so dass der §§ 90/91-Ansatz ins Hintertreffen geriet und als nicht mehr zeitgemäß erschien. Gerade in Zeiten dauerhafter Umstrukturierungen, die alle nach den §§ 90/91 BetrVG als mitbestimmungspflichtig angesehen werden müssen, ist dies ein erheblicher Mangel und erklärungsbedürftiger Tatbestand (Autorengruppe Fb 04 (Dechmann et al.) 2010).

Die über die Globalisierung eingeleiteten Prozesse der Flexibilisierung, „Entgrenzung“ bzw. Fraktalisierung von Arbeit führen zur Auflösung integrativer Konzepte menschengerechter Arbeitssystemgestaltung. Schlichte ergonomische Arbeitsgestaltung mit subjekt-(verhaltens-) bezogenen Präventionsprogrammen als Additiva kommt auf, der „Arbeits-

kraftunternehmer“ rückt in den Mittelpunkt des Bemühens. Nicht mehr Verhältnisse, die immer schwieriger zu erfassen und zu beschreiben sind, sondern das Verhalten der Arbeitnehmer/-innen tritt (wieder) in den Mittelpunkt. Kein Wunder, scheint doch das arbeitende Subjekt allein noch verlässlich „greifbar“ und wird deshalb Gegenstand neuer konzeptioneller und methodischer Ansätze („Vitalitätsmessplatz“, „Workability Index“ (vgl. Georg/Peter 2005)).

Wenn wir im Folgenden der Frage der „Aktualisierung“ der Paragraphen 90/91 BetrVG mit ihrer dahinter stehenden Konzeption nachgehen, dann *in Kenntnis der veränderten gesamtgesellschaftlichen und gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen*, aber auch der überkommenen theoretischen und methodologischen Blockaden im Rahmen der arbeitsbezogenen Wissenschaften, vor allem der „Arbeitswissenschaft“ selbst.

Hochaktuelle Themen in der betrieblichen Wirklichkeit für Betriebsräte in Zeiten von Restrukturierungen sind Beschäftigungssicherung und Beschäftigungsförderung. Mit den §§ 80 Abs. 1 Nr. 8 und 92a hat das 2001 novellierte BetrVG neue Möglichkeiten für Betriebsräte geschaffen, aktive Politik für Beschäftigungssicherung und Beschäftigungsförderung zu betreiben. Kerngedanke ist dabei auch die Möglichkeit für Arbeitnehmervertretungen, dem Arbeitgeber eigene Vorschläge zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung darzulegen. Dies bedeutet zugleich eine erhöhte Mitverantwortung für die Betriebsräte.

Auch im Zuge aktueller arbeitspolitischer Strategien und gewerkschaftlicher Initiativen wie „Gute Arbeit“ (Pickshaus 2007) und „Besser statt billiger“ (a.a.O.) gilt es herauszufinden, welche Potentiale in den Beteiligungsrechten nach §§ 90/91 stecken. Arbeitspolitik kann nur konzipiert und verstanden werden, wenn sie auch in ein übergreifendes Wirtschaftshandeln und einen gesellschaftlichen und kulturellen Gesamtzusammenhang eingebettet ist, ein „Setting“, das gerade angesichts „Entgrenzung“ und „Subjektivierung“ von Arbeit an relativer Bedeutung zunimmt, aber nicht mehr unumstritten ist. Aus dieser Perspektive verwundert es daher nicht, dass die Vorstellungen über die „richtige“ Arbeitspolitik auseinanderdriften. So wird von Arbeitgeberseite eine Abkehr von dem (angeblich) teuren deutschen Weg der Arbeitsgestaltung gefordert (Gryglewski 2007), während Gewerkschaften mit ihren Initiativen dagegenhalten und nach einer innovativen und eigenständigen Arbeitspolitik verlangen (Gerst 2011). Hier bietet sich die Verknüpfung von der betriebsverfassungsrechtlichen Dimensionen der Beschäftigungssicherung (nach § 92a) und Arbeitsgestaltung (nach § 91 BetrVG) sowie der §§ 87 (Gruppenarbeit) und 92a (Personalentwicklung) an.

Die Entwicklung von Gesamtstrategien unter impliziter Nutzung der im BetrVG über die §§ 90/91 aufgezeigten Möglichkeiten ist von erheblichem präventionspolitischen und arbeitspolitischen Interesse und kann zur Förderung sowohl einer partizipativen Unternehmenskultur („Co-Management“, „neue Wirtschaftsdemokratie“) wie auch zur Herausbildung einer arbeitspolitischer „Gegenmacht“ („Arbeitsdemokratie“) beitragen. Die Voraussetzungen dazu sind zu klären. Dabei gewinnt die Aufarbeitung der Erfahrungen mit dem Humanisierungsprogramm der 70er Jahre (Pöhler/Peter 1982) an Aktualität und strategischer Bedeutung (Schweres 2009).

1.2 *Erfahrungen aus dem Humanisierungsprogramm (HdA)*²

Im Bereich des Bundesministeriums für Forschung und Technologie dominierte zu Beginn des HdA-Programmes 1974 die Antragsförderung. Themen und Schwerpunkte des Programmes wurden im Wesentlichen durch die eingehenden Anträge bestimmt. Dies bedeutete, dass das HdA-Programm in der Anfangsphase vor allem durch die „BMFT-gängigen“ großen Unternehmen geprägt wurde, sowie spezifische Herstellergruppen und Entwicklungsinstitute. Aufgrund dieser Antragstellerstruktur überwogen technische Vorhaben zum Abbau von Belastungen, z.B. im Bergbau (Staub, Klima), sowie Vorhaben zur Erpro-

² weitgehend nach: Peter/Pöhler: Umsetzungskonzepte im Humanisierungsprogramm – und was man daraus für heute lernen könnte, in: ZfA 2/2009, 104 ff.

bung neuer „Arbeitsstrukturen“ in der Elektro- und Automobilindustrie. Hinzu kam die Förderung von Lärminderungsmaßnahmen an Maschinen (Prototypen) sowie von Handhabungssystemen (technische Hilfen, Roboter) in einer Arbeitsgemeinschaft von Maschinenherstellern, Konstruktionsbüros und Anwendern in der Elektro- und Metallbranche. Erst durch die Verlagerung der Programmdurchführung auf den Projektträger Humanisierung des Arbeitslebens (HdA) und durch die Entfaltung des Programmes z.B. über paritätisch aus Arbeitgeber, Gewerkschaften und Wissenschaften zusammengesetzte Fachkonferenzen bildete sich zunehmend eine differenzierte Programmstruktur heraus, die gekennzeichnet ist durch eine Entwicklung zu

- einem weiten, interdisziplinären Verständnis von arbeitswissenschaftlicher Forschung (Fürstenberg 1975),
- der Untersuchung und dem Abbau von Belastungen in ihrer kombinierten Wirkung, einschließlich psychischer und sozialer Faktoren (z.B. „Stress“) (v. Ferber 1994),
- stärkerer, systematischer Berücksichtigung von Klein- und Mittelbetrieben bei der Förderung (Pollen et al. 1982),
- der Einbeziehung struktureller Wirkungen von HdA-Maßnahmen vor allem in Branchen, die von Strukturkrisen betroffen waren, z.B. das Branchenprojekt „Neue Arbeitsstrukturen in der Bekleidungsindustrie“ (Fischer/Minssen 1986),
- wachsender Berücksichtigung der Um- und Durchsetzung (Matthöfer 1978).

Diese Strukturierung des Programmes erweist sich in den Folgejahren und bis heute als richtungsweisend (Wolf et. al. 2009) und wird uns im Laufe der Argumentation weiter beschäftigen.

Die „Humanisierungsdiskussion“, vor allem unter Sozialwissenschaftler/-innen, wurde lange Zeit beherrscht von Projekten zur Entwicklung sog. neuer Arbeitsstrukturen. Das Programm bot (v.a.) den Großunternehmen der Elektro- und Automobilbranchen die Möglichkeit, gleichzeitig mit dem Ziel der Humanisierung alternative Strategien der Rationalisierung sowie der Erhöhung der Flexibilität der Produktion zu erproben. Diese Vorhaben erreichten ihre ursprünglich (von den Unternehmen) formulierten Humanisierungsziele nur in sehr unbefriedigender Weise, wenn auch durch Einschaltung von Begleitforschungen wichtige Erkenntnisse zu den Fragen nach Mindestarbeitsinhalten, Mindestpufferzeiten bei Fließarbeit sowie Möglichkeiten des Aufhebens des Taktzwanges bei der Massenproduktion gewonnen werden konnten. Die Hoffnung jedoch, die neuen Arbeitsstrukturen würden die „Fließbandarbeit“ ablösen, verkannte die nach wie vor gültigen Rahmenbedingungen für die Massenproduktion von Konsumgütern.

Die Umsetzung der Erkenntnisse aus den Arbeitsstrukturierungsprojekten erfolgte deshalb zunächst in den beteiligten Großbetrieben nicht flächendeckend (meist nur in ihren Fertigungswerkstätten), sondern in Klein- und Mittelbetrieben solcher Branchen, die spezifischen Strukturveränderungen des Weltmarktes ausgesetzt waren (z.B. Bekleidungsindustrie). Diese Betriebe versuchten schon in den siebziger Jahren, durch größere Marktnähe über die Flexibilisierung der Produktion sowie Entwicklung und Herstellung höherwertiger Produkte (beides führt zu kleinen Serien), ihre Stellung im internationalen Wettbewerb zu behaupten, nachdem die arbeitsintensive Massenproduktion teilweise in Billiglohnländer verlagert wurde. Durch die Minimierung der Kosten für Umrüstungen erwiesen sich Arbeitsstrukturierungsalternativen für solche Betriebe als praktische Lösung. Hier wurde dann auch eine nicht nur tätigkeitsbezogene Qualifizierung der Beschäftigten sinnvoll, was neben der Verbesserung von Arbeitsverhältnissen auch die langfristige Sicherung von qualifizierten Arbeitsplätzen mit sich brachte.

Das BMFT bediente sich bis 1975 im Rahmen von Fachprogrammen sogenannter Sachverständigenkreise und Gutachterausschüsse, die unter fachlichen Gesichtspunkten besetzt wurden, jedoch in erheblichem Maße von direkten oder indirekten Interessenvertretern großer Unternehmen, Fach-, Unternehmens- oder Arbeitgeberverbände durchsetzt waren. Gewerkschaftsvertreter oder gar Betriebsräte aus den betroffenen Unternehmen waren in derartigen Gremien nur ganz vereinzelt vertreten, und dann nur in Ausschüssen überge-

ordneter Natur, in denen keine konkreten Förderempfehlungen abgegeben, also keine Gelder verteilt wurden.

Seit 1975 wurde dagegen im Humanisierungsprogramm eine gleichgewichtige Beteiligung der Arbeitnehmer/-innen und ihrer Interessenvertretungen gesucht. Dieses Beteiligungsverfahren funktionierte nur, wo Gewerkschaften sich daran engagiert und kompetent beteiligten und wo die Kooperation zwischen Arbeitswissenschaften und Betriebsräten gut funktionierte. Dazu w(s)ollte die Reform der Betriebsverfassung durch die Einführung der §§ 90 und 91 BetrVG die nötigen Voraussetzungen und Grundlagen schaffen.

2 Zielsetzung und Fragestellungen der Studie

Ziel der Studie ist es, einen ersten Überblick des gegenwärtigen (2012) Stellenwertes der §§ 90/91 BetrVG konzeptionell und empirisch herauszuarbeiten, insbesondere im Hinblick auf die aktuellen betrieblichen Restrukturierungen und Innovationsvorhaben. Vorausgegangen war zunächst eine abgeschlossene (von INQA/BMAS geförderte) Konzeptionsstudie der Antragssteller/innen (im Rahmen der Sozialforschungsstelle) zu der Thematik, aus der heraus die nachfolgenden empirischen Fragen nicht beantwortet werden konnten.³

- Welche Beteiligungstatbestände nach den §§ 90/91 ergeben sich aus den betrieblichen Gestaltungs- und Veränderungsmaßnahmen der letzten Zeit? Welche konkreten technischen und organisatorischen Veränderungen sind im Rahmen der Restrukturierungen vorgenommen worden, die mitbestimmungspflichtig gewesen wären?
- Welche Rolle spielen die einschlägigen §§ des BetrVG, welche die §§ 90/91?
- Wird der BR bereits im Planungsstadium von Umstrukturierungen in Kenntnis gesetzt, berät das Betriebsratsgremium als Ganzes darüber?
- Wie sind die Kenntnisse über die gegebenen Beteiligungsrechte? Wie ist das Know-how der Betriebsräte über die Möglichkeiten und Grenzen der §§ 90/91 sowie von § 92 und § 87? Sind integrative Strategien erkennbar?
- Wie werden die Chancen der Durchsetzung mit Hilfe der §§ 90/91 eingeschätzt? Wenn zumindest auf der arbeitsrechtlichen Ebene eine Zurückhaltung bei der Anwendung der §§ 90/91 festgestellt wird, was sind dann die bevorzugten alternativen Vorgehensweisen? Ist diese Zurückhaltung durch die Alternativen selbst verursacht?
- Was sind die hemmenden und fördernden Bedingungen für eine Durchsetzung? Hier ist zu fragen, wie das Verhältnis von Betriebsräten und Arbeitswissenschaftler/-innen aussieht, bzw. welche Kooperationsformen in der Betriebsratspraxis vorzufinden sind. Sind genügend interne Informationsquellen und Beratungskapazitäten vorhanden oder sind externe Berater/-innen nötig?
- Mangelt es an Informationen, Ansprechpartner/-innen, exemplarischen Fällen? An welchen konkreten Fällen werden diese Mängel verdeutlicht?

Diesen Leitfragen sollte in dieser „Relevanzstudie“ in der Literatur, durch Dokumentenanalyse (u.a. Tarifverträge) und in Expertengesprächen insoweit nachgegangen werden, als die Notwendigkeit weiterer Forschung(sförderung) herausgearbeitet werden soll.

Einen vermuteten aktuellen Bedarf bei den Betriebsräten in Change Management Prozessen sichtbar zu machen und die Kenntnis der Gründe über die Zurückhaltung bei der *expliziten Anwendung* der §§ 90/91 zu erweitern, ist ein weiteres Ziel. Die Aufarbeitung vergangener Erfahrungen bietet die Möglichkeit, erfolgversprechende Interventionskonzepte im Sinne einer Humanisierung und Demokratisierung der Arbeit zu finden und zu aktualisieren (Dechmann/Peter 2012).

