

Jenseits von Gruppenarbeit: Konzepte und Wirkungen innovativer Arbeitspolitik

Martin Kuhlmann

12. Oktober 2006, Dortmund
Arbeitspolitisches Colloquium der IG Metall / sfs

Gliederung:

- 1. Ausgangssituation und Entwicklungslinien**
- 2. Innovative Arbeitspolitik: Konzepte und Wirkungen**
- 3. Bilanz - Perspektiven**

Betriebliche Reorganisation: Ausgangssituation und Entwicklungslinien

Ausgangssituation

- **Seit den 1990er Jahren steht insbesondere die deutsche Industrie vor der Herausforderung eines massiv verschärften und zunehmend komplexeren Wettbewerbs: Wettbewerbsfaktoren – Akteure – Formen der Regulierung.**
- **Zugleich haben sich Handlungsmöglichkeiten der Unternehmen stark erweitert: Produktinnovationen, Technik- und Organisationsgestaltung, Concession Bargaining, Portfoliostrategien, Standortpolitik, Wertschöpfungsketten.**
- **Das Verhältnis von Strategien auf der Unternehmensebene (Finanzorientierung, Portfolio-/Wertschöpfungsketten-/Standortentscheidungen) und der Ebene betrieblicher (Re-)Organisationskonzepte wird tendenziell unklarer: kontingenter, spannungsreicher, weniger eindimensional.**
- **Betriebliche Reorganisationen erfolgen selten „aus einem Guss“; unterschiedliche Ansätze werden teils parallel, teils in Konkurrenz zu einander betrieben.**

generelle Tendenz: wachsende Bedeutung sowie höhere Wertschätzung der Kompetenzen der Beschäftigten und Kooperationsstrukturen einerseits – verschärfte Kostensenkungs- und Leistungsintensivierungsstrategien sowie Gefahr des Abbau von Innovationsressourcen andererseits

Entwicklungslinien betrieblicher Reorganisation

- (1) Betriebliche Reorganisationsstrategien werden in ihren Verursachungsbedingungen, aufgrund ihrer Wechselwirkungen sowie hinsichtlich ihrer (Arbeits-)Wirkungen:
komplexer, instabiler und widersprüchlicher (**Komplexitätsthese**).
- (2) Aus internen (betrieblichen) Gründen, aufgrund externer Rahmenbedingungen sowie angesichts der bestehenden Akteurskonstellationen ist auf absehbare Zeit mit einem umkämpften Nebeneinander sehr unterschiedlicher Reorganisationskonzepte und Strategien zu rechnen (**Pluralisierungsthese**).
- (3) Bezogen auf Arbeitswirkungen lässt sich ein Nebeneinander konstatieren von: Prekarisierungs-, (Re-)Taylorisierungs-, Subjektivierungs- und Aufwertungstendenzen.
Die genannten Tendenzen lassen sich nur bedingt bestimmten Branchen, Tätigkeitsfeldern und Beschäftigtengruppen zurechnen.
Sie wirken zunehmend kombiniert (**Amalgamierungsthese**).

Jenseits von Gruppenarbeit

- (1) Die arbeitspolitische Debatte war lange Zeit auf das Thema Gruppenarbeit und dort wiederum auf die Optimierung von Arbeitsumfängen im Bereich direkter Tätigkeiten (Arbeitszyklen/Taktzeiten) fokussiert.**
- (2) Unsere Forschungen unter der Überschrift innovative Arbeitspolitik betonen die Notwendigkeit einer Erweiterung der arbeitspolitischen Ansatzpunkte über das Thema Gruppenarbeit hinaus in Richtung Führungs- und Betriebsorganisation, Entgeltsysteme, Leistungs politik sowie Koordinations- und Steuerungsformen.**
- (3) Eine erweiterte Perspektive ist zugleich eine Voraussetzung für eine nachhaltige Umsetzung innovativer Arbeitspolitik, die auf realistische Win-Win-Optionen setzt. Die breite und systematische Einbeziehung der Beschäftigten bei der Behebung von Prozessstörungen sowie bei funktions- und bereichsübergreifenden Prozessoptimierungen ist dabei ein zentrales Prinzip innovativer Arbeitspolitik.**
- (4) Entfaltete Gruppenarbeitsformen stellen eine wichtige Grundlage innovativer Arbeitspolitik dar – deren Zukunft hängt jedoch von einer konsequenten Weiterentwicklung der Arbeitspolitik über Gruppenarbeit hinaus ab.**

Innovative Arbeitspolitik: Konzepte und Wirkungen

Innovative Arbeitspolitik: Was ist damit gemeint?

- (1) Innovative Arbeitspolitik als „**Suchbegriff**“,
d.h. kein fest umrissenes, normativ vorab formuliertes Modell

- (2) Grundidee ist **doppelte Zielsetzung** (Win-Win; mutual gains):
Suche nach Organisationsformen, Gestaltungslösungen, die erhöhte **Wirtschaftlichkeit** und **Wettbewerbsfähigkeit** kombinieren mit verbesserten **Arbeitssituationen** und **Kooperationsstrukturen** sowie einer stärkeren Entwicklung und Nutzung von **Kompetenzen** der Beschäftigten

- (3) Inwieweit innovative Arbeitspolitik möglich ist, wie sie auszugestalten ist und welche Zukunftschancen sie als Konzept hat, ist **eine empirische Frage**.

