

# Sozialtechniken



**Die Grenze zwischen umfassenden Organisationskonzepten wie Lean Production und den sogenannten Sozialtechniken sind fließend. In jedem Falle aber – da sollte man sich nichts vormachen – haben wir es mit Rationalisierungsstrategien zu tun. Aus Betriebsratssicht muß also abgewogen werden, was schwerer wiegt: Risiken oder Chancen. Denn letztlich handelt es sich immer um ›Geschäfte auf Gegenseitigkeit‹ – und wenn man eine Rationalisierungsmaßnahme schon nicht verhindern kann (oder auch nicht verhindern will), dann sollte man doch wenigstens dafür sorgen, daß man etwas Reelles dafür bekommt – tatsächliche Mitentscheidungsrechte, echte Freiräume, verwertbare Qualifikationen ...**

**Ulrich Fischer hat sich einen Überblick über das aktuelle ›Angebot‹ von Sozialtechniken verschafft und gibt Orientierungshilfen ...**

**R**ationalisierungsstrategien in Betrieben und Verwaltungen konzentrieren sich – so scheint es – nach wie vor auf organisatorisch-technische Maßnahmen. Zunehmend gewinnt aber auch ein ganz anderer Rationalisierungstyp an Bedeutung: die Sozialtechniken – gerne ›beteiligungsorientierte Führungsstrategien‹ genannt.

Glaubt man der Botschaft ›aufgeschlossener‹ Managementkreise, dann steht künftig nur noch der Mensch im Mittelpunkt wirtschaftlicher Betätigung. Kooperative Führungsstile sind angesagt, in Qualitätszirkeln und anderen Arbeitsgruppen sollen Probleme der Arbeit analysiert werden, bei der Einführung neuer Techniken werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um Rat gefragt ...

## Zuckerbrot und Peitsche ...

Arbeitgeber haben in der Regel ein Interesse daran, daß die Beschäftigten ein produktives Arbeitsverhalten an den Tag legen. Wenn irgend möglich sollen sie ständig in Höchstform sein und sich so verhalten, wie es den Erwartungen des Managements entspricht. Pausen außer der Reihe, ›Klößschnacks‹ mit Kollegen oder womöglich ›Arbeit nach Vorschrift‹, ›Aufmucken‹ gegenüber Vorgesetzten, Desinteresse an der Tätigkeit oder nur mangelnde Begeisterung für die Ziele und Werte des Unternehmens passen nicht ins Konzept. Aus Sicht des Managements gilt es daher, Maßnahmen zu ergreifen, die sicherstellen, daß sich die Beschäftigten entsprechend den unternehmerischen Vorstellungen verhalten.

Um das zu erreichen, kann das Management positive oder negative ›Sanktionen‹ einsetzen (Sanktion laut Duden: »Gesellschaftliche Reaktion sowohl auf normgemäßes als auch von der Norm abweichendes Verhalten«). Negative Sanktionen – beispielsweise Zwang, Druck, enge Vorgaben und lückenlose Kontrolle – sind, glaubt man den Bekundungen des Managements, aus der Mode gekommen. Positive Sanktionen hingegen, die bei vorhandenen oder doch vermuteten *Bedürfnissen und Interessen der Beschäftigten* ansetzen, liegen voll im Trend. Durch das (scheinbare bzw. teil-

weise) Eingehen auf die Bedürfnisse der Belegschaft möchte man gerne erreichen, daß sich die Beschäftigten mit ihrer Aufgabe und den Unternehmenszielen identifizieren, daß sie hochmotiviert ihre Tätigkeit verrichten, daß sie ihr Wissen und ihre Kreativität für betriebliche Belange bereitstellen und so weiter ...

Allgemein menschliche Interessen und Bedürfnisse, beispielsweise nach Selbstverwirklichung, Beteiligung, Wertschätzung, Anerkennung oder Verantwortung, sollen aufgegriffen und berücksichtigt werden, sofern sie den Zielen des Managements dienlich sind. Kurz: »Es geht

darum, daß die Beschäftigten auch wollen, was sie sollen. Sie sollen freiwillig ihr Bestes tun und zufrieden damit und stolz darauf sein.« So beschreibt es Thomas Breisig in seinem Handbuch zu betrieblichen Sozialtechniken auf Seite 10 (eine Besprechung des Buches befindet sich auf der gegenüberliegenden Seite).