³ Vgl.: <http://www.inqa.de/Inqa/Redaktion/Projekt-Datenbank/PDF/praeventive-arbeitsgestaltung.property=pdf,bereich=inqa,sprache=de,rwb=true.pdf>

3. Der Diskurs um Arbeitswissenschaft

3.1 Die Anwendung gesicherter arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse⁴

Vor dem Humanisierungsprogramm gab es bereits erhebliche Anstrengungen, vor allem aus dem Bereich der Arbeitsdirektoren der Montanindustrie, die (im Rahmen der EGKS) gemachten Erfahrungen mit der Gemeinschaftsforschung national stärker zur Geltung zu bringen. Zu nennen sind das per Vorstandbeschluss eingeführte arbeitswissenschaftliche Team der Salzgitter Hütte (Jungbluth 1967), das alle Erweiterungsplanungen und Beschaffungen auf die Vereinbarkeit mit arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen abzu prüfen hatte. Der arbeitswissenschaftliche Ausschuss (AWA) der Hoesch-Hüttenwerke Dortmund folgte in den siebziger Jahren der gleichen Logik (vgl. Fricke/Peter/Pöhler 1982).

Nachdem die problematische, folgenreiche Entscheidung gefallen war, Arbeitswissenschaft als einheitliche Wissenschaft - und nicht als Arbeitswissenschaften, also als disziplinär verankerte, auf Arbeit bezogene, interdisziplinäre Ensemblewissenschaft – zu verstehen, galt es, den Gegenstand und die Ebenen dieser Arbeitswissenschaft verbindlich zu bestimmen (Luczak/Volpert 1987).

Dies erfolgte über die Beurteilungs- und Bewertungsebenen der Arbeit nach den Kriterien der Ausführbarkeit, Erträglichkeit, Zumutbarkeit und Zufriedenheit, später auf sieben Ebenen erweitert: um die Schädigungslosigkeit auf der untersten und die Sozialverträglichkeit auf der obersten Ebene (so z.B. auch von der IGM übernommen; vgl. Birkwald/Porschlegel 1973; Birkwald/Dombre 1978). Durch die ebenenspezifische Gliederung entstand statt einer interdisziplinären Gleichwertigkeit, wie von Fürstenberg (1975) impliziert, eine hierarchische Form, die das naturwissenschaftliche Paradigma der Gegenstandsbestimmung als grundlegende Voraussetzung sah. Eine Integration der unterschiedlichen Herangehensweisen sollte schließlich über eine Konzeption personalen Handelns erreicht werden (vgl. Rutenfranz 1979; Luczak/Volpert 1987: 57), die vor allem aus sozialwissenschaftlicher Perspektive als unzureichend angesehen wurde. Dies vor allem, weil das Konzept ohne allgemeinen, durch geistige oder gesellschaftliche Beziehungen vermittelten Charakter von einem Kernbestand von *Person* ausgeht, der einfach einzelwissenschaftlich operationalisiert werden kann. Der Grundtatbestand der gesellschaftlichen Arbeitsteilung und der Voraussetzung und Notwendigkeit ihrer Bewertung und Veränderung z.B. hinsichtlich des Geschlechts oder dem sozialen und eigentumsrechtlichen Status wurde entsprechend weitgehend vernachlässigt, Arbeit als Handlung und Arbeitskraft als Verwertungseinheit in ihrer Unterscheidung nicht begriffen, was sich als unstrittiges Manko herausgestellt hat.

Traten diese mehr gegenstandsbezogenen, defizitären Auswirkungen einer disziplinären Einführung der Arbeitswissenschaft(en) erst später in Erscheinung, so entbrannte von Anfang an ein methodischer und methodologischer Konflikt an der Formel der „gesicherten“ arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse, die nach den §§ 90/91 BetrVG angewandt werden sollten. Sie mussten für Betriebsräte handhabbar sein und sich auch in Einigungsstellenverfahren bewähren können, was sich später aber als kompliziert herausstellte. Die Formulierung „gesichert“ erwies sich als konservativer Kampfbegriff.

Methodologisch sah der Mainstream der Arbeitswissenschaft ein quantitativ-statistisches Vorgehen als einzige Möglichkeit, die „Sicherheit“ arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse vorzunehmen (mit ihrer Vorstellung der Reproduzierbarkeit). Dadurch gerieten alle qualitativen und aktionsforscherischen Herangehensweisen, wie sie in den Sozialwissenschaften als wissenschaftlich gleichwertig angesehen wurden, die zudem die Beteiligung der Beschäftigten vorsahen, ins Abseits. Dies entsprach weitgehend der Absicht der Arbeitgeber, während die Gewerkschaften (vgl. Birkwald/Porschlegel 1973) in Übereinstimmung mit der Absicht des Gesetzgebers in einem technokratischen Kompromiss zunächst fünf Kategorien arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse entwickelten: (1) Methodisch und statistisch ausreichend be-

⁴ Nachfolgend weitgehend nach Dechmann/Peter: Ansätze demokratischer Arbeit durch menschenrechte Arbeitsgestaltung und Gruppenarbeit, Kapitel 6. In: Fricke/Wagner (2012) a.a.O. sowie Peter (2011): Eine Interdisziplinarität der Arbeitswissenschaft(en) muss den Arbeitenden einen praktischen Nutzen bringen, in: Z.Arb.Wiss. 4

gründete Erkenntnisse; (2) eindeutig überwiegende Meinung innerhalb der Fachkreise; (3) mehrheitlich vereinbarte, arbeitswissenschaftlich begründete Aussagen (z.B. REFA; Tarifverträge); (4) DIN-Normen und ähnliche technische Regelwerke; (5) vom Gesetz- und Verordnungsgeber übernommene Erkenntnisse.

Von diesen fünf Kriterien wurden vor allem das zweite (Fachkreise) und dritte (Arbeitswissenschaft) lebhaft und kontrovers diskutiert, sie spalteten die Disziplinen, was sich nicht zuletzt im Rahmen des Humanisierungs-Programmes bemerkbar machte. Dessen Projektförderung wurde diesbezüglich nicht nur fundamental kritisiert (Rutenfranz u.a., DFG Denkschrift 1980), auch wesentlichen wissenschaftspolitischen Impulsen wurde ihre Wirksamkeit genommen. Die §§ 90/91 BetrVG kamen so außerhalb der Montanmitbestimmung und vergleichbarer Unternehmen zunehmend weniger zur Anwendung. Ihr vorläufiges Scheitern ist weitgehend „hausgemacht“. Diese Situation ist angesichts ablaufender Restrukturierungen und gegebener Rechtslage im höchsten Maße defizitär.

Manfred Schweres hat, nach dem Schwerpunktheft „Humanisierung“ (2009/2 Z.Arb. Wiss.), ein zweites, gemeinsam mit Karl Ulrich Lippoth, zu „Interdisziplinarität im Widerstreit...“ (2011/1 Z.Arb.Wiss.) herausgegeben und damit für die Weiterentwicklung der Arbeitswissenschaft(en) erneut ein wichtiges Debattenfeld markiert. Der Kompromiss der achtziger Jahre war mühselig und kannte Gewinner und Verlierer, wobei die Letzteren im Augenblick nur noch selektiv für eine derartige Debatte zu erreichen sein dürften. Gewinner waren, vereinfacht formuliert, die im weitesten Sinne einem quantitativ-naturwissenschaftlichen Paradigma angehörenden Fächer einschließlich der Arbeitspsychologie, Verlierer vor allem die methodisch qualitativ orientierten geistes- und sozialwissenschaftlichen Fachrichtungen unter Einschluss der Aktionsforschung.

Die seitdem veränderten Arbeitsverhältnisse (sowohl was die gesellschaftliche, vor allem die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung betrifft und die damit verbundene Debatte um einen erweiterten Arbeitsbegriff (Biesecker 2000), als auch die übergreifenden Prozesse der Tertiärisierung der Erwerbsarbeit (Böhle/Glaser 2006) und ihrer Subjektivierung und Entgrenzung (Sauer 2005) im Zeichen der Globalisierung) stellen jedoch neue Anforderungen an Arbeitsforschung, die nicht mehr dem Zuschnitt des o.g. Kompromisses entsprechen (Kratzer/Sauer 2003; Howaldt/Schwarz 2010). Wesentliche Diskurse zur „Zukunft der Arbeit“ verlaufen so außerhalb der von der GfA repräsentierten Disziplinen. Das mag nicht weiter schlimm sein, abgesehen vom Bedeutungsverlust für diese „GfA-Disziplinen“ selbst, wenn es nicht verbunden wäre mit einem übergreifenden Verlust an Gestaltungskompetenz arbeitswissenschaftlichen Wissens (Kenntnisse und Erfahrungen) sowie dem damit verknüpften Verlust an arbeitsrechtlicher Relevanz von arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen, wie sie noch immer im Betriebsverfassungsgesetz, dem Arbeitsschutzgesetz oder Tarifverträgen (z.B. TV Fortführung von Bestimmungen des LRTV II von 2006, Nordwürttemberg/Nordbaden) gefordert werden.

3.2 Die gescheiterte Reform der §§ 90/91 im BetrVG 2001

Die frühe Dynamik von HdA und der Anwendung gesicherter arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse hatte großen Einfluss auf die Weiterentwicklung des Arbeitsschutzes und der Prävention. Deutlich wird das am neuen *Arbeitsschutzgesetz von 1996*, in dem in § 4 die HdA-Philosophie voll zum Tragen kommt (Hervorhebung durch Verf.):

„§ 4: Der Arbeitgeber hat bei Maßnahmen des Arbeitsschutzes von folgenden allgemeinen Grundsätzen auszugehen:

1. Die Arbeit ist so zu gestalten, dass eine Gefährdung für Leben und Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird;
2. Gefahren sind an ihrer Quelle zu bekämpfen;
3. bei den Maßnahmen sind der Stand von Technik, Arbeitsmedizin und Hygiene sowie sonstige gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu berücksichtigen;
4. Maßnahmen sind mit dem Ziel zu planen, Technik, Arbeitsorganisation, sonstige Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen und Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz sachgerecht zu verknüpfen;
5. individuelle Schutzmaßnahmen sind nachrangig zu anderen Maßnahmen; ...“

In der gleichen Logik entwickelt sich die europäische Normengebung, wobei hier vor allem eine aktuelle Regelungslücke im Bereich psychosozialer Belastungen gesehen wird (Meyn 2012). Allerdings beziehen sich die arbeitsschutzbezogenen Regelungen eingeschränkt auf Gefahren,

Gefährdung und Gesundheit, enthalten also wenig persönlichkeitsförderliche Bestimmungen, wie sie in der Konzeption der dynamisch-differentiellen Arbeitsgestaltung von Ulich seit 1978 enthalten sind (Ulich 2006) und über §§ 90/91 zur Anwendung kommen sollten. Auch fehlen den arbeitsschutzbezogenen Regelungstatbeständen weitgehend der Zukunfts- und Planungsbezug, auch nach der Erweiterung der arbeitsschutzbezogenen Regelungen z.B. durch ein Mitbestimmungsrecht bei der Regelung von Gruppenarbeit nach § 87, 13 BetrVG in der Reform von 2001. Von daher ist eine Ergänzung durch die Planungsbeteiligung nach den §§ 90/91 BetrVG weiterhin angezeigt. Der Versuch, im Rahmen der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes von 2001/2002 (vgl. BetrVG 2001) die §§ 90/91 „handhabbarer“ zu machen (Hayen 2008: 39), scheiterte jedoch am Widerstand des Bundeswirtschaftsministeriums. Vor allem das korrigierende Mitbestimmungsrecht des § 91 sollte durch Streichung der Wörter „offensichtlich“ und „in besonderer Weise“ gestärkt werden. Zur Verdeutlichung der Gesetzestext:

„§ 91 Mitbestimmungsrecht:

Werden die Arbeitnehmer durch Änderungen der Arbeitsplätze, des Arbeitsablaufs oder der Arbeitsumgebung, die den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit offensichtlich widersprechen, in besonderer Weise belastet, so kann der Betriebsrat angemessene Maßnahmen zur Abwendung, Milderung oder zum Ausgleich der Belastung verlangen. Kommt eine Einigung nicht zustande, so entscheidet die Einigungsstelle. Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat.“

So hieß es im Begründungsteil des Referentenentwurfs des Bundesarbeitsministeriums (masch. Verf., 62):

„Das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats nach § 91 zur Beseitigung oder Milderung konkreter Verstöße des Arbeitgebers gegen gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse über die menschengerechte Arbeitsgestaltung der Arbeit bei Änderungen der Arbeitsplätze, des Arbeitsablaufs oder der Arbeitsumgebung ist bisher wegen seiner hohen Anwendungsschwellen kaum zum Tragen gekommen. Mit der vorgesehenen Streichung der zu engen Anwendungsvoraussetzungen soll erreicht werden, dass der Betriebsrat das korrigierende Mitbestimmungsrecht auch tatsächlich ausüben kann.“

Auf eine Streichung von „gesichert“ vor „arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse“ war man seinerzeit nicht gekommen - oder man traute sich an diesen „Kampfbegriff“ konservativer Arbeitswissenschaften nicht heran.

3.3 Zur Neubestimmung einer interdisziplinären Arbeitswissenschaft

Der oben beschriebene Kompromiss unter einem personalisierten, naturwissenschaftlichen und technischen Paradigma normierte eine bestimmte (begrenzte) Leistungsfähigkeit interdisziplinärer Arbeitswissenschaft. Vor allem die Auswirkungen der betrieblichen Restrukturierungen und ganzheitlichen Produktionssysteme auf die betroffenen Arbeitnehmer/-innen führen zu neuartigen und weitreichenden psychosozialen Belastungen und gesundheitlichen Beeinträchtigungen, die die überkommene interdisziplinäre Arbeitswissenschaft nicht rechtzeitig und bisher nicht ausreichend in den Blick bekam (vgl. Kieselbach et al. 2009; Meyn et al. 2011). Dem bisherigen arbeitswissenschaftlichen Konsens - und dies ist die neue Problematik - fehlt die auf die Verhältnisse bezogene Gestaltungskompetenz.

