

Zeitschrift: Wechselwirkung : Technik Naturwissenschaft Gesellschaft
Herausgeber: Wechselwirkung
Band: 2 (1980)
Heft: 6

Artikel: "Alle sind freier geworden..." : das Peiner Modell
Autor: Herrmann, Thomas / Mayer, Rainer / Mayer, Rainer / Schreiber, Karl-Heinz
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-653101>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 09.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Thomas Herrmann, Rainer Mayer
Karl-Heinz Schreiber

„Alle sind freier geworden...“ — Das Peiner Modell

Im Frühjahr schickte das Bundesministerium für Forschung und Technologie (BMF) einige Journalisten durchs Land, um die Erfolge staatlicher HdA-Politik zu präsentieren. Dabei sollte das Peiner Projekt wohl einen besonders guten Eindruck hinterlassen, weil dort die Beschäftigten bei der Planung der Maßnahmen ausschlaggebend mitwirken durften. Sicherlich wurden bei diesem Humanisierungsmodell einige Verbesserungen erreicht. Aber uns interessiert vor allem, ob die beteiligten Arbeiterinnen und Arbeiter während des Projekts dazu befähigt wurden, sich weiterhin energisch für die Verbesserungen ihrer Arbeitsbedingungen einzusetzen.

Die Arbeit ist unzumutbar

Es gehört bis 1975 zum Alltag der Beschäftigten der ZII, einer Zerspanungsabteilung der Schraubenfabrik der Salzgitter AG in Peine, daß sie sich mit ihrer unzumutbaren Arbeitssituation abfinden müssen.

In der großen Abteilung herrscht ein ohrenbetäubender und jede Unterhaltung abtötender Lärm. Die Arbeit ist wegen kurzer Zyklen eintönig und aufgrund der ungünstigen Gestaltung der Maschinen auch körperlich schwer belastend (es bestehen keine Sitzmöglichkeiten!). Die Akkordentlohnung geht an die Nerven: Die Schwierigkeiten, die Vorgabezeiten einzuhalten, um zu seinem Geld zu kommen, sind von Auftrag zu Auftrag verschieden. Konkurrenzverhalten und Arbeitshetze sind die Folgen, zumal die nicht durchschaubare Arbeitsverteilung dem Meister vorbehalten ist; wie die unterschiedlichen Belastungen der ZII verteilt werden, kann die Belegschaft nicht mitbestimmen. Viele Kollegen klagen über gesundheitliche Schäden: Herz- und Kreislauferkrankungen, Magengeschwüre, Bandscheibengeschichten, Gehörschäden, Hautverletzungen durch Späne und Emulsionen.

Damals sind 47 Personen in der Abteilung beschäftigt (1979: 38); betroffen von der zermürbenden Arbeit sind in erster Linie die 22 (8) Maschinenarbeiterinnen und 9 (17) Maschinenarbeiter. Unter Streß arbeiten auch die 9 (6) Einrichter, die die Maschinen je nach Auftrag rechtzeitig umrüsten. Im Verlauf von Maßnahmen zur Personaleinsparung im ganzen Betrieb wurde die Belegschaft der ZII um 20 % verringert. Viele gingen freiwillig, nutzten die Gelgenheit eines Sozialplans oder konnten der hohen Belastung nicht mehr standhalten; 128 verschiedene Beschäftigte in vier Jahren geben ein Bild davon, was im einschlägigen Jargon „Fluktuation“ heißt.

Fricke kommt

Wie kommt es, daß die Arbeiter und Arbeiterinnen eines Tages Kritik an ihren Arbeitsbedingungen üben können und sollen, und dies sogar mit dem Ziel, ihre Lage zu verbessern? Sie gehören zu den wenigen, denen durch ein **staatliches HdA-Projekt** geholfen werden soll. Doch diesmal tauchen nicht plötzlich fremde Techniker und Ingenieure in der Abteilung auf, um ihre Ideen auszuprobieren. Zur Abwechslung darf es jetzt Dr. Fricke versuchen, ein Sozialwissenschaftler aus der Friedrich-

Ebert-Stiftung. Er und seine Mitarbeiter wollen es bewerkstelligen, daß die Beschäftigten in einem gemeinsam entwickelten „Beteiligungsverfahren“ (siehe Kasten) die unzumutbaren Elemente ihrer Arbeit **selbst** erkennen und deren Beseitigung **selbst** in die Hand nehmen. Alle Arbeiter und Arbeiterinnen, auch ungelernete, sind dazu in der Lage! Dies ist Fricke These bei seinen Humanisierungsversuchen, die in diesem Projekt u.a. bestätigt werden soll.