Das Spektrum konkreter Sozialtechniken ist inzwischen beeindruckend. Sie halten im Bankenbereich, bei Versicherungen und im Handel ebenso Einzug wie etwa in der Automobilindustrie, der chemischen Industrie oder der öffentlichen Verwaltung. Die Palette reicht von

Mitarbeiterbefragungen über Vorgesetztenbeurteilungen bis zu Qualitätszirkeln und anderen Gruppenkonzepten – siehe Informationskasten Seite 63.

Solche Beteiligungsstrategien sind dabei häufig zentraler Bestandteil einer sogenannten ›Unternehmenskultur‹. Meist nach der ›Wir-sitzen-alle-in-einem-Boot‹-Masche gestrickt, zielen sie auf eine umfassende innere Verbundenheit der Beschäftigten mit dem Unternehmen ab. Unternehmenskultur versucht, unternehmenstypische Werte, Normen und Symbole zu setzen, sie zu pflegen, weiterzuentwickeln und den Beschäftigten zu vermitteln, in der Hoffnung, daß sich ein gemeinsames Bewußtsein, eine Identität mit dem Unternehmen und seinen Zielen einstellt.

Beteiligungsstrategien spielen dabei eine zentrale Rolle aber auch scheinbare Nebensächlichkeiten, wie eine einheitliche Kleidung für die Belegschaft, Anstecker, Abzeichen, Entwicklung einer unternehmensspezifischen Sprachkultur, Firmenfeste und was es an ähnlich schönen Dingen noch gibt.

## Ökologische Unternehmensführung ...

Voll im Trend liegen auch Sozialtechniken im Rahmen von Konzepten einer ökologisch orientierten Unternehmensführung. Dabei werden Beschäftigte beispielsweise aufgefordert, sich in Umweltschutzarbeitskreisen oder ›Öko-Zirkeln‹ für betriebliche Umweltschutzbelange zu engagieren. Die Vorteile für das Management liegen auf der Hand und sind nicht nur ökologisch interessant:

- stärkere Identifikation mit dem Unternehmen, wenn sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht mehr ihres Jobs ›schämen‹ müssen;
- wachsende Verantwortlichkeit, Initiative und Engagement durch Schaffung eines ›Wir-Gefühls‹;
- Förderung des Qualitätsbewußtseins;
- Kosteneinsparung durch sparsamen Betriebsmitteleinsatz und ressourcenschonendes Verhalten;
- Mobilisierung des Erfahrungswissens der Belegschaft.

Trotz des mit dem Einsatz von Sozialtechniken im Regelfall verbundenen (teilweisen) Eingehens auf die Bedürfnisse der Beschäftigten, trotz eines spürbar ›pfleglicheren‹ Umgangs mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stehen Humanisierungsgedanken – das sollte deutlich geworden sein – meist nicht im Vordergrund, sondern ökonomische Interessen. Im einzelnen geht es darum, betriebliche Schwachstellen aufzuspüren, Kosten zu senken, die Produktivität zu steigern, die Qualität des Produktes zu verbessern, Arbeitsabläufe zu rationalisieren, die Flexibilität des Unternehmens zu erhöhen, Krankheits- und Fluktuationsraten zu senken oder ›innere Kündigungen‹ zu verhindern.

Wie kommt es aber, daß sich gerade in jüngster Zeit Sozialtechniken so großer Beliebtheit erfreuen? Unternehmensberater preisen Führungs- und Motivationsstechniken als ›Schlüsselfaktoren zum wirtschaftlichen Erfolg‹ an. In personalwirtschaftlichen Veröffentlichungen und in Managementkursen wird man nicht müde, zu betonen, daß dem ›Faktor Mensch‹ in der Arbeitswelt zu wenig Beachtung geschenkt werde. Kooperative Führung, Gruppenarbeit und ähnliche Themen haben Hochkonjunktur.

Bei der Frage nach den Ursachen muß man sich mit den Rahmenbedingungen unternehmerischer Betätigung auseinandersetzen – vor allem geht es um ...

- ... veränderte ökonomische Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns;
- ... einen Wandel der Wertvorstellungen in der Bevölkerung sowie
- ... den fortschreitenden Einsatz neuer Techniken.