Ein aktueller arbeitsrechtlicher Kommentar zum BetrVG zur Frage arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse zeigt indirekt den Lösungsweg im Sinne eines interdisziplinären Kooperationsmodells auf: „da es eine einheitliche übergeordnete Arbeitswissenschaft“ (noch) nicht gibt, schlagen Fitting/Auffahrt (2010) vor, nicht mehr von einer einheitlichen Gegenstandsbestimmung, Erkenntnistheorie oder Methodologie auszugehen, sondern zunächst von den Ergebnissen der einzeldisziplinären arbeitsbezogenen Forschungen, und die so erhobenen Erkenntnisse gemeinsam einem kooperativen Abgleich zuzuführen, möglichst früh auch unter Einbezug der Praxis, für die sie bestimmt sind (vgl. Becke/Senghaas-Knobloch 2011).

Dies entspricht auch dem Stand der Erkenntnisse zur Leistungsfähigkeit interdisziplinärer Forschung allgemein. In einem solchen Verständnis liegt für die Arbeitswissenschaft(en) die Chance der Gegenwart und nahen Zukunft, alte Gestaltungskompetenz und qualitativ neue Erkenntnisse in einen präventiven Gestaltungszusammenhang zu bringen. Neue Erkenntnisse

können zunächst aus einer einzeldisziplinären Logik heraus geltend gemacht werden, neue Formen des Abgleichs, der Integration und der Umsetzung müssen dazu aber noch entwickelt werden.

Was zukünftig unter gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen zur Anwendung kommen soll, wäre also nicht mehr aus einem fiktiven übergreifenden interdisziplinären arbeitswissenschaftlichen Konsens begründet oder einem leitenden naturwissenschaftlich-methodischen Paradigma, sondern könnte aus einer Pluralität von Einzeldisziplinen ergebnisbezogen in Kooperation erschlossen und umgesetzt werden.

Diese mögliche Neuzusammensetzung der Interdisziplinarität von Arbeitswissenschaft kann in ihren Möglichkeiten gar nicht überschätzt werden, bedarf jedoch zunächst einer empirischen Überprüfung der notwendigen Rahmenbedingungen (Fürstenberg 2011: 177) und einer praktischen Demonstration z. B. in gemeinsamen Projekten, um vor allem für intermediäre Träger (Krankenkassen, Berufsgenossenschaften, Tarif- und Fachverbände) interessant zu werden. Dies sollte in Verbundprojekten in einem ersten Schritt problemorientiert angegangen und vertieft werden. Klar muss werden, dass unter kooperativem Einbezug der Praxis zukünftig, im Zeichen der Subjektivierung, das implizite Wissen, das Erfahrungswissen der Beschäftigten und ihr Selbstgefühl (Frank 2002) eine entscheidende Rolle spielen werden.

Denn im Kern der Debatte geht es um eine innovative Neugestaltung von „ganzer Arbeit“ (Biesecker 2000), da ja auch die „ganze Person“ zunehmend in die Arbeitsprozesse hineingezogen wird. Als zukunftsbezogenes Leitbild einer sich herausbildenden neuen übergreifenden Grundhaltung der „Sorge“ sind dem Care-Leitbild (Autorengruppe Fb4 sfs 2009: 46 f.) entwicklungsfähige interkulturelle Potentiale zuzuschreiben, die zur HdA und der gegenwärtigen „Gute Arbeit“-Debatte (Pickshaus/Urban 2009; Sauer 2011) wissenschaftlich und politisch hoch anschlussfähig sind.

Wie konkret Wissenschaftswissen und Erfahrungswissen in der Anwendung nach §§ 90/91 transdisziplinär zusammenkommen können, dazu hat die Wissensmanagement-Debatte schon wichtige Erkenntnisse zutage gebracht, die in den Arbeitswissenschaften bisher noch kaum Berücksichtigung finden. Das nachfolgende Kapitel soll dieses verdeutlichen und zukunfts-fähige Wege aufzeigen.

3.4 *Wissenschaftswissen, Erfahrungswissen und Beteiligung*

Kompetenzen und Wissen sind zwei wichtige Faktoren im Betriebsratshandeln. Für die Auslegung von §§ 90/91 ist das Verhältnis zur Wissenschaft, das informelle Lernen, die Kooperation und (in der Regel mehrheitlich) selbst angeeignete Wissen ein zentrales Element. Der Stellenwert von Wissen ist dabei traditionell „von der Ausbildung“ bzw. habituell ein anderer als zum Beispiel im Management. Ein universitäres Studium ist eher selten bei Betriebsräten (vgl. Jürgenhake/Sczesny/Füßers 2011). Die „Generierung, Akquisition und Distribution“ von Wissen und Können erfolgen auf drei Wegen: in der Kooperation mit der Gewerkschaft, mit BetriebsratskollegInnen (aus dem eigenem und anderen Unternehmen), den daraus sich entwickelnden Netzwerken und Communities sowie dem Aufbau von Wissen aus eigenen Erfahrungen und dem der Beschäftigten. Das Wissen der Betriebsräte entspringt damit – stärker als im Management – aus dem Erfahrungswissen oder impliziten Wissen.

In der Literatur existiert *kein einheitliches Verständnis von Wissen*. Spender (1996b: 4) unterscheidet z.B. Ansätze, die Wissen eine große Bedeutung für die Lösung von Problemen zuschreiben und solchen, die Wissen als „Repräsentation“ ansehen. Daneben existiert ein „konstruktivistischer“ Wissensbegriff der Viabilität, der Wissen als eine „fließende Mischung“ aus „justified true belief“ (Nonaka), konsensfähiger, kontext- und situationsabhängiger (situated cognition) Erkenntnis oder als „sensemaking“ (Weick) ansieht (vgl. Neumann 2000: 53ff.). Eine weitere zentrale Position ist das Handlungswissen von Praxeologen: Wissen ermächtigt zu handeln (z.B. Stehr 2003). Diese Position kommt dem „impliziten Können“ am nächsten, wie es Polanyi angestrebt hat.

Implizites Wissen ist unerlässliches Wissen für das explizite Wissen, allerdings ist umgekehrt das objektive Wissen nicht die Grundlage für das implizite Wissen. Im Gegenteil: Es gibt prakti-

sches Wissen, das ohne objektives Wissen auskommt, bis hin zu dem expliziten Wissen, das blockierend wirken kann, wenn wir es uns in der jeweiligen Situation en detail vergegenwärtigen würden. Implizites Wissen ist personen- und kontextgebunden - zugleich ist es schwer kommunizier- und interpersonell vermittelbar.

Implizites Wissen kann in vielen Formen auftreten: in Intuitionen, Metaphern, Stories, Visionen, der Organisationsidentität, der Zusammenarbeit, in den Regeln eines Projektteams oder in anderen arbeitsbezogenen Tätigkeiten im Alltag einer Organisation. Habitualisiertes oder vorbewusstes Wissen schlägt sich beispielsweise in schwer erlernbaren Fertigkeiten nieder. Erfahrene Techniker nehmen häufig die Signale von Maschinen über „unrunde oder komische Geräusche“ wahr. Die „alten Hasen“ der Betriebsräte handeln im Konfliktfall häufig „aus dem Bauch“ (vgl. Weltz 1977). Implizites Wissen ist eher auf „Umwegen“ (z.B. in Narrationen), in Erfahrungen oder durch Intuitionen „abbildbar“. Als Folge von subjektivierendem Arbeitshandeln (Böhle et al. 2004) ist es über Jahre hinweg entstanden und als „körperliches Wissen“ habitualisiert. Es wird daher häufig als nicht direkt beobachtbar, intuitiv, nicht lehrbar und schwer ausdrückbar beschrieben.

In Organisationen haben sich Formen etabliert, die das Erfahrungslernen als zentrale Wissensquelle entdeckt und Lerninstrumente entwickelt haben, die das Erfahrungslernen in der betrieblichen Weiterbildung, in Training und kollaborativen Designs fördern. Als wesentliche Wegbereiter können John Dewey und Kurt Lewin und in Deutschland Oskar Negt oder Fritz Böhle gelten. Informelles Lernen, Erfahrungslernen, expandierendes Lernen, exemplarisches Lernen oder selbstgesteuertes Lernen für das Lernen im Prozess der Arbeit sind verhältnismäßig „neue“ Konzepte (vgl. Baitsch 1998). Böhle z.B. fordert eine Form von Seminaren, die das subjektivierende Arbeitshandeln als „Erfahrung-machen“ (nicht das Erfahrung-haben) in den Vordergrund stellt: Sie sollen ein dialogisch-exploratives Vorgehen unter Einschluss von sinnlich-assoziativen Formen des Denkens und persönlicher Bezugnahme ermöglichen. Informelle Kooperation und Kommunikation sind zentrale Elemente, die in Communities, narrativen Formen, organizational memory und als kooperativer Erfahrungstransfer in Netzmodellen (vgl. Bolte/Porschen 2006) unterstützt werden.

Erfahrungswissen und informelle Kooperation sind hochbedeutsam im Arbeitsprozess. Das Wissenschaftswissen ist nicht gegen das „Alltagswissen“ auszuspielen: Beide haben ihre Berechtigung und sind wie eine Helixstruktur ineinander verflochten. Im Sinne von Polanyi sind beide Wissensformen wie das implizite und explizite Wissen aufeinander angewiesen. Es handelt sich dabei um eine orthogonale Struktur. Das implizite Wissen ist dem explizitem Wissen vorgängig. Das Erfahrungswissen der Belegschaft nimmt in der Analyse der Beteiligung von Betriebsräten an Innovationsprozessen eine zentrale Rolle ein.

„In Zusammenhang mit der Dezentralisierung der Entscheidungsstrukturen eines Unternehmens sind Betriebsräte zunehmend bereit, einen Teil ihrer Kompetenzen an Gruppen von Arbeitnehmer/-innen zu delegieren. Als Ergebnis wird die betriebliche Mitbestimmung durch direkte Beteiligung ergänzt, wobei die Einzelheiten der Organisation eines ergebnisoffenen Beteiligungsprozesses am Arbeitsplatz zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung formell oder informell ausgehandelt werden.“ Die Moderation des Kommunikationsflusses zwischen Arbeitnehmern und ihren Vorgesetzten wird in der gemeinsam von der Bertelsmann-Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung in Auftrag gegebenen Expertise über die „Korporative Modernisierung“ als wichtige „neue“ Aufgabe der Betriebsräte als arbeitsplatznaher Instanz genannt (HBS/Bertelsmann, 1998: 77).

3.5 Betriebsräte in KMU

Im Alltag von Klein- und Kleinstbetrieben überwiegt ein eher kurzfristiges Reagieren auf Personal-, Logistik- und Finanzierungsprobleme. Viele Betriebsinhaber/-innen vertreten die Ansicht, dass eine systematische Planung aufgrund der Betriebsgröße überflüssig sei. Erst mit zunehmender Betriebsgröße rücken betriebliche Ablaufplanung und Personalentwicklung in den Fokus (Georg 2005).

Für das Vorhandensein einer betrieblichen Interessenvertretung zeichnet sich seit Jahren ein

vergleichbares Bild ab (Ellguth 2002, Ellguth/Kohaut 2008): Je kleiner das Unternehmen, desto seltener findet sich ein Betriebs- oder Personalrat. Die schon angesprochene BAuA-Studie⁵ (Sczesny et al. 2011: 17) bestätigt diesen Befund für die Klein- und Kleinstunternehmen. Während in der Größenklasse 20-49 Beschäftigte in 21% der Unternehmen eine Interessenvertretung vorhanden war, so schrumpfte der Anteil in der Größenklasse 1-9 Beschäftigte auf 5,7%.

Die Gründe sind vielschichtig (ausführlich Schlömer et al. 2008) und in dem weiten Bereich zwischen „K“ und „M“ differenziert zu betrachten. Für Klein- und Kleinstbetriebe sind die Gründe zumindest zum Teil der vorherrschenden Arbeitsorganisation geschuldet. Die „Organisationshoheit im Kopf des Chefs“ (Georg 2005) darf nicht vorschnell als hierarchische Selbstüberschätzung gewertet werden. Denn letztlich wird die betriebliche Realität mit ihren hohen Flexibilitätsanforderungen in Form eines kollegialen Miteinanders bewältigt sowie einer betriebsindividuellen Mischung aus fachlicher und sozialer Kompetenz, die häufig unbewusst festgelegt wird (ebd. 177). Dieser meist informelle Austausch über Arbeits- und Leistungsnormen wie auch über Konflikte geschieht dabei eher zwischen Tür und Angel als auf der Basis von betriebsverfassungsrechtlichen Regelungen. Entsprechend zeigt sich eine deutliche Abneigung gegenüber allem, was die unternehmerische Freiheit einschränken könnte. So glauben Inhaber von Klein(st)betrieben in Bezug auf Gesundheit und Sicherheit selbst am besten zu wissen, welche Belastungen und Gefährdungen in ihrem Betrieb entstehen, da sie ja häufig selber mitarbeiten. Die betriebsverfassungsrechtlichen Regelungen werden als wettbewerbs-hinderlich und als Einschränkung unternehmerischer Flexibilität gedeutet (Greifenstein/Weber 2008).

Wassermann et al. (1992) weisen darauf hin, dass das Betriebsverfassungsgesetz unter Bedingungen geschaffen wurde, die den Großbetrieb mit Interessenvertretung und Mitbestimmung als Standard für Unternehmen in Deutschland betrachtet haben. Die entsprechend formalisierten und institutionalisierten Vorgehensweisen sehen die Autoren als nicht geeignet, den eher spontanen Aktions- und Organisationsformen des Kleinbetriebes gerecht zu werden. Diese Argumentation ist auch aus der wissenschaftlichen Diskussion zum Arbeits- und Gesundheitsschutz bekannt. Lange wurde und wird darüber diskutiert, ob und wie die großbetrieblichen Arbeitsschutzsysteme auf KMU übertragen werden können.

Die BAuA-Studie zum Arbeits- und Gesundheitsschutz weist dazu auf alternative Formen der Interessenvertretung in KMU hin, wie Runde Tische, Mitarbeiterausschüsse oder Sprecher der Belegschaft (Schlömer et al. 2008). Diese auf Vertrauen basierenden alternativen Interessenvertretungsformen scheinen dem Arbeitsalltag im Kleinbetrieb gerechter zu werden, unterschätzen aber die Regelungsmöglichkeiten im Konfliktfall, denn auch der Kleinbetrieb ist kein herrschaftsfreier Raum. Nicht umsonst geht der Bildung eines Betriebsrates in KMU häufig ein Konflikt voraus (ebd.: 258).