Die Unternehmer wird es nicht sonderlich interessieren, wenn ihnen bewiesen wird, daß die Arbeitenden selbst ihre Arbeit gestalten können; sind sie es doch, die sich spätestens seit Taylor redlich darum bemühen, den Arbeitern solche Fähigkeiten zu nehmen. Aber gerade auf den Goodwill der Unternehmen ist Fricke angewiesen; da er die gesellschaftlich vorgegebenen Rahmenbedingungen nicht durchbrechen will, bleibt ihm nichts anderes übrig, als unternehmerische Verfügungsgewalt und Gewinnstreben anzuerkennen.

In der montanmitbestimmten und staatseigenen Salzgitter findet er sozialpartnerschaftliche Gegenliebe für sein Projekt. Der veraltete Zustand der ZII (30 % der Maschinen sind aus der Zeit vor 1929), in der niemand arbeiten will, bietet gute Gründe, die 1.8 Millionen aus dem HdA-Topf zu nehmen, zumal die Unternehmensleitung bei deren Verwendung das letzte Wort hat. Damit Verbesserungsvorschläge zustande kommen und gegenüber dieser Entscheidungsgewalt Gewicht haben, gibt es noch 1.5 Millionen für die Sozialwissenschaftliche Begleitforschung.

Da haben wir es: Das Humanisierungsprojekt besonderen Stils, mitten im alten Betriebsalltag. Diese Mischung rief bei uns Skepsis hervor, die mit der hoffnungsvollen Forschungsberichterstattung Fricke konfrontiert wurde, so daß uns eine Einschätzung schwer fällt.



Dr. Fricke beim gemeinsamen Lernen und Handeln

Viel Lärm um die Lärmverminderung

Ein wichtiges Element des Beteiligungsverfahrens sind Wochen-seminare, die fernab von der ZII stattfinden. Hier lernen sich die Kollegen mal ohne Arbeitshetze kennen, reden ausführlicher über gemeinsame Arbeits- und Lebenserfahrungen und über gewerkschaftliche Fragen. Der Abbau von Konkurrenzhaltungen ist ein wichtiger Schritt, um gemeinsame Ideen und Vorschläge zu finden, wie die Arbeit für alle verbessert werden kann, z. B. bei der Lärmbekämpfung.

Wo und wann die Lärmessungen durchgeführt werden, können die Betroffenen diesmal mitbestimmen; so lernen auch die Lärmexperten etwas dazu. Dagegen sind die Meßergebnisse weniger positiv: 96 - 120 db(A) sind Werte, die eindeutig über der Schutznorm liegen! Warum springt hier das HdA-Projekt ein, müßte nicht das Unternehmen selbst Abhilfe schaffen? Dazu muß der Werksleitung nachgewiesen werden, daß und wie Abhilfe konkret möglich ist. Da aber auch der Betriebsrat keine Verbesserungsvorschläge hat, werden jetzt Beschäftigte in Arbeitsgruppen rangesetzt. Das hat den Vorteil, daß ergonomische Veränderungen (Sitzplätze, längere Zyklen) gleich mitbedacht werden können. So werden z. B. Lärmdämmvorrichtungen nicht akzeptiert, bei denen der Greifweg an den Maschinen verlängert wird. Aber wieso muß die technische Verwirklichung der Vorschläge aus HdA-Mitteln und nicht vom Betrieb bezahlt werden? Warum kann es sich das Unternehmen sogar erlauben, Forderungen nach Lärmpausen und Erschwerniszulagen für die Übergangszeit einfach abzulehnen?