Wachsende Dynamik auf den Märkten sowie zunehmende nationale und internationale Konkurrenz erfordern von Unternehmen ein steigendes Maß an Flexibilität und Innovationsbereitschaft. Langjährig gewachsene, bürokratisch-hierarchisch strukturierte Unternehmen sind dabei nur bedingt in der Lage, den neuen Anforderungen gerecht zu werden. Neben der Schaffung von flexiblen Organisationsformen wird der ›pflegliche‹ Umgang mit den Beschäftigten als Voraussetzung für eine Erhöhung der Flexi-

bilität und der Innovationsfähigkeit gesehen. Das verdeutlicht auch dieser Auszug aus einem 1990 in der Zeitschrift ›Personalwirtschaft‹ erschienenen Aufsatz, dessen Verfasser allerdings nicht genannt wird: ›Der Schlüssel liegt bei den Mitarbeitern, die Sie haben und in der Art, wie Sie diese organisieren. Von ... Mitarbeitern wird verlangt, daß sie mit Enthusiasmus arbeiten, Spaß dabei haben und die Dinge schnell erledigen, noch bevor es die Konkurrenz tut. ... Die eigenen Mitarbeiter sind die besten und billigsten Insider und Berater. ... Es gilt deshalb, die Mitarbeiter aufzubauen und eine motivierte Kultur im Unternehmen zu kreieren, die zum schnellen Wandel fähig ist. Nur auf dieser Grundlage wird es gelingen, eine selbsttragende wettbewerbsfähige und stabile Struktur aufzubauen. ... Finanzmittel und gute Produkte allein reichen nicht mehr aus, um die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Entscheiden werden die Beiträge der Mitarbeiter, ihre Fähigkeit, sich auf neue Situationen einzustellen und ihre Identifikation mit der Arbeit und dem Unternehmen. Der einzelne Mitarbeiter will wahrgenommen und respektiert werden, dann ist er auch bereit, seinen persönlichen Beitrag zu leisten.‹

(Human Resource Management; in: Personalwirtschaft 7/1990, Seite 13)

In den westlichen Industrieländern hat sich in den letzten Jahren ein Wandel der Arbeitsorientierungen vollzogen. Die arbeitende Bevölkerung hat – vor allem auch in der Bundesrepublik Deutschland – zunehmend eine distanziertere und skeptischere Einstellung gegenüber der Berufsarbeit eingenommen. Von immer mehr Menschen wird Arbeit lediglich als ein ›notwendiges Übel‹ betrachtet. Parallel zu dieser Entwicklung ist die Bedeutung der Freizeit für die Menschen gewachsen. Das spiegelt sich auch wieder in einem Wandel der Lebenswerte und Erziehungsprinzipien. Während traditionelle Werte wie Leistungsorientierung, Disziplin, Gehorsam und Unterordnung an Bedeutung verloren haben, gelten Werte wie Selbstverwirklichung, Selbstbestimmung, Gesundheit und Lebensqualität als erstrebenswert.

Mit Sozialtechniken nun – so Breisig auf Seite 24 seines Sozialtechnik-Hand-

buchs – »wollen die Unternehmen die möglichen negativen Konsequenzen des Wertwandels auffangen, indem sie einerseits dem zunehmenden Beteiligungsbedürfnis Rechnung tragen und Hierarchien und Kontrollen lockern und andererseits der »Motivationskrise« oder »inneren Kündigung« entgegenwirken.«

## DV-Systeme und Sozialtechniken ...

Veränderte ökonomische Rahmenbedingungen sowie ein erkennbarer Wertewandel bei den Beschäftigten sind allerdings nicht die einzigen Ursachen. Das Vordringen von Sozialtechniken hat auch einiges mit den *neuen Techniken* in Betrieb und Verwaltung zu tun. So ist Voraussetzung für einen produktiven Einsatz von DV-Systemen, daß die Beschäftigten bereit sind, damit auch zu arbeiten. Das ist aber längst nicht immer der Fall. Vielfach stößt das Management bei der Einführung von DV-Systemen auf erhebliche Widerstände bei den Beschäftigten. Ein Mittel diese »Barrieren« zu beseitigen, können Sozialtechniken sein. Vor allem »Benutzerbeteiligungsmodelle«, bei denen die Betroffenen bei der Einführung von DV-Systemen beteiligt werden, gewinnen vor diesem Hintergrund an Bedeutung.