Positive Beispiele hingegen zeigen, dass die Betriebsverfassung die Unternehmen keineswegs einschränken muss und die Fehleinschätzung bezüglich der Funktion des BetrVG häufig auf Unsicherheit in der Führungskultur beruht (Greifenstein/Weber 2008). Auch wenn unstrittig ist, dass die Betriebsverfassung in KMU nur einen Rahmen vorgeben kann, so zeigen die konkreten betrieblichen Beispiele doch deutlich den positiven Effekt für die Beschäftigten, wie auch für die Unternehmensentwicklung. Den Unternehmen sollte vor diesem Hintergrund klar werden, dass ein Betriebsrat auch bei den KMU-orientierten Arbeitsweisen eine wertvolle Brücke zwischen den gesetzlichen Anforderungen und den Unternehmenszielen sein kann, insbesondere vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung.

⁵ Befragt wurden nur Unternehmen mit unter 50 Beschäftigten.

4 „Gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse“ in Tarifverträgen und Unternehmensvereinbarungen

Bei der Prüfung der Relevanz der §§ 90/91 BetrVG spielt es sicherlich eine entscheidende Rolle, ob und inwieweit es auch in jüngerer Zeit Verweise auf diese Paragraphen bzw. die Forderung nach menschengerechter Arbeitsgestaltung unter Anwendung (gesicherter) arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse in Vorschriften, Tarifverträgen oder Unternehmens- bzw. Betriebsvereinbarungen gibt. Die nachfolgende kommentierte Dokumentation stellt eine Auswahl von alten und neuen Regelungen dar, erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und zeigt doch in überzeugender Weise, dass die (explizite oder implizite) Orientierung nach §§ 90/91 lebendig ist und dringend vertiefter Evaluation und zeitgemäßer Weiterentwicklung in der Anwendung bedarf, um jenseits der „Leuchttürme“ auch flächendeckend wirksamer werden zu können.

4.1 IG Metall, LRTV II BW (1972) und seine Fortführung (2003 und 2006)

Hervorzuheben ist vor allem der durch Streik von 57.000 Arbeitnehmer/-innen von Bosch und Daimler erkämpfte Abschluss des Lohnrahmentarifvertrages II des IG Metall Bezirks Nordwürttemberg/Nordbaden unter dem Bezirksleiter und späteren Vorsitzenden der IGM Franz Steinkühler. Er hat aktuell seine damaligen Ziele und Erfahrungen zusammengefasst, denen wir im Wesentlichen folgen wollen (Steinkühler 2008; 2009):

„Mit dem Streik für den LRTV II betrat die IG Metall tarifpolitisches Neuland: bezahlte Erholungspausen und Neuregelung der persönlichen Bedürfniszeit; Begrenzung der Taktzeiten; Unkündbarkeit ab einem Alter von 53 Jahren; eine Durchschnittsverdienstgarantie ab 55 Jahren und eine Mindestverdienstgarantie für Akkordarbeiter; bezahlte Pausen in Dreischichtbetrieb, Zulagen für Spätarbeit; Verlängerung der Lohnfortzahlung bei Betriebsunfällen von 6 auf 78 Wochen; Mitbestimmung bei Gruppen- und Fließbandarbeit“ (Steinkühler 2009: 133).

Bezogen auf die sechs (a-f) (Arbeitswissenschaft für Arbeitnehmer) AWA-Leitkriterien (Zimmermann 1982), die Ergebnis eines im Rahmen des Humanisierungsprogrammes geförderten Umsetzungsprojektes des DGB Bundesvorstandes und der Sozialakademie Dortmund (Pornschnegel 1982) waren, resümiert Steinkühler die wesentlichen Dimensionen der menschengerechten Arbeitsgestaltung (ebd.: 133 ff; zitiert ohne Paragraphenverweise) beispielsweise:

Arbeitsverhältnis (a): „Im LRTV ist für die Entlohnung der räumliche und persönliche Geltungsbereich zu regeln, die Namen der Datenermittler müssen bekannt sein, die Beschäftigten sind zu unterrichten, Grundlage der Entlohnung ist eine Tätigkeitsbeschreibung;

Belastung/Beanspruchung/Gesundheit (b): Beschrieben werden die technisch-organisatorischen Veränderungen der Arbeitsbedingungen und die daraus resultierenden Erholungszeiten (mindesten 5 Min./h; Bedürfniszeiten mindestens 3 Min./h), Eingrenzung der Arbeitszeit, bindende Kündigungsfristen;

Arbeitsinhalt/Qualifikation/Persönlichkeit (c): „Sie gehen als Leitkriterium aus vom Inhalt, der durch die von der Arbeitsperson auszuführenden Arbeitsaufgaben bestimmt wird, deren Anforderungsniveau die Person mit ihrer Qualifikation (...) bewältigt, einschließlich dabei möglicher Persönlichkeitsentfaltung im Prozess der Arbeit. (...) Bei Fließarbeit (Gruppenarbeit) ist die Anzahl der zur Besetzung der Bänder benötigten Arbeitnehmer und die Leistungsbestimmung je Arbeitsstation (Arbeitstakt) mit dem Betriebsrat zu vereinbaren (...) Die Anzahl der Springer ist mit dem Betriebsrat zu vereinbaren.“

Herrschaft/Kontrolle/Kommunikation (d): „Sie kennzeichnen als Leitkriterium vor allem aufbau- und ablauforganisatorische Aspekte der betrieblichen Hierarchie, also informatorische, kommunikative und kooperationsbezogene Beziehungen zwischen den Arbeitspersonen, zwischen ihnen und den Vorgesetzten. Über ein System von Beteiligungsrechten können die abhängig Beschäftigten darauf einwirken.“

Entlohnung und abgeforderte Arbeitsergebnisse (e): „Sie betreffen als Leitkriterium den Zusammenhang von Leistung-Entgelt-Arbeitsbedingungen (im engeren Sinne). Entgolten werden zum einen die vom Arbeitssystem/Arbeitsaufgabe ausgehenden Arbeitsanforderungen sowie zum anderen die dabei angeforderten Arbeitsergebnisse (Arbeitsleistung).“

Beteiligung und Interessenvertretung (f): Sie hängt eng mit Herrschaft und Kontrolle zusammen. Es „dienen dem Interessenausgleich die Beteiligungsrechte (aus Gesetzen, Verordnungen, Richtlinien;

aus Tarifverträgen, Betriebsvereinbarungen usw.) der Beschäftigten sowie die Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte ihrer Interessenvertretung (u.a. Betriebsrat).“

Der Kampf um die Anwendung und Weiterentwicklung der LRTV II ist legendär und reicht bis in die Gegenwart. So lautet die *Fortführungsvereinbarung des TV in 2003*, die im Rahmen der ERA (Entgelttarifvertrag)-Einführung getroffen wurde, bezogen auf die Anwendung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse (Hervorhebung durch Verf.):

„2.3 Bei Fließ-, Fließband- und Taktarbeit hat im Hinblick auf die *arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse* die Arbeitsgestaltung vorrangig darauf gerichtet zu sein, die Abwechslungsarmut der Beschäftigung durch Aufgabenbereicherung und Aufgabenerweiterung in ihren ungünstigen Auswirkungen auf die Beschäftigten abzumildern. (...)Arbeitgeber und Betriebsrat haben alle Möglichkeiten der Aufgabenerweiterung und Aufgabenbereicherung auszuschöpfen (...)

3.2 Erholungszeit (... mindestens 5 Minuten in der Stunde ...) Auf höhere Erholungszeiten können sich Arbeitgeber und Betriebsrat in einer Betriebsvereinbarung einigen, wenn dies *arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse* gerechtfertigt erscheinen lassen. Den Beschäftigten ist die Dauer der Erholungszeit und die Art der Gewährung bekannt zu geben.“ (Tarifvertrag zur Fortführung von Bestimmungen des LRTV II, Stuttgart, den 16. September 2003; kursive Hervorhebung durch Verf.)

In 2006 wurde dieser Tarifvertrag von 2003 von den Arbeitgebern gekündigt wegen der Fortschreibung der „starren“ Pausenregelungen (mindestens 5 Minuten Erholungszeit und mindestens 3 Minuten persönliche Bedürfniszeit in den Zeitvorgaben). Die Begründung der Arbeitgeber für die Abkehr von den Mindestzeiten bediente sich aber auch der Argumentation arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse, die also als stabile Größe zwischen den Tarifparteien bis in die Gegenwart reichen.

Die Regelungen hinsichtlich der Anwendung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse zur Bestimmung höherer Bedürfnis- wie Erholungszeiten blieb im Tarifvertrag enthalten (§ 3.2 und § 3.2). Eine arbeitsrechtliche Einschätzung (Kothe 2012) bestätigt diese Argumentation:

„Das wichtigste Beispiel einer gestaltungsorientierten kollektivvertraglichen Regelung zum Gesundheitsschutz ist weiter der Lohnrahmentarifvertrag II (LRTV II) im Bereich der Metallindustrie Nordwürttemberg/Nordbaden, der am 20.10.1973 zusammen mit dem erneuerten Manteltarifvertrag (MTV) nach einem Arbeitskampf abgeschlossen worden war⁶. Seine Aktualität zeigte sich, als dieser Tarifvertrag 2006 trotz der Kündigung des Tarifvertrags durch den Arbeitgeberverband im Wesentlichen bekräftigt werden konnte (Steinkühler 2008). Die Tarifvertragsparteien nahmen den durch §§ 90/91 BetrVG gesetzten Impuls auf und formulierten eine generelle Pflicht des Arbeitgebers, Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung im Betrieb menschengerecht zu gestalten (§ 10 MTV). Als Konkretisierung dieser allgemeinen Pflicht wurde ein Bündel innovativer Regelungen über die Arbeitsorganisation und Arbeitsinhalte vereinbart. Dazu gehörte die Festlegung von Mindestholungs- und Bedürfniszeiten sowie Vorgaben für die Länge der Arbeitstakte bei Fließband- und Taktarbeit (§ 6.3. LRTV II). Zur Konkretisierung und Durchsetzung dieser allgemeinen Pflichten wurden die Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte erweitert und auch auf die Besetzung der Fließbänder, die Festlegung der Arbeitstakte sowie der Springer-Zahl bezogen (§ 6.4./5. LRTV II).“

In diesem Tarifvertrag wird deutlich, dass generelle Regelungen zum Arbeitsschutz wegen ihrer notwendigerweise offen zu haltenden Anforderungen einer betrieblichen Konkretisierung bedürfen, die am ehesten effektiv durch eine betriebsverfassungsrechtlich verankerte Mitbestimmung gesichert wird, wie sie mit den §§ 90/91 BetrVG erreicht werden soll.

4.2 Europaweite Unternehmensvereinbarungen

Die Stahlindustrie und damit die Montanmitbestimmung müssen als führend in der Anwendung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse zur menschengerechten Arbeitsgestaltung angesehen werden. Ausgehend vom Arbeitsdirektor Jungbluth von Peine Salzgitter (s.o.) ist hier vor allem Estel/Hoesch in Dortmund zu nennen, wo in der Folge eines mehrjährigen Engagements im Rahmen des Humanisierungsprogrammes (u.a. neue Arbeitsstrukturen in der Fließadjustage und Gruppenarbeit im Kaltwalzwerk (u.a. Lichte/Trültzsch 1986) ein paritätischer Steuerungsausschuss eingerichtet wurde (allg.: Heese 1992). In ihrem Erfahrungsbericht verweisen

⁶ Text des damaligen Tarifvertrags in RdA 1974, 177

Bruns/Gebbert/Görtz (1982) auf den Bezug zu den §§ 90/91 BetrVG bei seiner Gründung:

„Der AWA stellt den Versuch dar, die mit dem Betriebsverfassungsgesetz von 1972 geregelte erweiterte Mitbestimmung vor allem in den §§ 90 und 91 in den betrieblichen Alltag umzusetzen und mit Leben zu füllen. Die Initiative dabei ging vom Betriebsrat aus, der die passive Struktur der §§ 90 und 91 (eine Initiativfunktion der Arbeitnehmerseite ist nicht gegeben) durch einen, von beiden Betriebsparteien getragenen, Arbeits- und Kontrollausschuss zu überwinden hoffte.“

Wenn auch der Hoesch-Konzern später in Krupp und dann im Thyssen-Konzern aufgegangen ist, lebt der AWA in angepasster Form bis heute fort. Die genaue Arbeitsweise bedarf der weiteren Untersuchung.

Außerhalb des Montanbereichs zeichnete sich der VW Konzern durch richtungsweisende Experimente mit Beteiligungscharakter aus. Neben dem Modellprojekt zu teilautonomer Gruppenarbeit in der Motorenmontage (s.o.) sind das Konzept der atmenden Fabrik (Hildebrandt 1999) wie auch die neue Produktionsstätte Auto 5000 (Schumann et al. 2006) zu nennen.