Daß bei solch einseitigen Entscheidungen auch mal über den bloßen Verhandlungsweg hinauszugehen ist und konfliktorientiertes Verhalten angebracht wäre, wird in diesem Beteiligungsverfahren nicht problematisiert. Ob die Konfliktbereitschaft während des Projekts verstärkt wurde, können wir kaum beurteilen, da wir nicht in Peine waren. Dies wäre nur unter der Aufsicht Dr. Frickes möglich gewesen, und nur dann, wenn er sich unserer Loyalität hätte gewiß sein können.

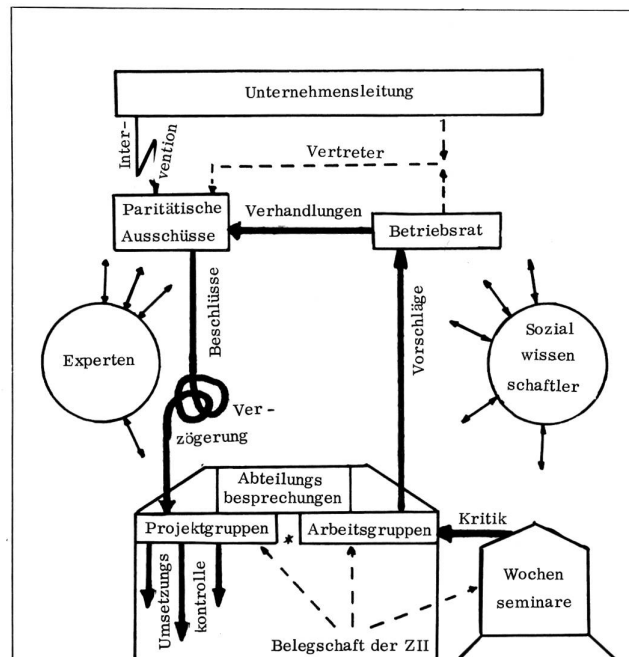
Fest steht, daß die Firma ihre Entscheidungsbefugnis selbst am Ende des Projekts immer noch durchsetzen kann. Sie lehnt den Neukauf einer stark belastungsmindernden Mutterbohrmaschine ab, obwohl sie zu 3/4 aus Projektmitteln finanziert worden wäre. Stattdessen offenbart sich, wie man nach Art des Hauses das Beteiligungsverfahren zu nutzen gedenkt: Die Arbeiter sollen selbst eine neue Maschine konstruieren.

Die Vorgesetzten

Die Vorgesetzten durften zu Gunsten eines zwanglosen Arbeitsklimas nicht mit zu den Wochenseminaren. Doch im Betriebsalltag werden sie den Beschäftigten wieder „vorgesetzt“; die Kompetenz der Arbeiter wird angezweifelt, man verhindert die Teilnahme an Arbeitsgruppen und schüchtert die Kollegen ein. Zunächst wehrt sich die Belegschaft, indem sie in Abteilungsbesprechungen ein einheitliches Vorgehen verabredet, und in Projektgruppen die strikte Durchführung der bewilligten Vorschläge überwacht.

Zur Zeit versucht Fricke in einem Folgeprojekt den Meistern und Abteilungsleitern zu vermitteln, welche Bedeutung und Vorteile das Beteiligungsverfahren auch für das mittlere Management hat. Es ist schwer, die zu Bekehrenden bei der Stange zu halten. Damit die Vorgesetzten ein „... *Beteiligungsorientiertes Modell der Führung und Leitung* ...“ praktizieren, sollen sie im Gegenzug an Entscheidungen beteiligt werden, die bisher über ihre Köpfe hinweggefallen wurden; z. B. bei der Neuorganisation von Abteilungen.

Uns sollte es wundern, wenn dabei mehr Verständnis für die



Das neue Beteiligungsverfahren im alten Rahmen:

Bei den Wochenseminaren wird an den Arbeitsbedingungen Kritik geübt, die die Beschäftigten in den Arbeitsgruppen in konkrete Vorschläge umsetzen. Nach Beratschlagung mit dem Betriebsrat nimmt dieser Verhandlungen auf. Die paritätisch besetzten Ausschüsse entscheiden, welche Verbesserungen durchgeführt werden. Die Projektgruppen überwachen die Durchführung der Verbesserungen.

* Die nach Betriebsvereinbarung möglichen Projektgruppen sollen die Aufgabe beider, in der Skizze eingetragenen Gruppen übernehmen.