Hinzu kommt, daß das Vordringen der Informations- und Kommunikationstechniken in vielen Betrieben äußerst komplexe DV-Systeme hat entstehen lassen. Aus der Sicht des Managements ist das zwiespältig zu bewerten. Einerseits scheint eine wachsende DV-Durchdringung der Betriebe notwendig, um wettbewerbsfähig zu bleiben bzw. zu werden, andererseits wächst mit zunehmender Komplexität der Systeme auch deren Störanfälligkeit – je komplexer die zum Einsatz kommenden Systeme, desto schwieriger ist es für die Entwickler, von vornherein alle denkbaren Störungen und Situationen schon bei der Planung zu berücksichtigen. Dazu noch einmal Breisig:

»Die Mechanisierung hinterläßt also große Funktionslücken, die nur durch »positive« Einbringungen von Subjektivität durch die Beschäftigten zu schließen sind.« (Seite 19)

## ÜBERSICHT

### Aktuelle Sozialtechniken ...

In den letzten Jahren haben vor allem »individuell-beteiligungsorientierte Sozialtechniken« an Bedeutung gewonnen. Diese setzen am Bedürfnis der einzelnen Beschäftigten nach Mitgestaltung ihres unmittelbaren Arbeitsbereiches an – nachstehend einige Beispiele:

**Führungsgrundsätze** sind weit verbreitet. Insbesondere in großen Unternehmen existieren Richtlinien, die Führungskräfte bei ihren Führungsaufgaben zugrunde legen sollen. In Führungsgrundsätzen bekennen sich Unternehmensleitungen in der Regel zu einem kooperativen, (scheinbar) Mitwirkungsmöglichkeiten schaffenden Führungsstil.

**Beschwerdesysteme sind Verfahren**, die die Beschäftigten auffordern sollen, Kritik, Fragen und Anregungen zu formulieren. Beschwerdesysteme sollen aus der Sicht des Managements die Funktion eines *Frühwarnsystems* erfüllen. Unzufriedenheit und Schwachstellen sollen rechtzeitig erkannt werden, damit gegengesteuert werden kann, bevor negative Folgen für das Unternehmen entstehen.

**Mitarbeiterbefragungen** sind vom Management initiierte, freiwillige Befragungen – in der Regel schriftlich – zur Ermittlung von Informationen aus der Belegschaft. Aus Sicht des Managements sollen Mitarbeiterbefragungen zu Tage bringen, »wo der Schuh drückt«, damit ggf. frühzeitig geeignete Maßnahmen ergriffen werden können.

**Vorgesetztenbeurteilungen** haben in den letzten Jahren zunehmend Verbreitung gefunden und geben den »unterstellten Mitarbeitern« Gelegenheit, Leistung und/oder (Führungs-)Verhalten von Vorgesetzten zu bewerten. Sinn und Zweck von Vorgesetztenbeurteilungen soll es sein, sowohl bei den Vorgesetzten als auch bei den Angestellten eine höhere Leistungsbereitschaft zu erzeugen, sowie (Führungs-)Defizite bei den Vorgesetzten aufzuspüren.

**Maßnahmen der Arbeitsstrukturierung** setzen bei der Gestaltung des *Arbeitsinhaltes* an. Durch eine inhaltliche Anreicherung der Arbeit soll erreicht werden, daß bei den Beschäftigten die Arbeitszufriedenheit und – so die Annahme – die Leistung steigt. Zu den Methoden der Arbeitsstrukturierung zählen: Job Rotation, Job Enlargement und Job Enrichment. Bei *Job Rotation* wechseln Beschäftigte zwischen Arbeitsplätzen mit unterschiedlichen, relativ einfachen Arbeitsinhalten. Mit diesem Konzept soll ein Abbau von einseitiger Belastung und Monotonie erreicht werden. Beim *Job Enlargement* werden bislang verschiedenen Personen zugeordnete, unterschiedliche Tätigkeiten einer Person zugeteilt. Kennzeichen des *Job Enrichment* ist es, daß Arbeiten mit unterschiedlichen Schwierigkeitsstufen, also auch planende und kontrollierende Tätigkeiten, zu einer Aufgabe zusammengefügt werden.

Neben den »individuell-beteiligungsorientierten« Sozialtechniken werden in wachsendem Maße auch *Kleingruppenkonzepte* entwickelt und umgesetzt. Hinter der zunehmenden Verbreitung dieser Konzepte verbergen sich auf Seiten des Managements Erwartungen, die *Produktqualität zu verbessern, Kosten zu senken, Produktionsabläufe zu rationalisieren* und anderes mehr. »Mehr Leistung durch Förderung des Teamgeistes« lautet die Devise.