„Gegen ... Bedenken und deren Träger ist hervorzuheben, das ein innovatives hoch flexibles Produktionssystem (Gruppenarbeit, lernende Organisation) und eine innovative Beschäftigungs- und Personalpolitik kollektivvertraglich vereinbart werden konnten. Der Abschluss besteht zwar hinsichtlich seiner Rechtsform formal aus Tarifverträgen und einem zusätzlichen sogenannten Mitbestimmungsvertrag, und er impliziert keineswegs eine Schwächung der Institution des Flächentarifvertrags. Gleichwohl geht das Verhandlungsergebnis weit über die tarifvertragliche Logik hinaus und trägt eher den Charakter eines betrieblich-tariflichen Sozial- und Produktionspaktes.“ (Pries 2002)

Auf europäischer Ebene verankert sich dieser Gedanke der mitbestimmten Anwendung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse in einigen ersten Schritten, wie der Arbeitsrechtler Kohte aktuell feststellt:

„Inzwischen haben sich zahlreiche Europäische Betriebsräte neue Handlungsfelder erschlossen und haben auch Unternehmensvereinbarungen – allein oder in Kombination mit den Gewerkschaften – abgeschlossen (Rüb/Platzer/Müller 2011). Arbeits- und Gesundheitsschutz ist ein wichtiges Handlungsfeld dieser Vereinbarungen (...). Ein interessantes Beispiel ist die Vereinbarung der Braun-Unternehmensgruppe aus dem Jahr 2002, die inzwischen in ähnlicher Form von der belgischen Unternehmensgruppe ETEX im Jahr 2010 aufgenommen worden ist. In diesen Vereinbarungen werden zunächst wichtige materielle Grundsätze formuliert. (...) Wichtiger sind die Verfahrensvorschriften. In der Braun-Vereinbarung hat sich die Konzernspitze verpflichtet, dass zentrale Planungs- und Beteiligungsvorschriften, die deutlich an § 90 BetrVG angelehnt sind, in sämtlichen Mitgliedsstaaten beachtet werden.“ (Kohte 2012)

Dass die Relevanz der §§ 90/91 BetrVG auf der einen Seite in gewerkschaftsnahen Diskursen aufgrund ihrer „komplizierten“ Handhabbarkeit in Frage gestellt wird, auf der anderen Seite sich nicht nur der Bezug zu den arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen in aktuellen nationalen Tarifvertragsentwürfen zur Bewältigung des demographischen Wandels wiederfindet (z.B. verdi – Tarifvertrag Demowandel ÖPNV 2010 (Entwurf)), sondern auch in europäischen Konzernvereinbarungen im Bereich der IG CPK fortgeschrieben wird, zeigt, wie dringend eine genauere Untersuchungen der laufenden Praxis und vor allem der Motive der Fortschreibung ist. Dabei spielt aus Gründen der Nachhaltigkeit ihr konzeptioneller Hintergrund eine wichtige Rolle und die Frage, wie die arbeitsbezogene Wissenschaften aufgestellt sind und sich verhalten.

5 Aktuelle Erkenntnisse aus Expertengesprächen

Zur Frage nach der Relevanz der §§ 90/91 BetrVG wurden 10 qualitative leitfadengestützte Expertengespräche mit Betriebsräten (IGM und ver.di), Arbeitswissenschaftler/-innen mit Erfahrungen aus der HdA-Zeit und Gewerkschaftsvertreter/-innen aus dem Bildungsbereich durchgeführt. Die betrieblichen Expert/-innen entstammten Konzern- und großen Mittelbetrieben aus dem Stahlbereich, der Energiewirtschaft, der Verkehrsbranche sowie dem Handel, alle aus dem nordwestdeutschen Raum. Dazu kontrastierend wurden die bisherigen Ergebnisse problemorientierter Lehrgangsbeobachtungen von Seminaren der Bildungsstätte Sprockhövel („Psychische Belastungen“ und „Menschengerechte Gestaltung der Arbeit“) aus dem o.g. INQA-Projekt (Anm. 3) herangezogen.

Die Dauer der Expertengespräche lag zwischen einer und drei Stunden. Die Auswertung erfolgte nach Transkription der Gesprächsmitschnitte im Team (insgesamt 6 Wissenschaftler/-innen) in mehreren halbtägigen Klausuren nach einer an der Sozialforschungsstelle entwickelten Methode pragmatisierter Hermeneutik (Peter 2003: 217 ff). Insgesamt wurden elf Dimensionen ausgewertet, die im Projektbericht ausführlich dargestellt sind und im Ergebnis in die folgende Zusammenfassung integriert sind.

6 Zusammenfassungen der Empirie und strategische Schlussfolgerungen

Abschließend sei der Gedankengang unserer Ausführungen zusammengefasst, bevor wir zu den offenen Fragen kommen, die vor allem der weiteren empirischen Forschung bedürfen. Zukünftige Lektorientierungen sind erforderlich, um den Ausdifferenzierungen und Pragmatisierungen der Entwicklungen seit dem HdA-Programm eine angemessene Neuausrichtung zu geben.

(1) Seit den 70er Jahren gibt es den gesetzlich verankerten gemeinsamen Auftrag für Arbeitgeber und Betriebsrat, *arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit* bei der Planung von Gestaltungsmaßnahmen im Betrieb und bei ihrer Korrektur sowie bei weitergehenden Veränderungen zu berücksichtigen.

(2) Im Zeichen der Globalisierung stellen die heutigen *Restrukturierungen zusätzliche Anforderungen*, die über die bisherige Betrachtung der §§ 90/91 BetrVG hinausgehen, ihre Relevanz jedoch noch steigern; dies, weil die Paragraphen durch ihre Planungs-, Beteiligungs- und Wissenschaftsorientierung gleichermaßen eine unverzichtbare Brückenfunktion zu anderen Beteiligungstatbeständen der Betriebs- und Unternehmensverfassung erhalten und sich dabei auch den neuen Anforderungen nach Zukunftsoffenheit und Nachhaltigkeit nicht verschließen.

(3) Mit dem reformierten Betriebsverfassungsgesetz von 1972 erhielten die Betriebsräte in den §§ 90/91 erstmals eine *erweiterte Planungsbeteiligung* bei arbeitsrelevanten technisch-organisatorischen Änderungen im Betrieb. Diese Neuerung war mit großen Hoffnungen verbunden, neben dem vergangenheitsbezogenen Arbeitsschutz ein Instrument für die Zukunftsgestaltung in die Hand zu bekommen sowie dabei ein neues Niveau der Zusammenarbeit mit arbeitswissenschaftlichem Sachverstand zu erreichen. Entsprechend wurde von gewerkschaftlicher Seite engagiert an der Weiterentwicklung der Arbeitswissenschaften gearbeitet, und es wurden umfangreiche Betriebsratschulungen entwickelt und durchgeführt. Letztlich erwies sich jedoch die gewählte Konstruktion als zu kompliziert, als dass sie von Betriebsräten mit sehr unterschiedlichen Erfahrungsschätzen und Durchsetzungsvermögen einfach technokratisch gehandhabt werden konnte. Zudem waren sich auch die Arbeitswissenschaften nicht einig über die anzulegenden Standards, und die Frage der Interessengebundenheit von Erkenntnissen kam in den einschlägigen arbeitsrechtlichen Kommentaren zu kurz. Es war zudem wenig bekannt, welche Voraussetzungen für die Betriebsratsarbeit dieses neuen Typus, jenseits der professionalisierten und basisstarken Betriebsräte der Montan- und ggf. Automobilindustrie überhaupt gegeben waren und welche Alltagsroutinen man zugrunde legen sollte. Zu sehr dominierten die normativen Erwartungen der arbeitsrechtlichen Vorgaben. Daran orientiert war die über zehnjährige gesellschaftliche Debatte allerdings in Breite und Tiefe bemerkenswert.

(4) *Die widersprüchlichen Erfahrungen*, die seit Beginn mit dem Auftrag des Betriebsverfassungsgesetzes (§§ 90/91 BetrVG) zur Anwendung „gesicherter arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse“ gemacht worden sind, können angesichts der gegenwärtigen tiefen, ambivalenten Umbrüche in einem zu erneuernden Zusammenhang von Prävention und Innovation in den Unternehmen genutzt werden. Dazu bedarf es einer *kritischen Aufarbeitung* der Erfahrungen.

(5) Das deutsche *Aktionsprogramm Forschung zur Humanisierung des Arbeitslebens* von 1974 bezog sich vor allem auf die Aufgabe der menschengerechten Arbeitsgestaltung. Das HdA-Programm hatte seine Wurzeln u.a. in der Notwendigkeit, die in den §§ 90/91 BetrVG als unbestimmtem Rechtsbegriff enthaltene Forderung der Anwendung „gesicherter arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse“ näher zu bestimmen und anwendbar zu machen. Entsprechend wurden breite Förderanstrengungen der Beratung und Bildung zu Fragen menschengerechter Arbeitsgestaltung unternommen.

(6) *Eine nachhaltige betriebliche Anwendung gelang jedoch auf breiter Front nicht*, denn seit den achtziger Jahren überformten die dynamische Verbreitung der Computertechnologien mit ihren neuartigen Problemstellungen, die Adaption japanischer Produktionsmodelle vor allem in der Automobilindustrie und ihren Zulieferern und schließlich die Globalisierung der Wirtschaft mit ihren Flexibilisierungs- und Entgrenzungswirkungen und dem Kampf um die Sicherung von Arbeitsplätzen die industriepolitischen Debatten. Der Ansatz der §§ 90/91 geriet ins Hintertreffen und erschien nicht mehr zeitgemäß. Da die gegenwärtigen (permanenten) Umstrukturierungen allesamt gem. §§ 90/91 BetrVG als mitbestimmungspflichtig angesehen werden müssen, ist dies ein erheblicher Mangel und erklärungsbedürftiger Tatbestand.

(7) In der HdA-Phase ist ein verzweigtes *Kooperationsnetzwerk zwischen Gewerkschaftsvertretern und Wissenschaftlern* entstanden, das über Kooperationsstellen Wissenschafts-Arbeitswelt und Technologieberatungsstellen lange Zeit eine international einmalige interdisziplinäre wissenschaftliche und praktische Kompetenz realisierte. Auch wenn ihre institutionellen Formen im Rahmen liberal-konservativer Entstaatlichung wieder schrittweise abgebaut wurden, wirken diese Aktivitäten bis heute nach. Hieran kann man anknüpfen, denn die Entwicklung von Gesamtstrategien unter impliziter Nutzung der im BetrVG mit den §§ 90/91 aufgezeigten Möglichkeiten ist von erheblichem präventionspolitischen und arbeitspolitischen Interesse und kann zur Förderung sowohl einer partizipativen Unternehmenskultur („Co-Management“; „neue Wirtschaftsdemokratie“) wie auch einer arbeitspolitischen „Gegenmacht“ („Arbeitsdemokratie“) beitragen.

(8) Zwischen den betrieblichen Formen der Arbeitsorganisation und der Art und Weise des Organisierens von *Betriebsratsarbeit* kommt es zu Angleichungsprozessen. Durch die gemeinsam oder auch in Auseinandersetzung mit dem Management vollzogene intensive Beschäftigung mit veränderten Arbeitsorganisationsformen entsteht eine betriebsinterne „*Professionsgemeinschaft*“, deren Arbeitsergebnisse und Gestaltungsvorschläge als best practice wahrgenommen werden. Jedoch laufen Betriebsräte dabei Gefahr, gegenüber den Beschäftigten ihre Legitimation zu verlieren. Neue Quellen der Legitimierung zu erschließen, z.B. durch Beteiligung der Beschäftigten, birgt das Risiko eines Repräsentationsdefizits. Um aus dieser möglichen „*Pattsituation*“ zu entkommen und sich einer „*basisorientierten Interessenvertretungspolitik*“ zu stellen, bedarf es neuer Qualifikationen im Sinne eines Prozessmanagements für die Betriebsräte, um die notwendigerweise offenen partizipativen Verfahren zu steuern.

(9) Dass die *Beschäftigten einen stärkeren Zugriff auf ihre Arbeitsbedingungen* erlangen und die Erfahrung der Veränderbarkeit kapitalistischer Ökonomie gleichsam im Nahbereich machen können, ist eine Bedingung und zugleich ein Ansporn, wirtschaftsdemokratische Reform- und Umgestaltungsprojekte über eine erneuerte Arbeitspolitik wieder erfolgreich in Angriff zu nehmen. Diese Anforderungen lassen sich bereits in den aktuellen arbeitspolitischen Strategien erkennen. Es gilt nun, die konstitutive Kraft der Subjekte, die primäre Arbeitspolitik tragen müssen, zu fördern und menschengerechte Arbeitsbedingungen zu schaffen, die Voraussetzungen zur Entfaltung dieser konstitutiven Kräfte sind.

(10) Ausgangsüberlegung vieler gegenwärtiger Debatten ist folgerichtig, dass eine *neue Arbeitspolitik* nur konzipiert und verstanden werden kann, wenn sie in ein übergreifendes Wirt-

schaftshandeln und einen gesellschaftlichen und kulturellen Gesamtzusammenhang eingebettet ist, ein Setting, das gerade angesichts Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit an Bedeutung zunimmt. Dazu braucht sie adäquate wissenschaftliche Unterstützung.

(11) Methodologisch sah der *Mainstream der Arbeitswissenschaft* ein quantitativ-statistisches Vorgehen als einzige Möglichkeit, gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse festzulegen (mit der Vorstellung ihrer Reproduzierbarkeit). Dadurch gerieten alle qualitativen und aktionsforscherischen Herangehensweisen, wie sie in den Sozialwissenschaften als wissenschaftlich gleichwertig angesehen wurden (und beteiligungsorientiert angelegt waren), ins Abseits. Dies entsprach weitgehend der Absicht der Arbeitgeber, während die Gewerkschaften in Übereinstimmung mit der Absicht des Gesetzgebers zunächst in einem technokratischen Kompromiss fünf Kategorien arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse entwickelten: (1) Methodisch und statistisch ausreichend begründete Erkenntnisse; (2) eindeutig überwiegende Meinung innerhalb der Fachkreise; (3) mehrheitlich vereinbarte, arbeitswissenschaftlich begründete Aussagen (z.B. REFA; Tarifverträge); (4) DIN-Normen und ähnliche technische Regelwerke; (5) vom Gesetz- und Verordnungsgeber übernommene Erkenntnisse.

(12) Die seitdem veränderten Arbeitsverhältnisse stellen jedoch *neue Anforderungen an Arbeitsforschung*, die nicht mehr dem Zuschnitt des o.g. Kompromisses entsprechen. Wesentliche Diskurse zur „Zukunft der Arbeit“ verlaufen so außerhalb der von der GfA repräsentierten Disziplinen. Das ist verbunden mit einem übergreifenden Verlust an Gestaltungskompetenz arbeitswissenschaftlichen Wissens (Kenntnisse und Erfahrungen) sowie dem damit verbundenen Verlust an arbeitsrechtlicher Relevanz von arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen, wie sie noch immer im Betriebsverfassungsgesetz, dem Arbeitsschutzgesetz (§ 4, 3 ArbSchG) oder Tarifverträgen (z.B. TV Fortführung von Bestimmungen des LRTV II von 2006, Nordwürttemberg/Nordbaden) gefordert werden.

(13) Durch die genannten Veränderungen herrscht inzwischen im *arbeitswissenschaftlichen Gegenstandsbezug* und auf dem Feld gesicherter arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse eine ähnliche „Unübersichtlichkeit“, wie sie vor Jahren der Philosoph Jürgen Habermas für die gesellschaftliche Entwicklung insgesamt konstatiert hatte. Ein kumulativer Erkenntnisfortschritt interdisziplinärer Arbeitsforschung, so wie sie sich seit den siebziger Jahren herausgebildet hatte, scheint auf diesem Wege nicht weiter möglich, die interdisziplinäre Arbeitswissenschaft gerät zudem in einen Wettbewerb mit arbeitsbezogenen Disziplinen außerhalb des bisherigen arbeitswissenschaftlichen Konsenses, was ihre wissenschaftsinterne Position schwächt.