Belange der „Untergebenen“ herauskäme; Vorgesetzte sind eben dazu bestimmt, möglichst hohe Leistung aus den Abteilungen herauszuholen.

Bei der Betriebshierarchie gibt es, entgegen Frickes anfänglicher Zielsetzung, nichts zu rütteln. Die Belegschaft scheitert mit Konzepten, die Arbeitseinteilung und Fertigungsfeinsteuerung mitzubestimmen, oder mit dem Versuch, Arbeitsinhalte festzulegen (z. B. bei einem Kontrolleurarbeitsplatz). Kommt der Erwerb von fachlichen und sozialen Fähigkeiten im Verlauf des Projekts jedem zugute, so bleibt deren Anwendung doch stark eingeschränkt, wenn auf die Planung der auszuführenden Arbeit keine Einflußnahme möglich ist.

Das Unternehmen muß verdienen

Auch die Beschäftigten müssen gezwungenerweise auf einen reibungslosen Ablauf der Produktion achten: schlechtes Werkzeug und Abhängigkeit von den Einrichtern bei der Maschinenumrüstung führen zu Erschwernis und Verzögerung der Arbeit, die wegen des Akkordsystems auf Nerven und Lohntüte drücken. Deshalb entwickelt die AG Arbeitsorganisation einen Wartungsplan für die Maschinen und in der Abteilung wird ein Werkzeugmagazin mit Schleiferei eingerichtet. Maschinenarbeiter(innen) werden dazu ausgebildet, die Werkzeuge selbst zu wechseln (unter der Bedingung, daß kein Einrichter seinen Arbeitsplatz verliert). Solche Maßnahmen und der Umbau von Maschinen

rationalisieren die Arbeit beträchtlich. Wir fragen uns, wie der so erreichte Produktivitätsfortschritt verteilt wird. „Mindestholpausen“ fordert die Belegschaft; aber der Betriebsrat blitzt damit beim Unternehmen ab. Da kann es schon als Erfolg gelten, daß bisher an den verbesserten Anschneidemaschinen keine neuen Vorgabezeiten gestoppt wurden.

Tarifvertrag contra Akkordabschaffung

Das Akkordsystem erzeugt Arbeitshetze und strapaziert die Solidarität der Kollegen. Da nutzt es nicht viel, wenn die Belegschaft lernt, die Grundlagen der Akkordberechnung zu verstehen. „Der Akkord muß weg“, fordern die Kollegen. Sie haben viele Änderungsmöglichkeiten diskutiert, die jedoch am Tarifvertrag scheitern, der Akkordentlohnung überall dort vorschreibt, wo sie möglich ist. Hier müßte der Tarifvertrag geändert werden. Ob die Beschäftigten mit ihren Vorschlägen auf gewerkschaftliche Entscheidungsprozesse Einfluß nehmen, wie sie deren Effektivität beurteilen und eventuell kritisieren, wissen wir nicht. Der fortschrittlichere Lohnrahmentarifvertrag II Nordwürttemberg/Nordbaden wurde zwar diskutiert, aber wie wurde mit den Diskussionsergebnissen verfahren, wie ging man vor, um den Tarifrahmen zu ändern? Darüber weiß der Forschungsbericht nicht viel zu sagen.



Arbeiter diskutieren ihre Arbeitsbedingungen

Die Krönung des Projekts: Eine Betriebsvereinbarung

Die Idee der „Humanisierung durch Beteiligung“ ist auch außerhalb der ZII in der Peiner Fabrik wirksam geworden. Nach einer Betriebsvereinbarung von Mitte '79 ist es jetzt möglich, daß in allen Abteilungen Beschäftigte Projektgruppen bilden können, die bestimmte Veränderungen in ihrem Interesse angehen können. Die Vorgehensweise dieser Projektgruppen (nur eine Stunde pro Woche ist vorgesehen) ist eng an die Arbeit des Betriebsrats und der Vertrauensleute angelehnt. So wird vermieden, daß das Unternehmen die Projektgruppen beeinflussen kann, um sich schon gefällte Entscheidungen nachträglich rechtfertigen zu lassen. Welche Erfolgsaussichten haben diese Gruppen?