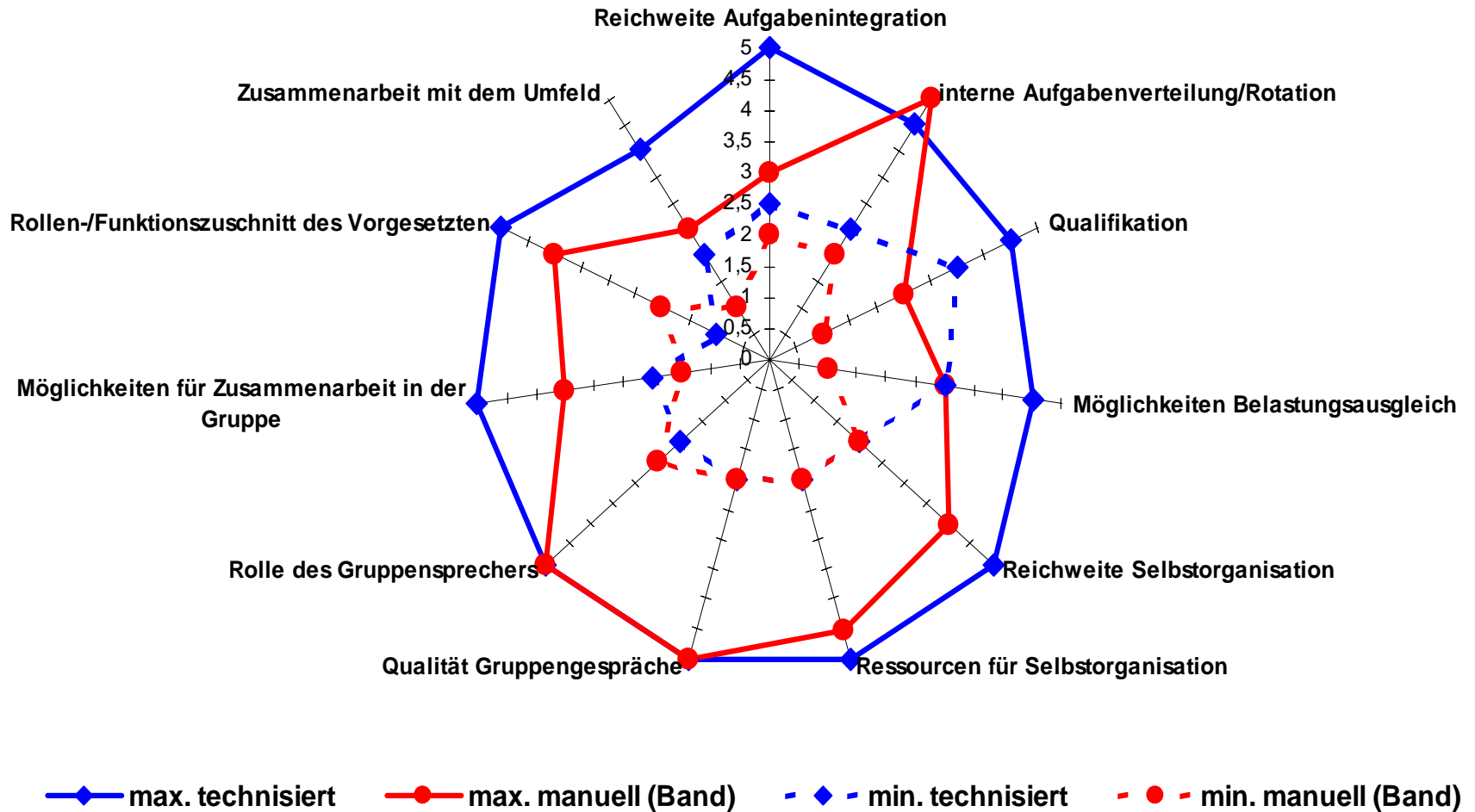
- (4) Im Mittelpunkt der eigenen Untersuchungen stehen beobachtbare **Wirkungen** sowie **Voraussetzungen** und **Rahmenbedingungen**
- nicht formulierte Ziele, Leitbilder

Konzeptbestandteile innovativer Arbeitspolitik

Arbeits- organisation	erweiterte Gruppenarbeit (Gruppenselbstorganisation, Aufgaben-/Funktionsintegration) vs. forcierte Arbeitsteilung/Hierarchisierung
Prozess- optimierung	aktive Einbindung der Beschäftigten bei Planungen und Prozessoptimierung vs. expertenbasierte, selektive, prozessfern-zentralisierte Vorgehensweisen
Betriebs- organisation	prozessorientierte Dezentralisierung, Dehierarchisierung vs. zentralistisch-bürokratische Funktionalorganisation
betriebliche Führung	erweiterter Kompetenzzuschnitt der ersten Führungsebene, Dehierarchisierung, entwicklungsorientierte Führung vs. Hierarchisierung, steuerungsorientierte Führung
Koordinations- und Steuerungsformen	prozess- und vereinbarungsbasierte Steuerungs- und Koordinationsformen vs. vorgebeorientierte, top-down Steuerungssysteme vs. „Vermarktlichung“
Entgeltsysteme/ Leistungspolitik	breites Set (und Mix) unterschiedlicher Entgeltbestandteile; Leistungspolitik: reguliert, vereinbarungsbasiert vs. tayloristisch/bürokratisch vs. marktförmig; allgemein: Kohärenz variiert erheblich

Gestaltungsprofile Arbeitsorganisation

Einstufung minimaler und maximaler Ausprägungen in insg. 52 Untersuchungsfällen



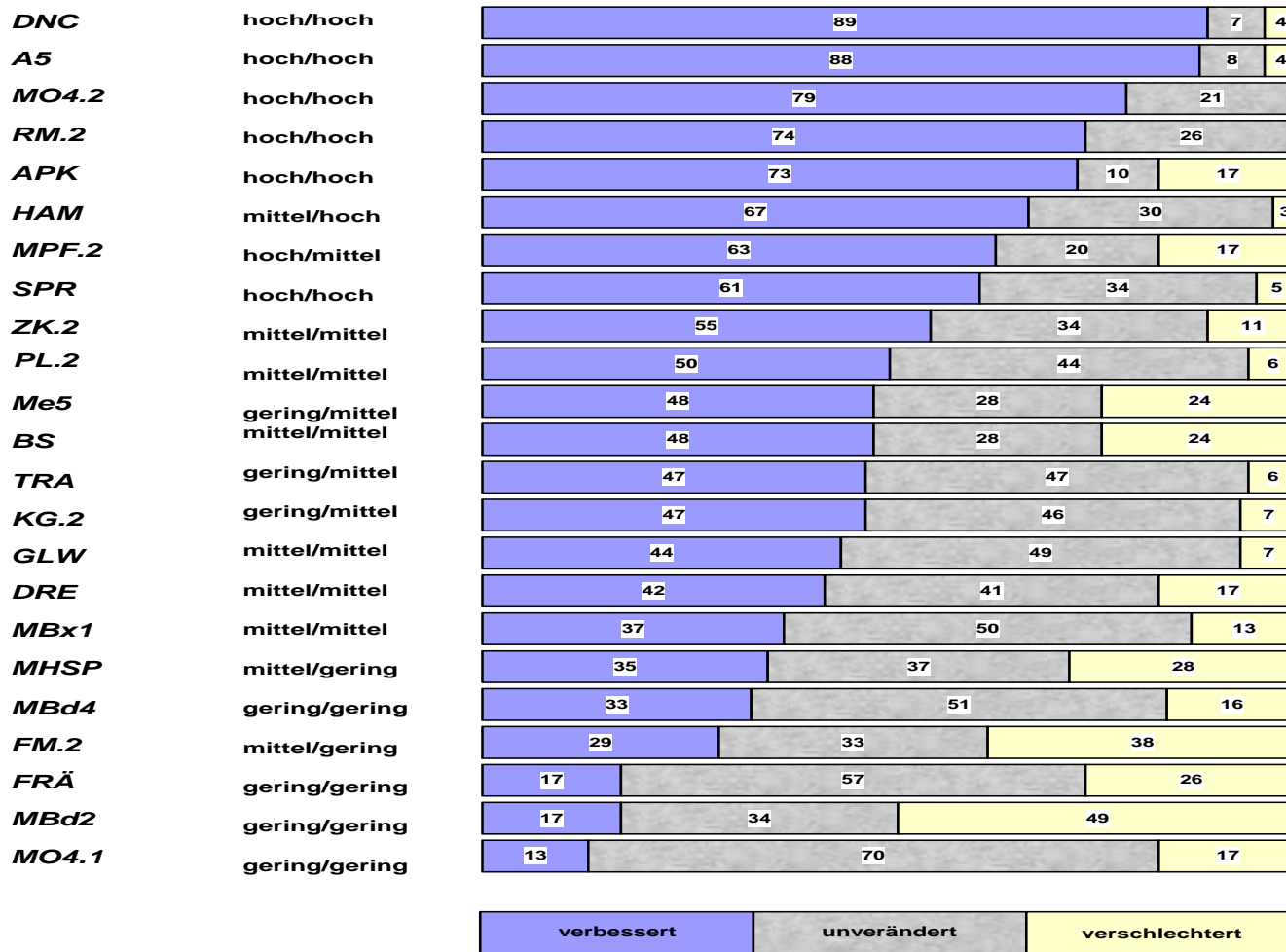
Überblick über Einstufungen der Gestaltungsprofile Arbeitsorganisation (Gruppen-/Teamarbeit)