(14) *Schlussfolgerung* ist: Neue Erkenntnisse sollten zunächst auch aus einer einzeldisziplinären Logik heraus geltend gemacht werden können, *neue Formen des interdisziplinären Abgleichs*, der Integration und der transdisziplinären Umsetzung von Erkenntnissen müssen parallel weiterentwickelt werden. Was zukünftig unter gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen zur Anwendung kommen soll, wäre dann nicht mehr aus einem fiktiven übergreifenden interdisziplinären arbeitswissenschaftlichen Konsens oder einem leitenden methodischen Paradigma begründet, sondern kann aus einer Pluralität von Einzeldisziplinen ergebnisbezogen im Zusammenwirken und in Kooperation mit der Praxis erschlossen werden. Diese mögliche Neuzusammensetzung der Interdisziplinarität von Arbeitswissenschaft und Praxis sollte in einem ersten Schritt in Verbundprojekten problemorientiert erprobt und vertieft werden. Bei einem kooperativen Einbezug der Praxis werden, im Zeichen der Subjektivierung, zukünftig das *Erfahrungswissen* der Beschäftigten und ihr Selbstgefühl, auf dem dieses basiert, eine entscheidende Rolle spielen.

(15) Wie konkret Wissenschaftswissen und Erfahrungswissen in der Anwendung nach §§ 90/91 transdisziplinär zusammenkommen können, dazu hat die *Wissensmanagement-Debatte* schon wichtige Erkenntnisse geliefert, die aber in den Arbeitswissenschaften bisher kaum Berücksichtigung gefunden haben. Kompetenzen und Wissen sind zwei wichtige Faktoren im Betriebsratshandeln. Für die Auslegung von §§ 90/91 sind das Verhältnis zur Wissenschaft, das informelle Lernen, die Kooperation und das selbst angeeignete Wissen zentrale Elemente. Das Wissen der Betriebsräte entspringt in starkem Maße – stärker als im Management – aus dem Erfahrungswissen oder impliziten Wissen. Erfahrungswissen umfasst weit mehr als die bloße Erfahrung oder die Routine. Es ist auch nicht auf eine Akkumulation vorangegangener Erfahrungen reduzierbar. Erfahrungswissen ist „unverzichtbar“ und eine unabdingbare Prämisse für

jegliches wissenschaftliches Wissen, das praktisch genutzt werden soll. *Es ist ein eigener „Wissensmodus“.*

(16) Ein *nachhaltiger Transfer von Wissen* ist deshalb nur mit Hilfe informeller Lernformen möglich – nicht nur als Ergänzung oder als Hybridform, sondern als prioritäre Aneignung. Diese „Mikrofundierung“ von einzelnen Personen muss in eine „Makrofundierung“ münden, denn in einer Organisation handeln die Akteure immer auch in ihrer institutionellen Ordnung, in ihrer Umgebung, ihren Netzwerken. Informelle Strukturen wirken nicht nur „neben“ formellen Interaktionen. Die Generierung, die Weitergabe und die Nutzung von Wissen sind daher im Spannungsfeld der Organisation als einer latenten und manifesten Aktivitätsstruktur zu konzipieren.

(17) *Informelle Kooperationen* sind im Arbeitsalltag unverzichtbar und unterscheiden sich von der formalisierten Kooperation durch ihren unmittelbaren Bezug zum praktischen Arbeitshandeln. Die Ziele einer informellen Kooperation sind nicht explizit festgelegt, zumeist existiert auch keine eindeutige Heuristik der Problemlösungswege oder Regeln für die Zusammenarbeit. Der Dialog und die kollegiale Konsultation sind zuweilen stärker expressiv, nicht-linear und kurzfristig. Als konstitutives Merkmal des kooperativen Arbeitshandelns ist Selbststeuerung als zentrales Element hervorzuheben.

(18) *Kooperative Modernisierung* kann dazu führen, dass Betriebsräte auch Aufgaben übernehmen, die im Betriebsverfassungsgesetz nicht vorgesehen sind. Auffällig ist insbesondere die direkte Einbeziehung der betrieblichen Interessenvertretung in die Vorbereitung und Umsetzung von Entscheidungen (im Rahmen von Restrukturierungs- wie Innovationsprozessen), vor allem im Rahmen von Projektgruppen. Dabei können die Unterschiede zwischen Interessenvertretung einerseits und Beteiligung an den Leitungsfunktionen des Unternehmens andererseits verschwimmen, was neuartige Vermittlungsarbeit zu den Belegschaften erforderlich macht.

(19) Generell ist festzuhalten, dass dieser „Umschwung“ keineswegs einhellig begrüßt oder aus einheitlichen Motiven abgeleitet wird. Im Gegenteil: *Das Co-Management von Betriebsräten* und die direkte Partizipation sind *umstritten*. Denn wo Beteiligung als „gemanagte Partizipation“ keine neue Autonomie für die Beschäftigten erbringt, handelt es sich letztlich nur um eine Verlagerung von Kompetenzen des mittleren Managements, das in vielen Unternehmen drastisch abgebaut wurde. Die Verbindung von Wissen, Vertrauen, Konfliktlösung und Unternehmenskultur hat zwischen den Interessenfeldern in Unternehmen eine zentrale Scharnierfunktion. Im neueren „ganzheitlichen Innovationsverständnis“ wird jenseits der traditionellen Managementstrategien auch die Belegschaft stärker als Ressource gesehen. Tatsächlich werden Belegschaften allerdings nur selten in Innovationsprozesse einbezogen.

(20) Alles in allem genommen weisen *aktuelle Tarifverträge* durchgehend einen Bezug zur menschengerechten Arbeitsgestaltung und der Anwendung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse auf, wie er in den §§ 90/91 BetrVG 72 zum ersten Mal formuliert worden ist. Das Festhalten an den §§ 90/91 Formulierungen ist erstaunlich angesichts der Sperrigkeit der „gesicherten“ arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse und der zwischenzeitlich ambivalenten Einschätzung ihrer Wirkung. Es kann in mangelnden Alternativen begründet sein, in der Absicht, Positionen zu halten oder in einer „*unsichtbaren*“ Praxis, die ans Licht geholt werden müsste.

(21) Ziel einer (sichtbar gemachten) *neuen Praxis im Alltag* müsste sein, im Betrieb rechtzeitige, den zentralen Entscheidungen *vorgeschaltete Routinen* aufzubauen, die ein erreichtes Gestaltungsniveau nicht nur sichern, sondern auch fortentwickeln, indem neue arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse aufgenommen, den Handlungsroutinen zugeführt und in Erfahrungswissen transformiert werden. Diese Routinen aufzubauen ist ein anspruchsvoller Lernprozess, der über Aktionsforschung unter Beteiligung der Belegschaften unterstützt werden kann, was aber gerade durch die vielfachen Umstrukturierungen und betriebskulturelle „Nachlässigkeiten“ immer wieder gefährdet ist. Deshalb bedarf es der Entwicklung einer förderlichen Unternehmenskultur, um die umfassende Anwendung der bereits intern vorhandenen Praxiserfahrungen über angemessene Kooperationen zu garantieren.

(22) Für die *Re-Aktualisierung der §§ 90/91 BetrVG* für die Betriebsratsarbeit ist es zukünftig

erforderlich, arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse stärker in den „weichen“ Feldern anzugehen und auf die frühzeitige *Einbeziehung der Belegschaften* zu achten. Denn mit der in Technik inkorporierten Ergonomie sind für die BR kaum noch Erfolgserlebnisse zu schaffen. Ein Grund für die schwierige Anwendung gesicherter Erkenntnisse liegt darin, dass (Arbeits-)Belastungen relational, körperlich, enkodiert, diskursiv eingebettet und transaktional sind. Insofern sind Transformationen der Bedingungen von Belastungen immer situationsgebunden und nicht allein „systemisch-endemisch“. Damit sind sie aber auch nicht primär über Betriebsratstypologien erklärbar, sondern eher über dynamische „Interaktionskulturen“.

(23) Gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse beziehen sich weithin auf ein „Feld, auf dem die Konflikte kontrollierbar bleiben.“ Es ist unbekannt, welchen Effekt sie in hoch konflikthaften Widerspruchsfeldern haben. Da die Beziehungen in den Unternehmen aber gekennzeichnet sind durch vielfache „*Grenzkonflikte der Arbeit*“ (Lohn/Leistung, Arbeitszeit, Arbeitsinhalt, Beteiligung), ist eine rein technokratische Anwendung vom objektivierenden Wissen bei ihrer Auflösung kontraproduktiv. Beteiligungsorientierte Verfahren der gleichwertigen Berücksichtigung von Erfahrungswissen der Beschäftigten sind mit aktionsforscherischen Elementen besser geeignet, nachhaltige Wirkungen zu erzielen. Bei der Beratung durch externe Arbeitswissenschaftler/-innen stellt sich auch bei „gesicherten“ Erkenntnissen die Frage ihrer *fallbezogenen Anwendbarkeit*. Daher kommt vor allem den Betriebsräten/-innen und den betrieblichen „Umsetzern“ der unteren und mittleren Führungsebene eine doppelte Rolle zu: Sie müssen sich selbst das nötige Wissen aneignen und zudem den Transfer des Wissens an die Beschäftigten leisten bzw. angemessen organisieren können, um mit Hilfe von fachlichem, methodischem und sozialem Wissen zu entscheiden, wie möglichst erfolgreich den Herausforderungen neuer Betriebsstrukturen zu begegnen ist.

(24) Die Beteiligungsrechte des Betriebsrates an Planungen zur menschengerechten Arbeitsgestaltung können zu *Aushandlungsprozessen eines Gebens und Nehmens* „*verkommen*“. Vor allem die Internationalisierung der Standorte mit unterschiedlichster Arbeits- und Betriebsverfassung kann die Verhandlungsposition der nationalen Betriebsräte schwächen. Eine zentrale Frage ist, wie sich lang andauernde wirtschaftliche Krisen und die Versuche, sie z.B. durch „große“ Umstrukturierungsmaßnahmen oder innovative Veränderungen zu bewältigen, auf die Unternehmenskultur und das Ordnungs- und Innovationsgefüge auswirken.

(25) Auf der einen Seite bedingen sich *Vertrauenskulturen und Innovationsfähigkeiten* gegenseitig, auf der anderen stehen sie zueinander im Widerspruch: Vertrauenskulturen sind auf Stabilität, Innovationen auf Erneuerungen aus. Der prinzipielle Widerspruch tendiert zu Konfliktlagen, die Innovationen verhindern und Vertrauen zerstören, wenn diese nicht über konflikt sensible Beteiligungsverfahren aufgefangen und kultiviert werden.

(26) Konflikt ist nicht vorwiegend als Hemmnis oder Bremse, sondern vor allem als neuartiger *Treiber für Innovationsgeschehen* zu betrachten, dies gilt auch für soziale Innovationen wie HdA. Der Fokus zukünftiger Betrachtung wird deshalb stärker als in der Vergangenheit auf dem dialektischen Entwicklungszusammenhang zwischen vertrauensbasierter Arbeitskultur, konfliktlösender Innovationsorientierung und ihrer konstruktiven Verbindung über Beteiligungsverfahren liegen müssen. Denn die Herausbildung eines Beteiligungszusammenhangs, der von Informations- bis Mitbestimmungsrechten und von Freiheit zur Konstitution von Arbeitshandeln bis zu primärdemokratischen Prozessen reicht, ist die Problemlösung für die widersprüchliche Einheit von Vertrauenskultur und Innovation. Es gilt also, Vertrauens- in Beteiligungskulturen zu transformieren, die durch Reziprozität, Vertrauen, Kreativität und Offenheit gekennzeichnet sind.

(27) Die Einführung eines Prozesses für die Wertschätzung einer integrativen Organisationskultur in Unternehmen setzt eine Neustrukturierung des Wissens- und Erfahrungsaustausches innerhalb der Organisationseinheiten der Unternehmen voraus. Zur Entwicklung der Wertschätzung von Beschäftigtengruppen müssen eine *achtsame Unternehmenskultur* aufgebaut und Führungsqualitäten durch Qualifizierungsmodule zur Stärkung der sozialen und methodischen Kompetenz entwickelt werden. Potentiale zur Entwicklung einer Vertrauenskultur sehen Betriebsräte vor allem in der Dialogfähigkeit aller Parteien und der konkreten Ausübung der „gelebten Mitbestimmung“. In dieser positiven Kultur kann es auch zum Streit kommen, und man wird trotzdem konstruktiv zusammenarbeiten.

(28) Jenseits aller Nostalgie zeigen die Expertengespräche, dass „*der Stachel des HdA-Programmes*“ der 70er Jahre fort wirkt. Die Erfahrungen der Älteren mit diesem Experimentierprogramm sind weitergegeben worden. Hier war nicht nur eine fordistische Regulationsformation am Werk, sondern zugleich brach sich die konkrete Utopie einer Selbstbefreiung der Arbeit im Zusammenwirken mit der Wissenschaft und in Kooperation mit den dazu bereiten Unternehmen ein Stück weit Bahn, wurde jedoch durch viele Faktoren ausgebremst. *Ein* Faktor war der Kampfbegriff der „gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse“ einer in REFA-Manier vereinheitlichten Arbeitswissenschaft, der heute als überholt angesehen werden muss.

(29) Die „*Inkorporierung von HdA in Technik und Organisation*“ war ein übergreifendes Ergebnis, was sich in einer durchgehenden Präventionsorientierung des heutigen Arbeitsschutzes ausdrückt. Über Vorschriften wird „HdA-Produkten“ ein Markt gesichert, Betriebsräten ist es aufgegeben, diesen zu kontrollieren. Dazu braucht es eine gewisse Kompetenz, vor allem die Fähigkeit, mit der einschlägigen arbeitswissenschaftlichen Disziplin zusammenzuarbeiten. HdA in Organisation und Prozesse zu implementieren ist eine Frage des Organisierens angemessener Beteiligungsprozesse, um das implizite Wissen der Organisation dem Expertenwissen interner wie externer Natur zur Seite stellen zu können. Gerade das vielgescholtene Toyota System ist Vorreiter in dieser Frage, die Hoffnung auf eine Diffusion in das deutsche System industrieller Beziehungen ist nicht unbegründet. Hier jedoch ist Beteiligung ein Recht und somit ein Element der Demokratisierung von Arbeit, das in den §§ 90/91 BetrVG nach wie vor einen wichtigen Anker besitzt.