**Qualitätszirkel** sind regelmäßig stattfindende, moderierte Gesprächskreise, in denen eine begrenzte Anzahl von Beschäftigten Probleme des eigenen Arbeitsbereichs besprechen und Lösungsvorschläge erarbeiten soll. Ausgelöst von Erfolgsberichten über den Einsatz der »Wunderwaffe Qualitätszirkel« in Japan, finden entsprechende Kleingruppenarbeitsformen seit Anfang der 80er Jahre auch in der Bundesrepublik Deutschland zunehmend Verbreitung. Konzentrierten sich Qualitätszirkel in der Vergangenheit auf die Produktionsbetriebe, so ist in den letzten Jahren zu erkennen, daß sie zunehmend auch im Handel und in Dienstleistungsunternehmen Fuß fassen.

**Benutzerbeteiligung/Projektarbeit** ist inzwischen auch weit verbreitet. Die Planung des EDV-Einsatzes in Betrieben und Verwaltungen geschieht zunehmend in Form von *Projekten*. Für begrenzte Zeit wird eine Gruppe gebildet, die an der Planung und Umsetzung des EDV-Projektes arbeitet. Arbeiten in solchen, vom Management initiierten Projektgruppen nicht nur DV-Spezialisten und Führungskräfte mit, sondern auch »betroffene« Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, wird von *Benutzerbeteiligung* gesprochen. Mit der Beteiligung von Beschäftigten, die zukünftig mit der EDV arbeiten sollen, erhofft sich das Management vor allem, daß ...

... organisatorische und DV-technische Maßnahmen von den Beschäftigten akzeptiert werden;

... das Fachwissen der Beschäftigten als »Experten in eigener Sache« genutzt wird;

... die Beschäftigten die angeschafften DV-Systeme effektiver nutzen.

**Arbeitsgruppen innerhalb der Arbeitsorganisation** die nicht nur befristet, sondern auf Dauer eingerichtet sind, werden zur Zeit in erster Linie in der Automobilindustrie erprobt – z.B. bei Opel, Mercedes-Benz, Audi und Volkswagen. Doch auch im Dienstleistungsbereich gibt es erste Versuche, tayloristisch geprägte Arbeitsstrukturen zugunsten von Teamarbeit abzulösen. So ist etwa bei der Vereins- und Westbank Hamburg in einem dreijährigen Modellversuch die Gruppenarbeit im Zahlungsverkehr entwickelt und eingeführt worden. Zentrales Charakteristikum für auf Dauer eingerichtete Arbeitsgruppen ist es, daß sie – zumindest dem Anspruch nach – mehr oder minder eigenständig in bezug auf Arbeitsplanung, -ausführung und -kontrolle usw. arbeiten.

Mit anderen Worten: Erfahrene, diagnosefähige, gewissenhafte und engagierte Beschäftigte sind erforderlich, damit nicht voraussehbare Störungen und Ausfälle umgehend beseitigt werden können. Und genau da sollen aus der Sicht des Managements Sozialtechniken ansetzen.

## Risiken ...

Solche beteiligungsorientierten Unternehmenskonzepte können aber mit einer Vielzahl von Risiken für die Beschäftigten verbunden sein. Um welche Risiken es sich hierbei im einzelnen handelt, ist von der Art der eingesetzten Sozialtechnik abhängig – da existieren große Unterschiede. So wirkt eine umfassende Einbindungsoffensive, wie sie das Konzept der Unternehmenskultur darstellt, ganz anders als eine vielleicht nur einmal durchgeführte Mitarbeiterbefragung. Deshalb können hier auch nur einige allgemeine Risiken, die mehr oder weniger auf alle Sozialtechniken zutreffen, skizziert werden:

### *individuelle Risiken*

- kostenlose Leistungserbringung
- zusätzliche Arbeitsbelastung
- Rationalisierung (z. B. Arbeitsintensivierung, Arbeitsplatzabbau)

### *kollektive Risiken*

- Förderung der Spaltung der Belegschaft in Rand- und Stammebelegschaft
- Rückgang der Kritik an Rationalisierungsmaßnahmen
- Verschleierung/Vernebelung von faktischen Verhältnissen
- Entfremdung von Betriebsräten und Gewerkschaften
- Schwächung der Interessenvertretung

Der durch Sozialtechniken ›herausgekitzelten‹ höheren Leistung steht in der Regel kein oder zumindest kein angemessener materieller Ausgleich gegenüber – die Früchte erntet (nahezu) allein das Management.