Dimension	Ausprägung „niedrig“ (1)	Ausprägung „hoch“ (5)
Reichweite Aufgabenintegration	sehr kurze Arbeitszyklen (< 1 Min.); keine indirekten, dispositiven, planenden Aufgaben	ganzheitliche Produktionsaufgabe; weitgehende Integration indirekter, dispositiver, planender Aufgaben
interne Aufgabenverteilung Rotation	keine Rotation, keinerlei Flexibilität, hohe Spezialisierung	volle Rotation (jede Person beherrscht jeden Arbeitsplatz)
Reichweite Selbstorganisation	keine Entscheidungskompetenzen der Gruppe	weitreichende Entscheidungskompetenzen der Gruppe
Ressourcen Selbstorganisation	geringe Möglichkeiten der Gruppenselbstorganisation	hohe Möglichkeiten der Gruppenselbstorganisation
Qualität/Charakter der Gruppengespräche	keine Gruppengespräche	regelmäßige, selbstorganisierte Gruppengespräche; hohe Diskursivität; betriebliche und soziale Themen
Rollendefinition des Gruppensprechers	(Quasi-)Vorarbeiter (Sonderfunktionen, höhere Bezahlung)	gewählter, integrierter Gruppensprecher (Rolle: Klassensprecher)
Möglichkeiten Zusammenarbeit in der Gruppe	Einzelarbeitsplatz ohne Kooperationsmöglichkeiten	ständige, intensive Kooperationsmöglichkeiten
Rollen-/ Funktionszuschnitt der ersten Führungsebene	ausschließlich hierarchischer Vorgesetzter; enger Funktions-/Kompetenzzuschnitt	Vorgesetzter/Unterstützer/Außenminister; erweiterter Kompetenzzuschnitt (ökonomische, planerische Entscheidungen)
Zusammenarbeit mit dem Umfeld	keine direkte Zusammenarbeit mit indirekten Bereichen und Fachabteilungen	kontinuierliche, intensive Zusammenarbeit mit indirekten Bereichen und Fachabteilungen

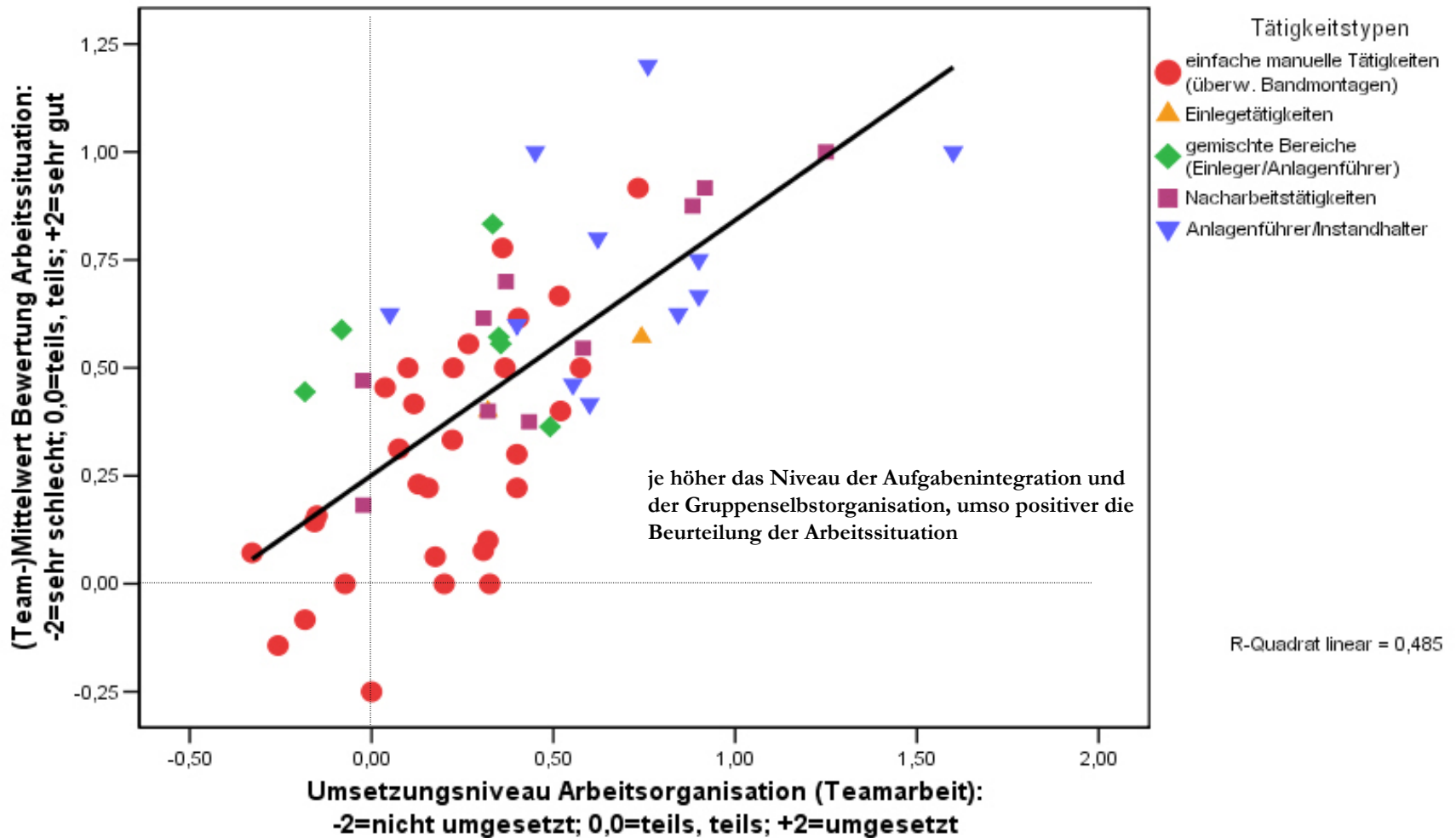
Veränderungen der Arbeitssituation durch Gruppenarbeit