(30) Die soziale Innovation HdA ist *kein Selbstläufer*. Sie bedarf der Machtpromotoren und Innovationsbereitschaft für menschengerechte Arbeitsgestaltung in den Betrieben. Dabei ist die *Eigensinnigkeit* technologischer Entwicklungen ebenso wie der Zwang zu weiteren Rationalisierungen in einem globalen Wettbewerb auch von der Arbeitssoziologie (wieder) stärker in den Blick zu nehmen.

(31) „*Gesicherte Erkenntnisse im Unternehmen und Betrieb*“ sind zunächst nicht die arbeitswissenschaftlichen Methoden mit ihren Gültigkeitsforderungen. Gesicherte Erkenntnisse im Betrieb sind praktische Lösungen, die sich bewährt haben, die funktionieren und die akzeptiert werden. Inter- und transdisziplinäre Arbeitswissenschaft muss dieses Erfolgskriterium unternehmensinterner Entwicklungen positiv aufnehmen und zu optimieren suchen, besserwisserische Expertenkonkurrenz ist nicht zielführend. Vielmehr gilt es, Verallgemeinerungen über das jeweilige Unternehmen hinaus und damit Objektivität zu ermöglichen.

(32) Teilautonome „*Gruppenarbeit und Beteiligung als Schlüsselbereiche*“ zukünftiger menschengerechter Arbeitsgestaltung sind ein Ergebnis des HdA-Programms. Ihre Qualität für die arbeitenden Menschen als Kooperationsform auf breiter Front durchzusetzen könnte sich zu einem übergreifenden arbeitspolitischen Ziel entwickeln. Die entsprechenden Standards zu ermitteln und in die verschiedenen Normierungskanäle zu vermitteln, wird dann zur Herausforderung einer interdisziplinären Arbeitswissenschaft, um zu Modellen erfolgreicher Praxis und damit arbeitswissenschaftlicher Erkenntnis im Sinne von §§ 90/91 zu gelangen.

(33) Betriebsratsarbeit mit ihren Eigeninteressen und Arbeitsformen muss deshalb weiterentwickelt werden, *betriebsnahe Bildungsarbeit* ist dazu das geeignete Instrument. Bildungsbausteine zu den §§ 90 und 91 BetrVG sind neu zu entwickeln und zu erproben. Die Gewerkschaften müssen sich der neuen „Grenzkonflikte der Arbeit“ bewusst werden, die in einer betriebsnäheren Intervention im Feld von Arbeitsbedingungen bestehen. Die betriebsnahe Bildungsarbeit findet logischerweise ihre Ergänzung in einer Stärkung der Mitbestimmung am Arbeitsplatz, in einer demokratischen Arbeit. Diese stärkt nicht nur die Position der Arbeitenden in Betriebs- und anderweitigen Zusammenhängen, sie ist tragfähig und wird zum Garant menschenwürdiger Arbeit.

Der „Wildwuchs der Umstrukturierungen“, wie er gegenwärtig viele Unternehmen und Branchen im Zeichen der globalen Konkurrenz kennzeichnet, ist sicherlich nicht mit einem Ansatz in den Griff zu bekommen. Dazu braucht es Mobilisierung und Gegenmachtbildung. Ihre Chancen sind durch die wachsende subjektive Betroffenheit, die sich in steigenden psychosozialen Belastungen der Beschäftigten ausdrückt, in zunehmendem Maße gegeben. Umstrukturierungen entwerten oft nicht nur das Erfahrungswissen in unnötigem Umfang, sie beein-

trächtigen auch das damit zusammenhängende Selbstgefühl der arbeitenden Menschen und damit ihre Identität als mit (Grund-)Rechten ausgestattete Bürger dieser Gesellschaft. Der Stellenwert einer förderlichen Unternehmenskultur ist deshalb nicht hoch genug einzuschätzen. Sie muss allerdings mit Rechten versehen werden, mit Individualrechten wie auch mit solchen zur Arbeitsverfassung. Eine Fortschreibung der §§ 90/91 BetrVG vor allem in Richtung einer beteiligungs- und prozessorientierten niederschweligen Anwendung steht somit auf der Agenda und muss gegen die derzeitige Arbeitgeberhaltung durchgesetzt werden. Eine für die Zukunftserwartungen attraktive Leitorientierung hilft, diesen Prozess zu befördern.

7. Offene Fragen

Aus der Kurzstudie ergeben sich zahlreiche offene Fragen, deren Beantwortung weitere Forschungsarbeit benötigt. Sie sind nachfolgend eher exemplarisch aufgeführt, um die Breite der Themenstellung deutlich zu machen.

- Wie kann die gegenwärtige Funktion der §§ 90/91 BetrVG flächendeckend bestimmt werden, und zwar für übernationale Konzernstrukturen, für nationale mitbestimmte Unternehmen, für Mittelunternehmen, für Kleinbetriebe?
- Können Branchendifferenzierung und „Produktionspfade“ bzw. arbeitspolitische Modelle im Einsatz von arbeitswissenschaftlichen Kriterien festgestellt werden? Wenn ja, welche Rolle spielen dabei die Formen der Mitbestimmung und Interessenvertretung?
- Gibt es in der Relevanz der §§ 90/91 signifikante Unterschiede zwischen dem Produktions- und dem Dienstleistungssektor, zwischen verschiedenen Betriebsratstypen und Personentypen?
- Wie ist das Verhältnis des Betriebsrates („Co-Management“, „Innovationstreiber“ oder aktiver Zukunfts- und Problemgestalter) zur Arbeitswissenschaft?
- Die §§ 90/91 entstanden aus einem maskulinen Milieu heraus und aus einer männerdominierten Arbeitswissenschaft. Welche Veränderungen haben die Zunahme der Frauenerwerbstätigkeit und die wachsende Bedeutung des Genderaspektes mit sich gebracht?
- Wie verhalten sich die Beteiligungsrechte nach §§ 90/91 zu den anderen relevanten Mitbestimmungsparagrafen des BetrVG? Welche Veränderungen sind erkennbar? Welche Funktion haben das Arbeitsschutzgesetz und einschlägige Tarifverträge in diesem Zusammenhang?
- Wie wird der Zusammenhang der einzelnen Elemente der §§ 90/91 - menschengerechte Arbeitsgestaltung, arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse, gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse, Planungsbeteiligung, Belastungsminderung und Einigungsstelle - gesehen und praktisch hergestellt?
- Gibt es eine „unsichtbare“ Praxis der §§ 90/91 bzw. der Anwendung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse, die ans Licht geholt werden kann?
- Welche Verfahren und unterschiedlichen Wissensbestände, die einem Unternehmen zur Verfügung stehen, werden in den Unternehmen bereits angewandt und wo bestehen welche Lücken?
- Ist ein kumulativer Erkenntnisfortschritt in der Arbeitsgestaltung erkennbar, und wo(rin) drückt er sich am stärksten aus?
- Welchen Einfluss hat die „Struktur“ der Belegschaft (z.B. „Normalarbeit“ und prekär Beschäftigte, Altersstruktur, Kompetenzstrukturen)? Welche Rolle haben Hochqualifizierte bei der Ausübung von §§ 91/91?
- In welchem Umfang wird die Subjektivität der Arbeitnehmer/-innen bereits bei Belastungsanalysen/Gefährdungsbeurteilungen anerkannt und wie wird sie unternehmenskulturell im Managementhandeln berücksichtigt? Welche Beteiligungsverfahren werden praktiziert und auf welcher Grundlage (Regelwerke)?

- In welchem Umfang werden Lösungen, die erfolgreich sind, und die faktisch arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse in Form von guter Praxis produzieren, als erfolgreich anerkannt?
- Welche Antworten finden die Arbeitswissenschaften auf die neue Debatte zu Inter- und Transdisziplinarität? Wie ist die Formel „gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse“ aus wissenschaftlicher Perspektive weiterzuentwickeln?
- Welche arbeitswissenschaftlichen Disziplinen werden mit welchen Leistungen von den Unternehmen vor allem abgefragt?
- Welche Wechselwirkung von Strukturen, Interaktionskulturen und Aushandlungsprozessen bei neuen Belastungen, Innovationen und Interessenvertretung sind feststellbar? Welche Rolle spielt dabei das Vertrauen und „Care“ als „primordiale“ Kraft?
- Welche Zugänge zu Betriebsräten wählen die verschiedenen arbeitswissenschaftliche Disziplinen? Bedarf es der Übersetzung und wer kommt dafür infrage? Welche Problemlagen bedürfen externer arbeitswissenschaftlicher Bearbeitung und welche sind eher interner Problemlösungen zugänglich?
- Inwieweit tragen „ganzheitliche“ Gefährdungsbeurteilungen nach dem Arbeitsschutzgesetz zur Kumulation arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse bei?
- Laufen Betriebsräte Gefahr, dass durch Beteiligung der Beschäftigten ihre kollektiven Interessenvertretungsstrategien untergraben werden und sie ihre Repräsentationsfunktion verlieren?