Wenn Beschäftigte beispielsweise in Qualitätszirkeln mitarbeiten, sich im Rahmen einer Benutzerbeteiligung enga-

gieren, Ideen zur Verbesserung des Umweltschutzes entwickeln oder als Resultat einer kooperativen Führung mehr Verantwortung übernehmen, dann erfordert das Zeit und Arbeitsaufwand. Bleiben die Rahmenbedingungen aber unverändert, findet also keine Entlastung von anderen Aufgaben statt – zum Beispiel durch zeitweise Freistellung –, dann führen diese Aktivitäten zu *zusätzlichen Arbeitsbelastungen*. Streß, Überforderung, gesundheitliche Beeinträchtigungen können die Folge sein.

Konsequenz des Einsatzes von Sozialtechniken kann auch sein, daß die Beschäftigten selbst zu Rationalisierern werden. Wenn sie ihre Erfahrungen und Fähigkeiten zur Verfügung stellen, um Schwachstellen im Arbeitsablauf zu beseitigen oder um Einsparungen zu erzielen, kommt es meist zu *Arbeitsintensivierung* oder sogar *Arbeitsplatzabbau*. Bildlich gesprochen: Es ist nicht auszuschließen, daß Beschäftigte den Ast, auf dem sie sitzen, selbst absägen.

In vielen Unternehmen geht man verstärkt dazu über, das Personal in eine Stamm- und eine Randbelegschaft zu spalten. Während die Stammebelegschaft relativ sichere Arbeitsplätze, Aufstiegschancen und andere Vorteile mehr besitzt, müssen die Beschäftigtengruppen, die zur Randbelegschaft zählen – etwa Aushilfskräfte, geringfügig Beschäftigte oder befristet Tätige –, vergleichsweise ungünstige Arbeitsbedingungen in Kauf nehmen.

In den ›Genuß‹ von Sozialtechniken kommen in der Regel nur die Stammebelegschaften – sie lassen sich relativ schwer ersetzen, sie gilt es einzubinden und für sie muß die Attraktivität des Unternehmens erhöht werden. Für leicht ersetzbare Randbelegschaften ›lohn‹ sich solche Aufwendungen nicht. Insofern tragen Sozialtechniken auch dazu bei, daß die *Kluft zwischen Stamm- und Randbelegschaften noch größer wird*.

Plant das Management Rationalisierungsmaßnahmen, ist stets damit zu rechnen, daß in der Belegschaft Widerstand entsteht, daß der Betriebsrat Bedingungen erfüllt wissen will, daß Zustände gemacht werden müssen. Sind die Beschäftigten allerdings bei der Vorbereitung bzw. Umsetzung von Rationalisierungsmaßnahmen mit eingebunden

oder kommen entsprechende Initiativen gar aus den Reihen der Betriebsangehörigen selber, besteht das Risiko, daß einer *berechtigten (!) Kritik an Rationalisierungsmaßnahmen der Boden entzogen wird*. Das Management aber kann sich immer darauf berufen, daß entsprechende Vorschläge aus den Reihen der Belegschaft stammen oder doch von ihr mitgetragen werden.

Es ist natürlich nichts dagegen einzuwenden, daß Beschäftigte Spaß an ihrer Arbeit haben, daß sie einen Sinn in ihrer Aufgabe sehen und lieber eine verantwortungsvolle Arbeit tun. Entsteht aber durch geschickten Einsatz von Sozialtechniken eine unkritische, blinde Identifikation mit den Unternehmenszielen, dann können *Beschäftigte die tatsächlich ja immer vorhandenen Interessengegensätze zwischen Management und Belegschaft nicht mehr wahrnehmen* – ›man‹ ist nicht mehr Arbeitnehmer, sondern ›produktiver Leistungspartner‹.

Kommt es aber zu einer derartigen *Vereinnahmung*, dann ist es auch bis zur *Entfremdung der arbeitenden Menschen von Betriebsräten und Gewerkschaften* nicht mehr weit. Welche Funktionen soll denn eine Interessenvertretung noch erfüllen, wenn Beschäftigte sich als ›produktive Leistungspartner‹ fühlen? Arbeitsorientierte Forderungen stoßen dann auf Unverständnis – eine fatale und möglicherweise nicht wieder gutzumachende Schwächung der Interessenvertretung könnte die Folge sein.