Eine wichtige Voraussetzung bilden die Erfahrungen des Beteiligungsverfahrens, die über Vertrauensleute vermittelt werden sollen. So werden die Beschäftigten in den Gruppen erkennen können, wenn Einzelmaßnahmen vorgeschlagen werden, die gar nicht im Interesse der Kollegen sind, obwohl sie als Humanisierung verkauft werden. Außerdem wird man sich für die Erhaltung der einmal erreichten Erfolge einzusetzen wissen.

Andererseits fehlt den Projektgruppen die finanzielle Rücken- deckung, ohne die ihre Stellungnahmen kaum Gewicht haben. Denn nur auf der Grundlage staatlicher HdA-Finanzierung konnte sich Fricke in strittigen Fragen gegenüber der Unternehmensleitung durchsetzen. Wir hätten gerne von den Arbeitern erfahren, ob sie auch ohne den energischen Einsatz der Sozialwissenschaftler (das Projekt endet Mitte '79) eine Chance für die Projektgruppen sehen.

(Auszug aus dem Simultanprotokoll der VI. Bückeberger Arbeits- woche):

Was hat sich bei uns und unseren Kollegen verändert?

- Zusammenarbeit in den Arbeits- und Projektgruppen ist besser geworden; aber die Einigkeit am Arbeitsplatz läßt zu wünschen übrig.
- Bauliche Maßnahmen, Pausenraum, Magazin, Meisterbude, Schlosserei, Be- und Entlüftung, bessere Heizung, vernünftige Waschecke mit Schränken, Drahtkörbe, Gummimatten, Prallbretter sind Erfolge.
- Stress ist größer geworden (weil die Zahl der Mitarbeiter verkleinert und Gemeinkosten gespart wurden).
- Die Kollegen haben Selbstvertrauen gewonnen.
- Lärm wurde reduziert,
- Anschneidemaschine verbessert.
- Weitere Veränderungen stehen noch an; das Wichtigste ist dabei der Spänetransport, der am Anfang der Veränderungen hätte stehen sollen.
- Alle sind freier geworden und können jetzt diskutieren.
- Es wird mehr über die Arbeit gesprochen als vorher.
- Die Sorgen wurden deutlicher herausgebracht.
- Man weiß, an wen man sich wenden kann (gemeint sind Betriebsrat, Vertrauensleute, Sicherheitsingenieur).
- Wichtig war, daß wir mitentscheiden konnten, welche Maschinen verändert und neu gekauft wurden.
- Kollegen sind aufgeschlossener geworden.
- Probleme werden den Vorgesetzten gegenüber mit mehr Selbstbewußtsein vorgetragen.

Bilanz: Die Arbeit ist etwas weniger unzumutbar

Fricke weiß selbst, daß das Beteiligungsverfahren nur mit finan- zielltem Rückhalt Erfolg haben kann und wünscht sich deshalb für die ferne Zukunft die Einrichtung sogenannter Arbeitsge- staltungsfonds. Da sich die Unternehmer kaum dafür begeistern dürften, denkt er an gesetzliche oder tarifliche Absicherung dieser Fonds.

Die Gewerkschaften haben im Moment dafür aber kein Ver- ständnis; ihnen geht es darum, in ihrer HdA-Politik die „Stell- vertreterebene“ (z. B. durch ein Informationssystem für Be- tribsräte und gewerkschaftliche Funktionäre) zu stärken. Es sollen die schon bestehenden gesetzlichen und tarifvertragli- chen Möglichkeiten ausgeschöpft werden.

Die sozialliberale Regierung, deren reformerischer Elan schon lange erlahmt ist, hat wohl noch weniger Interesse daran, die Arbeiter und Angestellten direkt an der Gestaltung der Arbeits- bedingungen zu beteiligen.

In dieser Situation muß sich der Blick auf die Kollegen richten, die das Beteiligungsverfahren getragen haben. Wie verarbeiten sie die Erfahrung, daß viele ihrer Vorschläge abgelehnt wurden? Beschränken sie ihre Forderungen auf das „Machbare“ oder werden sie politisch und gewerkschaftlich aktiv, um dem unter- nehmerischen Entscheidungsspielraum einen neuen, engeren Rahmen zu setzen?