8 Literatur

- Autorengruppe FB 04 (2009): Arbeitsorganisatorische Leitbilder. Hg. v. Sozialforschungsstelle Dortmund. Online verfügbar unter http://www.sfsdortmund.de/odb/Repository/Publication/Doc/1190/synopse_arbeitsorganisatorischer_leitbilder.pdf.
- Baitsch, Christoph (1998): Lernen im Prozeß der Arbeit – zum Stand der internationalen Forschung. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (QUEM) (Hg.): Kompetenzentwicklung 1998. Forschungsstand und Forschungsperspektiven. Münster, S. 269–337.
- Becke, Guido; Senghaas-Knobloch, Eva (2011): Dialogorientierte Praxisforschung in organisatorischen Veränderungsprozessen. In: Christina Meyn, Gerd Peter, Uwe Dechmann, Arno Georg und Olaf Katenkamp (Hg.): Arbeitssituationsanalyse. Bd. 2: Praxisbeispiele und Methoden. Wiesbaden: VS, S. 383–405.
- Becker, Karin; Brinkmann, Ulrich; Engel, Thomas (2008): "Hybride Beteiligung" im Betrieb? Sachkundige Beschäftigte und Arbeitsgruppen. In: WSI-Mitteilungen (6), S. 308–311.
- Biesecker, Adelheid (2000): Arbeitsgesellschaft - Tätigkeitsgesellschaft - Mitgestaltungsgesellschaft. Umriss eines zukunftsfähigen Arbeitskonzepts. Berlin: Deutscher Bundestag <14. Legislaturperiode> (AU-Intern Nr. 14 AU-Intern Nr. 14/133 - Nr. 14/149, ; AU-Intern 14/134).
- Birkwald, Reimar; Dombre, Reinhard (Hg.) (1978): Menschengerechte Arbeitsgestaltung, 2. Informationsschrift von DGB, ÖGB, SGB. Köln: Bund.
- Birkwald, Reimar; Pornschlegel, Hans (Hg.) (1973): Mitbestimmen im Betrieb. Ein arbeits- und betriebskundliches Handbuch für Arbeitnehmervertreter. Köln: Bund.
- Böhle, Fritz; Bolte, Annegret; Porschen, Stephanie (2004): Kooperation als Belastung. In: WSI-Mitteilungen 57 (2), S. 96–101.
- Böhle, Fritz; Glaser, Jürgen (2006): Arbeit in der Interaktion. Interaktion als Arbeit. Wiesbaden: VS.
- Bolte, Annegret; Porschen, Stephanie (2006): Die Organisation des Informellen. Wiesbaden: VS.
- Brinkmann, Ulrich; Speidel, Frederic (2006): Hybride Beteiligungsformen am Beispiel sachkundiger Arbeitnehmer. In: WSI-Mitteilungen (2), S. 86–91.
- Bromberg, Tabea (2011): Rückenwind für Innovationen - Die IG Metall-Kampagne "besser statt billiger" als innovationspolitische Kampagne mit arbeitspolitischem Anspruch. In: Arbeit (4), S. 292–305.
- Bruch, Heike; Vogel, Bernd (Hg.) (2009): Führung und Change - Best Practice. Wiesbaden: Gabler.
- Bruns, Willi; Gebbert, Volker; Görtz, Hartmut (1982): Möglichkeiten und Grenzen von Arbeitnehmerbeteiligung bei betrieblichen Veränderungsmaßnahmen. Erfahrungen mit dem Arbeitswissenschaftlichen Ausschuß (AWA) der Estel (d. i. Hoesch) Hüttenwerke Dortmund. In: Werner Fricke, Gerd Peter und Willi Pöhler (Hg.): Beteiligen, Mitgestalten, Mitbestimmen. Arbeitnehmer verändern ihre Arbeitsbedingungen. Köln: Bund, S. 94–102.
- Dechmann, Uwe; Georg, Arno; Katenkamp Olaf; Meyn, Christina; Peter, Gerd (2010): Präventive Arbeitsgestaltung unter Nutzung der §§ 90 und 91 BetrVG. Abschlussbericht der Konzeptionsphase. Dortmund. Online verfügbar unter <http://www.inqa.de/Inqa/Redaktion/Projekt-Datenbank/PDF/praeventive-arbeitsgestaltung.property=pdf,bereich=inqa,sprache=de,rwb=true.pdf>, zuletzt geprüft am 17.11.2010.
- Dechmann, Uwe; Peter, Gerd (2012): Ansätze demokratischer Arbeit durch menschengerechte Arbeitsgestaltung und Gruppenarbeit. In: Werner Fricke und Hilde Wagner (Hg.): Demokratisierung der Arbeit. Neuansätze für Humanisierung und Wirtschaftssteuerung. Hamburg: VSA.
- Ellguth, Peter (2002): Betriebsräte in Kleinbetrieben - ein bislang eher seltenes Phänomen. In: IAB-Materialien (1), S. 10–11.
- Ellguth, Peter; Kohaut, Susanne (2008): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2007. In: WSI-Mitteilungen (9), S. 515–519.
- Fischer, Joachim; Minssen, Heiner (1986): Neue Leistungspolitik in der Bekleidungsindustrie. Arbeitsstrukturierung und Produktionsflexibilisierung. Frankfurt am Main: Campus.
- Fitting, Karl; Auffahrt, Fritz; Engels, Gerd; et al. (2010): Betriebsverfassungsgesetz: Handkommentar. 25. Aufl. München: Vahlen.
- Frank, Manfred (2002): Selbstgefühl. Eine historisch-systematische Erkundung. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Fricke, Werner (2010): Aktionsforschung – Wissenschaft und Praxis im Dialog. In: IG Metall Vorstand (Hg.): Beiträge zur Arbeitspolitik und Arbeitsforschung. Handlungsfelder, Forschungsstände, Aufgaben. Frankfurt am Main (brosch.), S. 107–118.
- Fricke, Werner; Peter, Gerd; Pöhler, Willi (Hg.) (1982): Beteiligen, Mitgestalten, Mitbestimmen. Arbeitnehmer verändern ihre Arbeitsbedingungen. Köln: Bund.
- Fricke, Werner; Wagner, Hilde (Hg.) (2012): Demokratisierung der Arbeit. Neuansätze für Humanisierung und Wirtschaftssteuerung. Hamburg: VSA.
- Fürstenberg, Friedrich (1975): Konzeption einer interdisziplinär organisierten Arbeitswissenschaft. Göttingen: Schwartz (Schriften der Kommission für Wirtschaftlichen und Sozialen Wandel, 64).
- Fürstenberg, Friedrich (2011): Interdisziplinäre Arbeitswissenschaft - Anspruch und Realität. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft (2), S. 173–178.
- Georg, Arno (2005): Klein, gesund und wettbewerbsfähig. In: Oskar Meggenegger, Klaus Pelster und Reinhold Sochert (Hg.): Betriebliche Gesundheitsförderung in kleinen und mittleren Unternehmen. Bern: Huber, S. 173–180.
- Georg, Arno; Peter, Gerd (2005): Zur gesellschaftspolitischen und wissenschaftlichen Einordnung des Arbeitsbewältigungsindex. In: gute Arbeit - Zeitschrift für Gesundheitsschutz und Arbeitsgestaltung (2), S. 22–25.
- Gerst, Detlef (2011): Sind ganzheitliche Produktionssysteme und Gute Arbeit vereinbar? In: Arbeit 20 (3), S. 246–250.
- Gleißmann, Wilfried; Peters, Klaus (Hg.) (2001): Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen. Hamburg: VSA.
- Greifenstein, Ralph; Weber, Helmut (2008): Arbeitnehmerbeteiligung im Mittelstand zwischen Patriarchat und Mitbestimmung. In: WISO direkt. Online verfügbar unter <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/05638.pdf>, zuletzt geprüft am 25.03.2012.
- Gryglewski, Stefan (2007): Sicherung von Produktionsarbeit in Deutschland. Reformbedarf der arbeitsorganisatorischen Leitbilder. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft (1), S. 47–53.
- Habermas, Jürgen (1985): Die Neue Unübersichtlichkeit. Kleine Politische Schriften 5. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Haipeter, Thomas; Dörre, Klaus (Hg.) (2011): Gewerkschaftliche Modernisierung. Wiesbaden: VS.
- Hayen, Ralf-Peter (2008): Zukunftsfähige Betriebsratsarbeit. Zeitgemäße Beteiligungsformen sind erforderlich. In: AiB (1), S. 36–44.
- Heese, Alfred (1992): Arbeitspolitik als unternehmerische Aufgabe. In: Arbeit (1).
- Hildebrandt, Eckart (1987): Unternehmensplanung und Kontrollbeziehungen im Maschinenbau. In: Eckart Hildebrandt und Rüdiger Seltz (Hg.): Managementstrategien und Kontrolle. Eine Einführung in die Labour Process Debate. Berlin: Sigma, S. 77–97.
- Hildebrandt, Eckart; Seltz, Rüdiger (Hg.) (1987): Managementstrategien und Kontrolle. Eine Einführung in die Labour Process Debate. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Berlin: Sigma.
- Hörning, Karl Heinz (2001): Experten des Alltags. Die Wiederentdeckung des praktischen Wissens. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.
- Howaldt, Jürgen; Schwarz, Michael (2010): Soziale Innovation im Fokus. Skizze eines gesellschaftstheoretisch inspirierten Forschungskonzepts. Bielefeld: Transcript.
- Jarzabkowski, Paula (2004): Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. In: Organization Studies (25), S. 529–560.
- Jungbluth, Adolf (1967): Das „Arbeitswissenschaftliche Team“. In: Der Arbeitgeber (19), S. 561–563.
- Jürgenhake, Uwe; Sczesny, Cordula; Füsers, Frauke (2011): Berufslaufbahnen von Betriebsratsmitgliedern. Eine explorative Studie in ausgewählten Branchen. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Katenkamp, Olaf (2011): Implizites Wissen in Organisationen. Konzepte, Methoden und Ansätze im Wissensmanagement. Wiesbaden: VS.
- Kieselbach, Thomas; Kuhn, Karl; et al. (2009): Gesundheit und Restrukturierung. Innovative Ansätze und Politikempfehlungen. Mering: Hampp.
- Kothe, Wolfhard (2012): Partizipationsprozesse im betrieblichen Gesundheitsschutz. In: Werner Fricke und Hilde Wagner (Hg.): Demokratisierung der Arbeit. Neuansätze für Humanisierung und Wirtschaftssteuerung. Hamburg: VSA.

- Kratzer, Nick; Sauer, Dieter (2003): Andere Umstände – Neue Verhältnisse: Ein Orientierungsversuch der Arbeitsforschung und Arbeitspolitik. In: WSI-Mitteilungen (10), S. 578–583.
- Lichte, Rainer; Trültzsch (1986): Lichte, Rainer; Trültzsch, Karl-Ludwig: Arbeitsstrukturierung als sozialer Prozeß - Am Beispiel eines Kaltwalzwerkes; In: Werner Fricke; Kurt Johannson; Karl Krahn; Wilfried Kruse; Gerd Peter und Volker Volkholz (Hrsg.): Jahrbuch Arbeit und Technik in Nordrhein-Westfalen 1986; Bonn: Verlag Neue Gesellschaft, 1986.
- Luczak, Holger; Volpert, Walter (1987): Arbeitswissenschaft. Kerndefinition- Gegenstandskatalog- Forschungsgebiete. Eschborn: RKW.
- Luczak, Holger; Volpert, Walter (1997): Luczak, H.; Volpert, W. (Hrsg.): Handbuch Arbeitswissenschaft, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1997.
- Martens, Helmut (2010): Neue Wirtschaftsdemokratie. Anknüpfungspunkte im Zeichen der Krise von Ökonomie, Ökologie und Politik. Hamburg: VSA.
- Matthöfer, Hans (1978): Humanisierung der Arbeit und Produktivität in der Industriegesellschaft. 2. Aufl. Köln: Bund.
- Meine, Hartmut; Schumann, Michael; Urban, Hans-Jürgen (Hg.) (2011): Mehr Wirtschaftsdemokratie wagen! Hamburg: VSA.
- Meißner, D.; Ritschel, A. (2012): Europäische Unternehmensvereinbarungen – Chancen für ein kollektives Arbeitsrecht. In: D. Busch, K. Feldhoff und K. Nebe (Hg.): Übergänge im Arbeitsleben.
- Meyn, Christina (2012): Europäische Initiativen gegen psychosoziale Gefährdungen - ein Blick über den nationalen Tellerrand lohnt sich. In: Lothar Schröder und Hans-Jürgen Urban (Hg.): Gute Arbeit. Zeitbombe Arbeitsstress. Befunde, Strategien, Regelungsbedarf. Frankfurt am Main: Bund, S. 89–103.
- Meyn, Christina; Klatt, Rüdiger; Georg, Arno (2011): Psychische Belastungen in der Arbeitswelt. In: Lothar Schröder und Hans-Jürgen Urban (Hg.): Gute Arbeit. Folgen der Krise - Arbeitsintensivierung - Restrukturierung. Frankfurt am Main: Bund, S. 249–260.
- Neumann, Robert (2000): Die Organisation als Ordnung des Wissens. Wissensmanagement im Spannungsfeld von Anspruch und Realisierbarkeit. Wiesbaden: DUV.
- Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka; Mader, Friedrich (1997): Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt am Main: Campus.
- Peter, Gerd (2003): Wissenspolitik und Wissensarbeit als Gesellschaftsreform. Ausgewählte Beiträge zur Arbeitsforschung 1972-2002. Münster: LIT.
- Peter, Gerd (Hg.) (2007): Grenzkonflikte der Arbeit. Die Herausbildung einer neuen europäischen Arbeitspolitik. Hamburg: VSA.
- Peter, Gerd (2011): Eine Interdisziplinarität der Arbeitswissenschaft(en) muss den Arbeitenden einen praktischen Nutzen bringen. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 65 (4), S. 341–346.
- Peter, Gerd; Pöhler, Willi (2009): Umsetzungskonzepte im Humanisierungsprogramm - und was man daraus für heute lernen könnte. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft (2), S. 104 ff.
- Pickshaus, Klaus (2007): Was ist gute Arbeit? In: IG Metall Projekt Gute Arbeit (Hg.): Handbuch "Gute Arbeit". Handlungshilfen und Materialien für die betriebliche Praxis. Hamburg: VSA, S. 16–31.
- Pöhler, Willi (1978): Inzwischen flügge geworden. In: Der Gewerkschafter 26 (7).
- Pöhler, Willi; Peter, Gerd (1982): Erfahrungen mit dem Humanisierungsprogramm. Von den Möglichkeiten und Grenzen einer sozial orientierten Technologiepolitik. Köln: Bund.
- Polanyi, Michael (1985): Implizites Wissen. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Pollen, Toni; Skrotzki, Rainer; Wassermann, Wolfram (1982): Umsetzung und Durchsetzung von Humanisierung. Forschungsergebnisse aus der Textil- und Bekleidungsindustrie. Frankfurt am Main (Schriftenreihe HdA, 33).
- Pornschnegel, Hans (1982): Arbeitswissenschaft für Arbeitnehmer. Was bringt sie in der Praxis? In: Der Gewerkschafter 30 (1982) 3, S. 32-33.
- Pries, Ludger (2002): 5000x5000: Ende gewerkschaftlicher Tarifpolitik oder innovativer betrieblich-tariflicher Sozialpakt? In: Industrielle Beziehungen 9 (2), S. 222–235. Online verfügbar unter http://www.hampp-verlag.de/ArchivIndB/2_02_Pries.pdf.
- Rüb, Stefan; Platzer, Hans-Wolfgang; Müller, Torsten (2011): Transnationale Unternehmensvereinbarungen. Zur Neuordnung der Arbeitsbeziehungen in Europa. Berlin: Sigma.

- Rutenfranz, Joseph (1979): Humanisierung des Arbeitslebens. Sozialethische und präventiv-medizinische Aspekte. Schwerte: Katholische Akademie.
- Rutenfranz, Joseph; et al. (Hg.) (1980): Denkschrift zur Lage der Arbeitsmedizin und der Ergonomie in der Bundesrepublik Deutschland. („DFG-Denkschrift“). Boppard.
- Sauer, Dieter (2005): Arbeit im Übergang. Zeitdiagnosen. Hamburg: VSA.
- Sauer, Dieter (2011): Von der „Humanisierung der Arbeit“ zur „Guten Arbeit“. In: APuZ (15), S. 18–24.
- Schlömer, Nadine; Kay, Rosemarie; Rudolph, Wolfgang; Wassermann, Wolfram (2008): Arbeitnehmerbeteiligung in mittelständischen Unternehmen. In: WSI-Mitteilungen (5), S. 254–260.
- Schumann, Michael; Kuhlmann, Martin; Sanders, Frauke; Sperling, Hans Joachim (Hg.) (2006): VW Auto 5000: ein neues Produktionskonzept. Die deutsche Antwort auf den Toyota-Weg? Hamburg: VSA.
- Schweres, Manfred (2009): Editorial „Für eine neue Humanisierungsoffensive“. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft (2), S. 89–91.
- Sczesny, Cordula; Kleindorf, Sophie; Droß, Patrick (2011): Kenntnisstand von Unternehmen auf dem Gebiet des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in KMU. Ergebnisse einer repräsentativen Befragung von Inhaber/innen / Geschäftsführer/innen in Klein- und Kleinstunternehmen; Forschung Projekt F 1913. Dortmund ; Berlin ; Dresden: Bundesanst. für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Spender, J.-C (1996): Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory. In: Journal of Organizational Change Management 9 (1), S. 63–78.
- Stehr, Nico (2003): Wissenspolitik. Die Überwachung des Wissens. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Steinkühler, Franz (2008): Menschengerechte Arbeit - geschichtliche Herausforderung und Gegenwartsaufgabe. Durchsetzung und Bedeutung des Lohnrahmentarifvertrages II. In: Hilde Wagner (Hg.): Arbeit und Leistung - gestern und heute. Ein gewerkschaftliches Politikfeld. Hamburg: VSA, S. 83–96.
- Steinkühler, Franz (2009): Kriterien menschengerechter Arbeit im Lohnrahmentarifvertrag II/Manteltarifvertrag von 1973. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft (2), S. 132–136.
- Trinczek, Rainer (2011): Überlegungen zum Wandel von Arbeit. In: WSI-Mitteilungen (11), S. 606–614.
- Ulich, Eberhard (2005): Arbeitspsychologie. 6. Aufl. Stuttgart, Zürich: Schäffer-Poeschel.
- Wassermann, Wolfram; Rudolph, Wolfgang (1992): Arbeiten im Kleinbetrieb. Interessenvertretung im deutschen Alltag. Köln: Bund.
- Weltz, Friedrich (1977): Kooperative Konfliktverarbeitung. In: Gewerkschaftliche Monatshefte (5; 8), S. 291-301; 489-494. Online verfügbar unter <http://library.fes.de/gmh/main/pdf-files/gmh/1977/1977-05-a-291.pdf>.
- Wolf, Frieder Otto; Paust-Lassen, Pia; Peter, Gerd (2009): Neue Arbeitspolitik und politische Ökologie zusammen denken. In: PROKLA 156 (3), S. 459–474.
- Zimmermann, Lothar (Hg.) (1982): Humane Arbeit. Leitfaden für Arbeitnehmer. 5 Bde. Reinbek: Rowohlt.