Frage: "Alles in allem: Hat sich Ihre Arbeitssituation durch Gruppenarbeit eher verbessert oder eher verschlechtert?"

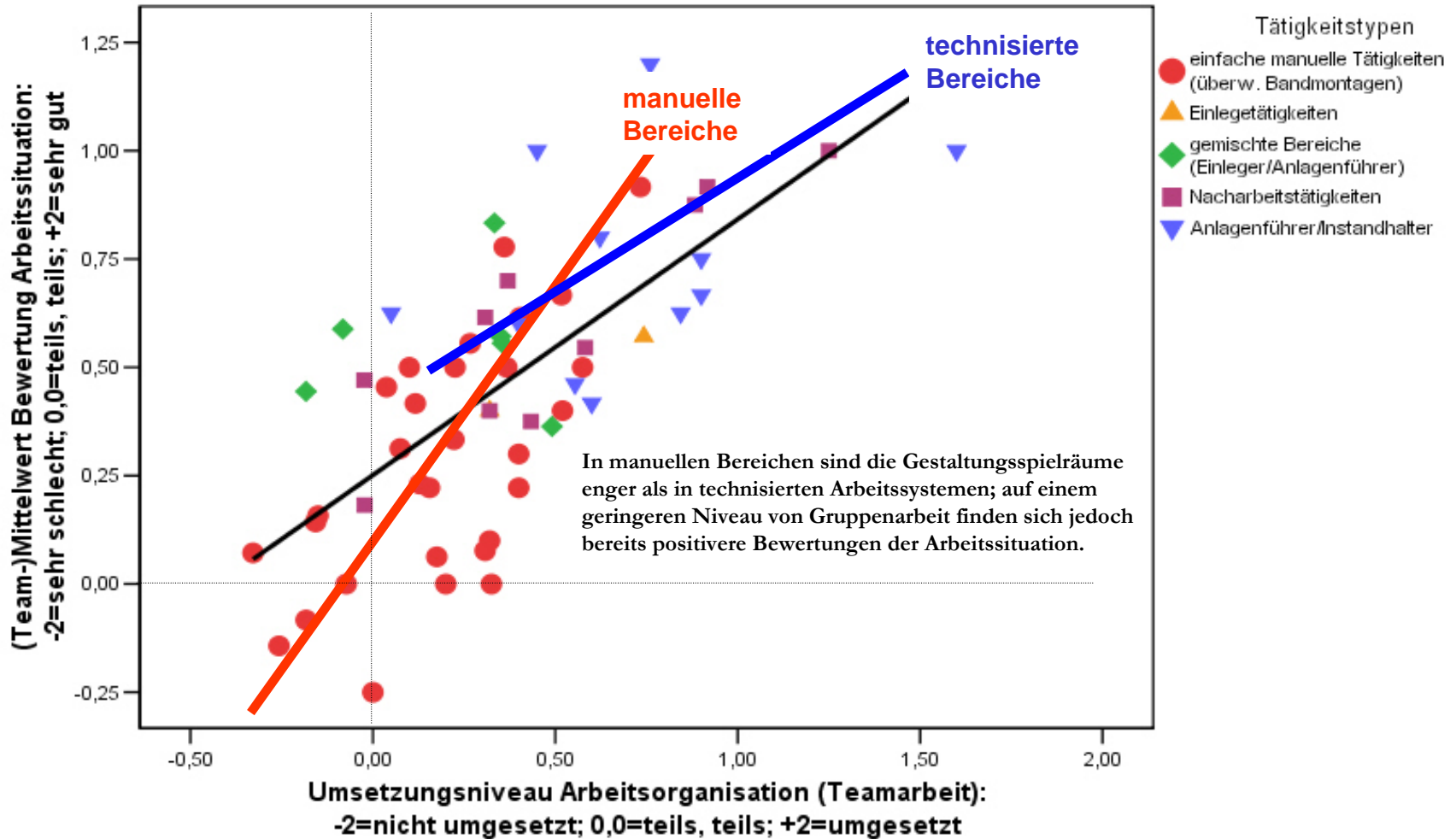
Niveau: Aufg.integr./Selbstorg.



Zusammenhang zwischen Umsetzungsniveau der Arbeitsorganisation und Bewertung der Arbeitssituation

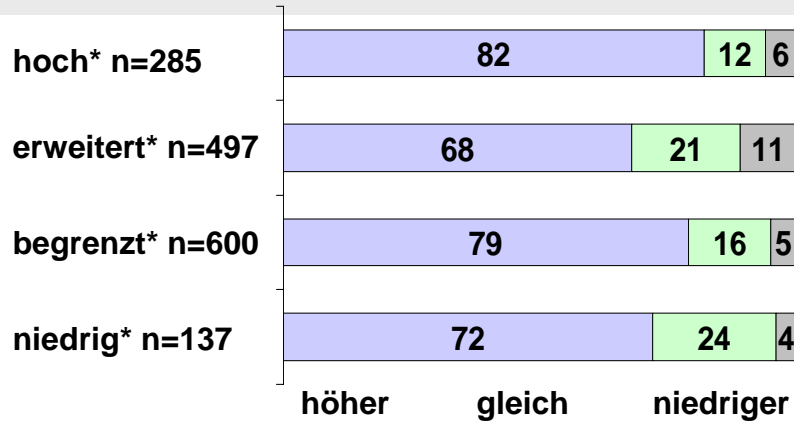


Zusammenhang zwischen Umsetzungsniveau der Arbeitsorganisation und Bewertung der Arbeitssituation