## ... und Chancen!

Aber trotz der hier skizzierten Risiken darf nicht verkannt werden, daß Sozialtechniken die Arbeitssituation der Beschäftigten durchaus real verbessern können. Indem Sozialtechniken vor allem an solchen Bedürfnissen und Interessen der Beschäftigten ansetzen, denen in der Vergangenheit zu wenig Beachtung geschenkt wurde, finden sie ja in der Regel auch so großen Anklang. Ob und inwieweit der Einsatz von Sozialtechniken nicht nur zu einer Erhöhung der persönlichen Arbeitszufriedenheit führt, sondern

auch zu einer tatsächlichen Verbesserung der Arbeitssituation, ist maßgeblich davon abhängig, ob bei der Arbeitsgestaltung auch Vorstellungen, Ziele und Interessen der Beschäftigten gleichberechtigt mit einfließen. Gefordert sind hier in erster Linie die Betriebsräte. Schöpfen sie die zur Verfügung stehenden Handlungsmöglichkeiten voll aus, steigen die Chancen, daß Sozialtechniken nicht nur ausschließlich Mittel des Managements zur Durchsetzung unternehmerischer Interessen sind, sondern darüber hinaus einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen leisten können.

Die Chancen, bei der Einführung von Sozialtechniken auch arbeitsorientierte Forderungen durchzusetzen, stehen gar nicht so schlecht, wie es im ersten Moment vielleicht scheinen mag. Erinnern wir uns: Sozialtechniken sind gegenwärtig deshalb so gefragt, weil das Management *gezwungen* ist, auf sich wandelnde ökonomische, gesellschaftliche und technische Rahmenbedingungen zu reagieren. Dynamisierung der Märkte, wachsende nationale und internationale Konkurrenz, neue Technologien sowie veränderte Wertvorstellungen in der Arbeitnehmerschaft machen es aus der Sicht des Managements erforderlich, Sozialtechniken einzusetzen. Und diese *Erforderlichkeit* ist es, die das Management für Zugeständnisse ›empfindlich‹ macht. Denn Sozialtechniken entfalten nur dann ihre volle Wirkung, wenn sie von den Beschäftigten akzeptiert werden. Ist dieser Umstand dem Betriebsrat bewußt, dann kann er damit offensiv umgehen und arbeitsorientierte Forderungen durchsetzen.

Betriebsräte sollten sich aber nicht nur auf ein Reagieren beschränken. Sie können auch die Initiative ergreifen und in eigener Regie Wege ebnen, um lange vernachlässigten Bedürfnissen der Beschäftigten zum Durchbruch zu verhelfen. Diese Bedürfnisse könnten und sollten *vom Betriebsrat* aufgegriffen und ›kanalisiert‹ werden, um die soziale Situation im Unternehmen zu verbessern. Nicht Steigerung der ökonomischen Effizienz, sondern Verbesserung der Arbeitsbedingungen müßte dann die Devise lauten. Aufgabe des Betriebsrates müßte es sein, Strategien und Instrumente zu entwickeln und anzubieten, die die Beschäf-

tigten ermuntern, ihr Wissen und Engagement *zur Verbesserung der Arbeit der Interessenvertretung* bereitzustellen.

Entscheiden sich Betriebsräte für *diesen* Weg, heißt das aber auch, daß sie von einer reinen ›Stellvertreterpolitik‹ (stellvertretend *für die* Beschäftigten statt *mit* ihnen) Abschied zu nehmen haben. Eine aktive und effektive Einbeziehung der Beschäftigten in die Arbeit der Interessenvertretung verlangt vom Betriebsrat vielmehr, auch die Rolle eines ›Moderators‹ wahrzunehmen: Gruppendynami-

sche Prozesse gilt es zu steuern, unterschiedliche Interessen müssen erkannt und zum Ausgleich gebracht werden.

Den Betriebsräten die hierfür erforderlichen Qualifikationen zu vermitteln, stellt eine große Herausforderung für die gewerkschaftliche Bildungsarbeit dar.

*Dr. Ulrich Fischer*  
*BTQ – Beratungsstelle für Technologie-*  
*folgen und Qualifizierung*  
*Oldenburg*