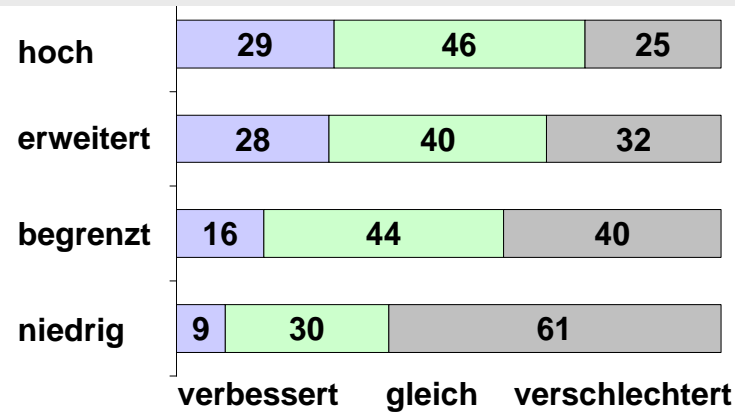


Leistungssituation, Belastungen bei Gruppenarbeit

Leistungsanforderungen verglichen mit früher

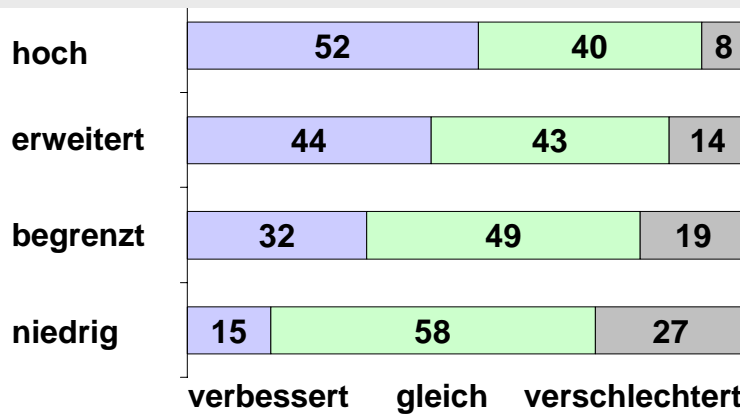


Arbeitsbelastungen insgesamt

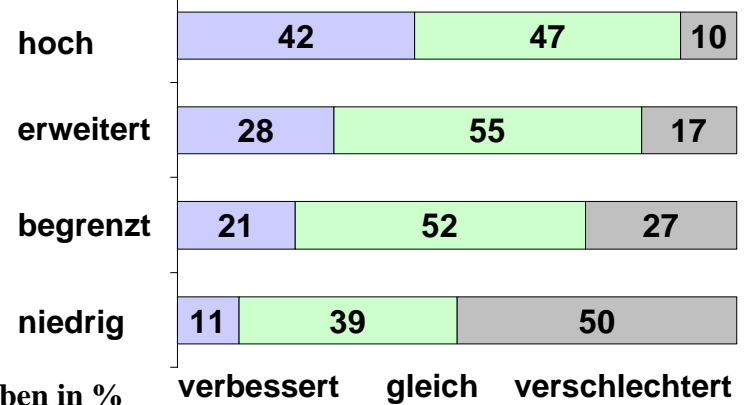


* Niveau Gruppenarbeit

Möglichkeiten, sich die Arbeit selbst einzuteilen

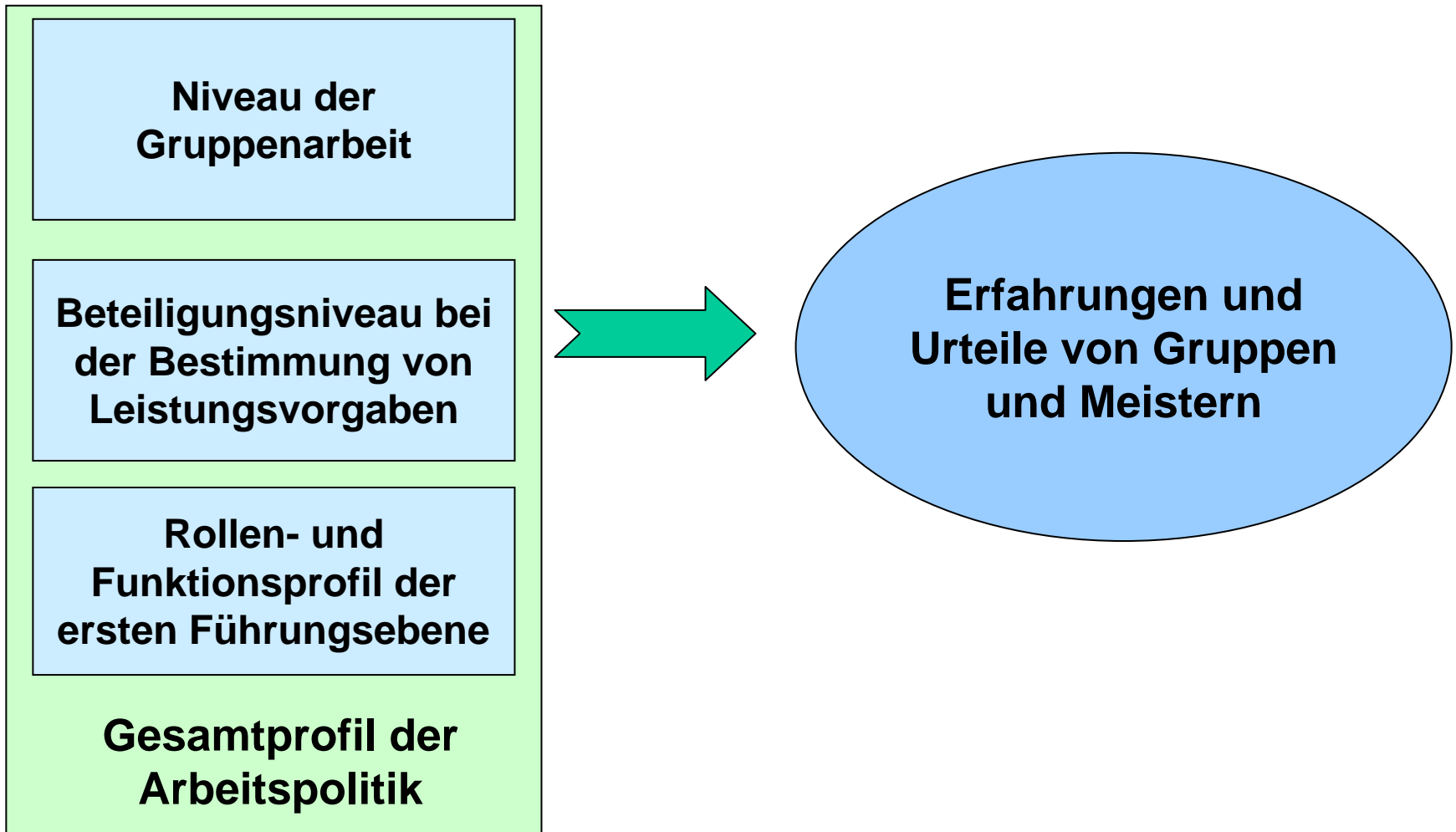


Möglichkeiten, auf Dauer mit den Belastungen fertig zu werden



Angaben in %

Haupteinflüsse auf die Erfahrungen



Übersicht über die Einflussfaktoren

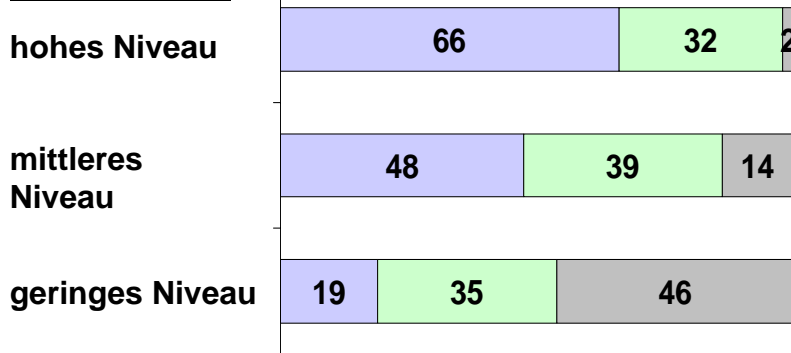
Faktor	Kriterien
<p>Niveau der Gruppenarbeit</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau Gruppenselbstorganisation • Rolle Gruppensprecher („Klassensprecher“) • Qualität Gruppengespräche (diskursiv) <p>Einstufung: <u>hoch</u> – <u>mittel</u> – <u>gering</u></p>
<p>Beteiligungsniveau bei Bestimmung von Leistungsvorgaben</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau der Einbindung aller Gruppenmitglieder • Qualität des Vereinbarungsprozesses Gruppe–Meister (Fairness) • Beurteilung des Vereinbarungsprozesses (Vereinbarung vs. Vorgabe) <p>Einstufung: <u>hoch</u> – <u>mittel</u> – <u>gering</u></p>
<p>Meisterprofil</p>	<ul style="list-style-type: none"> • operative Steuerung durch Gruppe • Rollenprofil Meister: Vorgesetzter, Unterstützer und „Außenminister“ • Einflussmöglichkeiten in den Bereichen: Kosten, Planung • Erfüllbarkeit der Rollenanforderungen „Planer“, „Unternehmer“ <p>Einstufung: <u>erweitertes Meisterprofil</u> – <u>Mischtyp</u> – <u>trad. Meister</u></p>
<p>Niveau der Arbeitspolitik</p>	<p>Bündelung der Einstufungen: Gruppenarbeit, Leistungsregulierung und Meisterprofil zu Gesamtprofil Arbeitspolitik</p> <p>Einstufung: <u>hoch</u> – <u>mittel</u> – <u>gering</u></p>

Einflussfaktoren: Arbeitssituation Gruppen

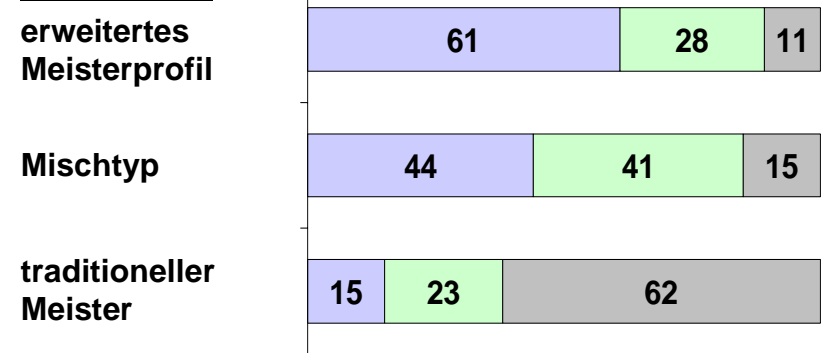
**Befragung
Gruppen**

Alles in allem: Wie bewerten Sie Ihre Arbeitssituation insgesamt?

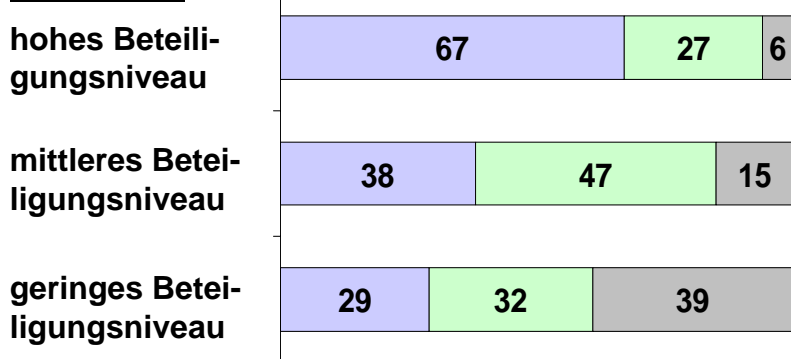
Gruppenarbeit



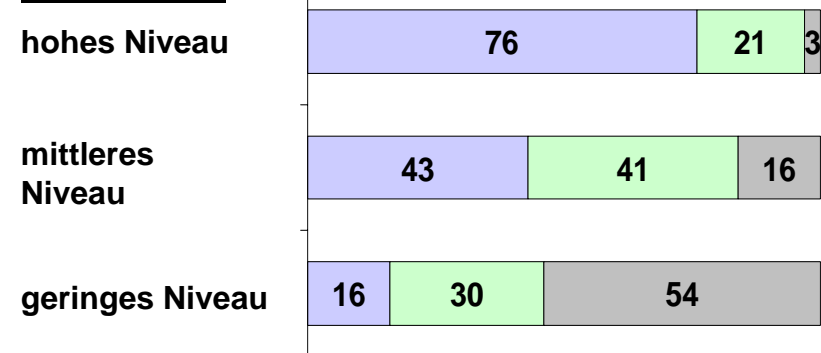
Meisterprofil



Beteiligung



Arbeitspolitik



Angaben in %

gut

teils, teils

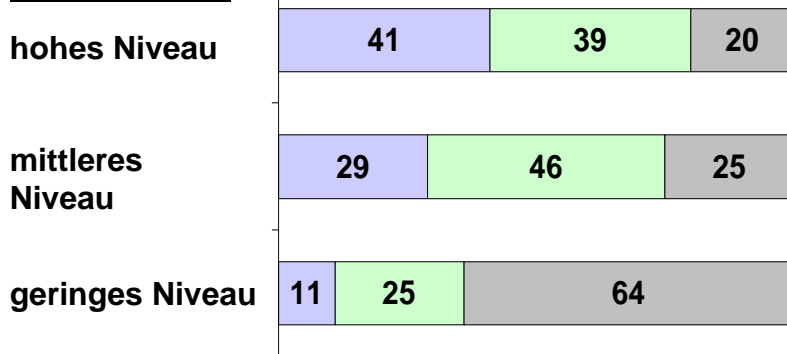
schlecht

Einflussfaktoren: Arbeitsbelastungen insgesamt

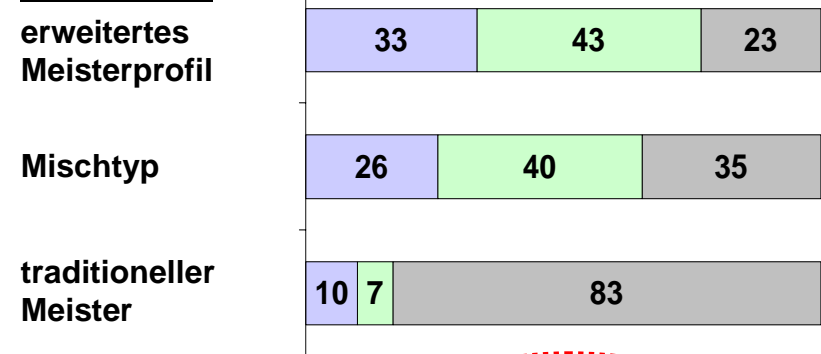
**Befragung
Gruppen**

Wie bewerten Sie die Arbeitsbelastungen insgesamt?

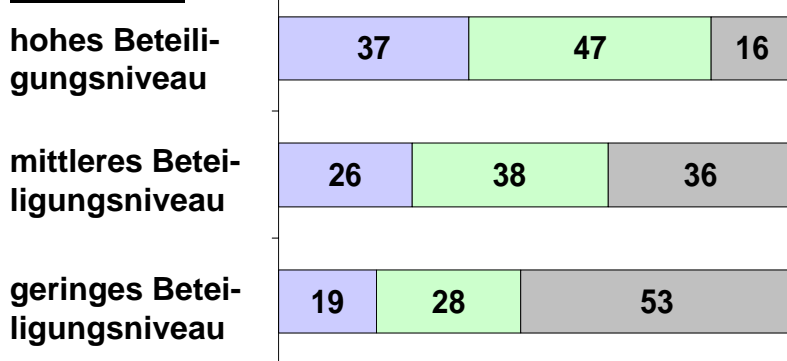
Gruppenarbeit



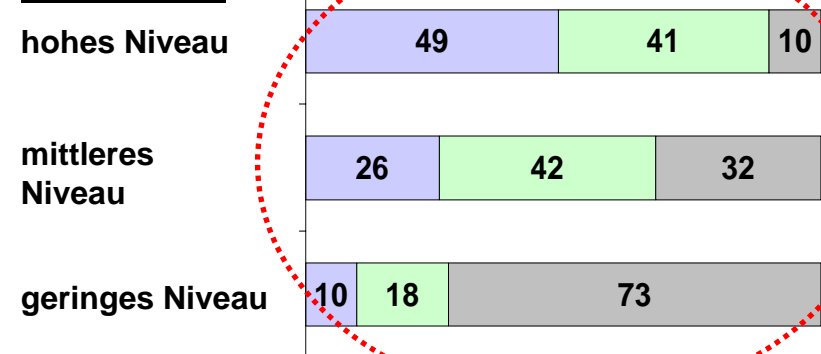
Meisterprofil



Beteiligung



Arbeitspolitik



Angaben in %

gut

teils, teils

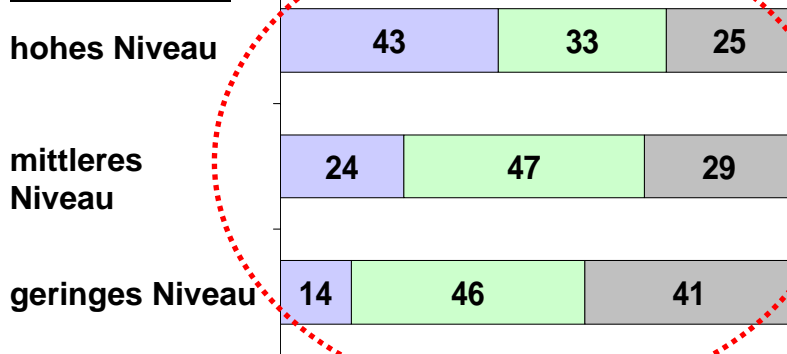
schlecht

Einflussfaktoren: Beteiligung an Prozessoptimierungen (KVP)

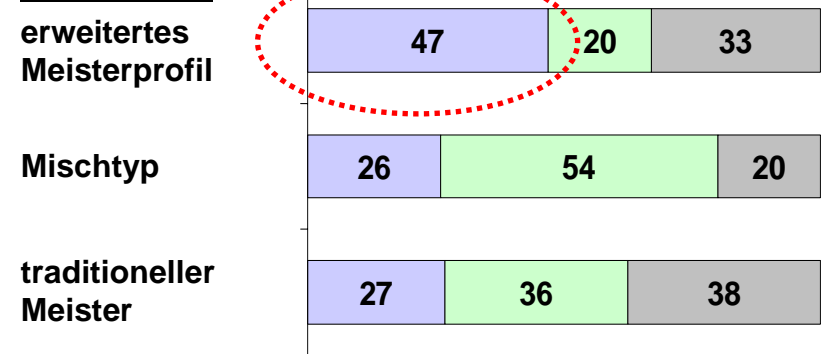
**Befragung
Meister**

Die Beschäftigten beteiligen sich aktiv an der Optimierung von Produkten und Prozessen

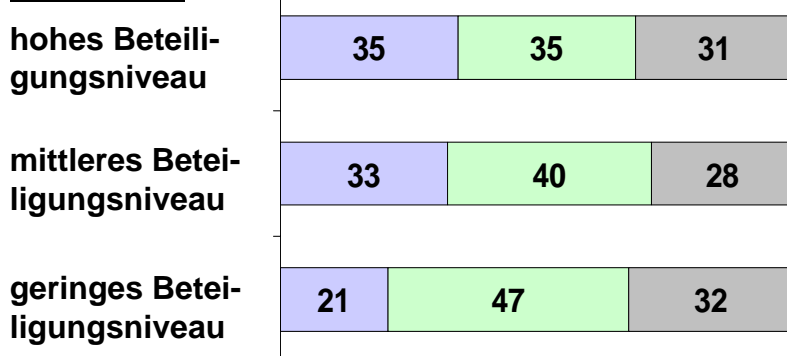
Gruppenarbeit



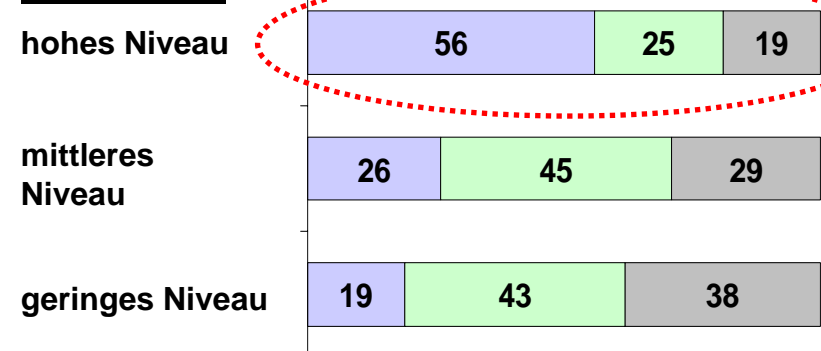
Meisterprofil



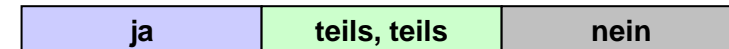
Beteiligung



Arbeitspolitik



Angaben in %



Wirtschaftlichkeit innovativer Arbeitspolitik

Wie haben sich folgende Aspekte/Kenngrößen unter dem Einfluss der eingeführten arbeitspolitischen Konzepte entwickelt?

stark verschlechtert -3 verschlechtert -2 eher verschlechtert -1 unverändert 0 eher verbessert +1 verbessert +2 stark verbessert +3

	Mittelwert unteres Viertel	Median	Mittelwert	Mittelwert oberes Viertel	Spann- weite	Varianz
Produktivität (gesamt)	0,00	+2	+1,65	+2,66	4	1,33
Kosten (gesamt)	- 0,50	+1	+1,13	+2,50	5	1,66
Qualität (gesamt)	+1,33	+2	+2,13	+3,00	2	0,48
Flexibilität (gesamt)	+1,50	+2	+2,09	+2,83	2	0,36
Durchlaufzeiten	0,33	+1	+1,41	+2,66	5	1,64
Einhaltung Lieferzeiten	0,00	+1	+1,27	+3,00	3	1,40

Datenbasis: 23 prozessnahe Experten aus 10 Arbeitssystemen/Kostenstellen

Innovative Arbeitspolitik: Bilanz und Perspektiven

Innovative Arbeitspolitik: Bilanz

- **Umriss** einer verallgemeinerungsfähigen Good Practice zeichnen sich ab.
- **Innovative Arbeitspolitik** beruht auf **Ganzheitlichkeit, Kohärenz, Komplementaritäten**
- **Gefahr**: fehlende Kohärenz; **Nebeneinander gegensätzlicher Elemente**
- **Umsetzung**: **unternehmens-/betriebs-/bereichsspezifisch, prozesshaft**

Chancen	Hemmnisse/Risiken
Wirtschaftlichkeitsverbesserungen: Produktivität, Qualität, Flexibilität, Innovationsfähigkeit	Beharrungskräfte: Sozialstrukturen, Hierarchien, Statusorganisationen, Organisationskulturen
Arbeitsverbesserungen, selbstbewusste Belegschaften, Beschäftigungssicherung	Kurzfrist-Orientierungen, Cost-Cutting, Downsizing
realistische Win-Win-Situationen (mutual gains) als Basis für erweiterte arbeitspolitische Bündnisse	Risiken der Überforderung durch Diskrepanzen zwischen Anforderungen und Ressourcen
	Ganzheitlichkeit des Ansatzes als Hürde

Perspektiven

- (1) Angesichts von Pluralisierungs- und Amalgamierungstendenzen gewinnt die betriebliche Ebene arbeitspolitisch an Bedeutung.**
Auf der betrieblichen Ebene lässt sich arbeitspolitische Handlungsfähigkeit nur über die Stärkung prozessnaher, beteiligungsorientierter Instrumente gewinnen.
- (2) Im Bereich der betrieblichen Arbeitspolitik geht es für die Gewerkschaften um eine Verschränkung von Kooperationsansätzen („Dancing“) mit Gegenmacht- bzw. Konfliktstrategien („Boxing“).**
Boxing und Dancing lassen sich dabei nicht auf verschiedene Politikfelder (Verteilungs- vs. Produktivitätsfragen oder qualitative vs. quantitative Tarifpolitik) aufteilen.
Boxing wie Dancing setzen Selbstverständigungsdiskurse über eigene Maßstäbe und eigene Ziele sowie Strategiebildung voraus.
- (3) Angesichts der bestehenden arbeitspolitischen Kräfteverhältnisse spielen defensive Strategien derzeit zwar notwendigerweise eine große Rolle. Eine Politik des „Boxing und Dancing“, die an der Leitvorstellung einer innovativen Arbeitspolitik orientiert ist, eröffnet jedoch Chancen für eine zumindest partiell offensive Politik.**
- (4) Arbeitspolitik darf sich jedoch nicht verbetrieblichen: Sie bedarf ergänzender Konzepte und Strategien auf Branchen- und gesellschaftlicher Ebene.**

Veröffentlichungen zur Vertiefung



<http://www.edition-sigma.de/index.htm?/Detailshow.php?ISBN=3-89404-513-2>



<http://www.edition-sigma.de/index.htm?/Detailshow.php?ISBN=3-89404-511-6>



<http://www.vsa-verlag.de/vsa/books/mehr.php?para=3-89965-220-7>