

# **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?

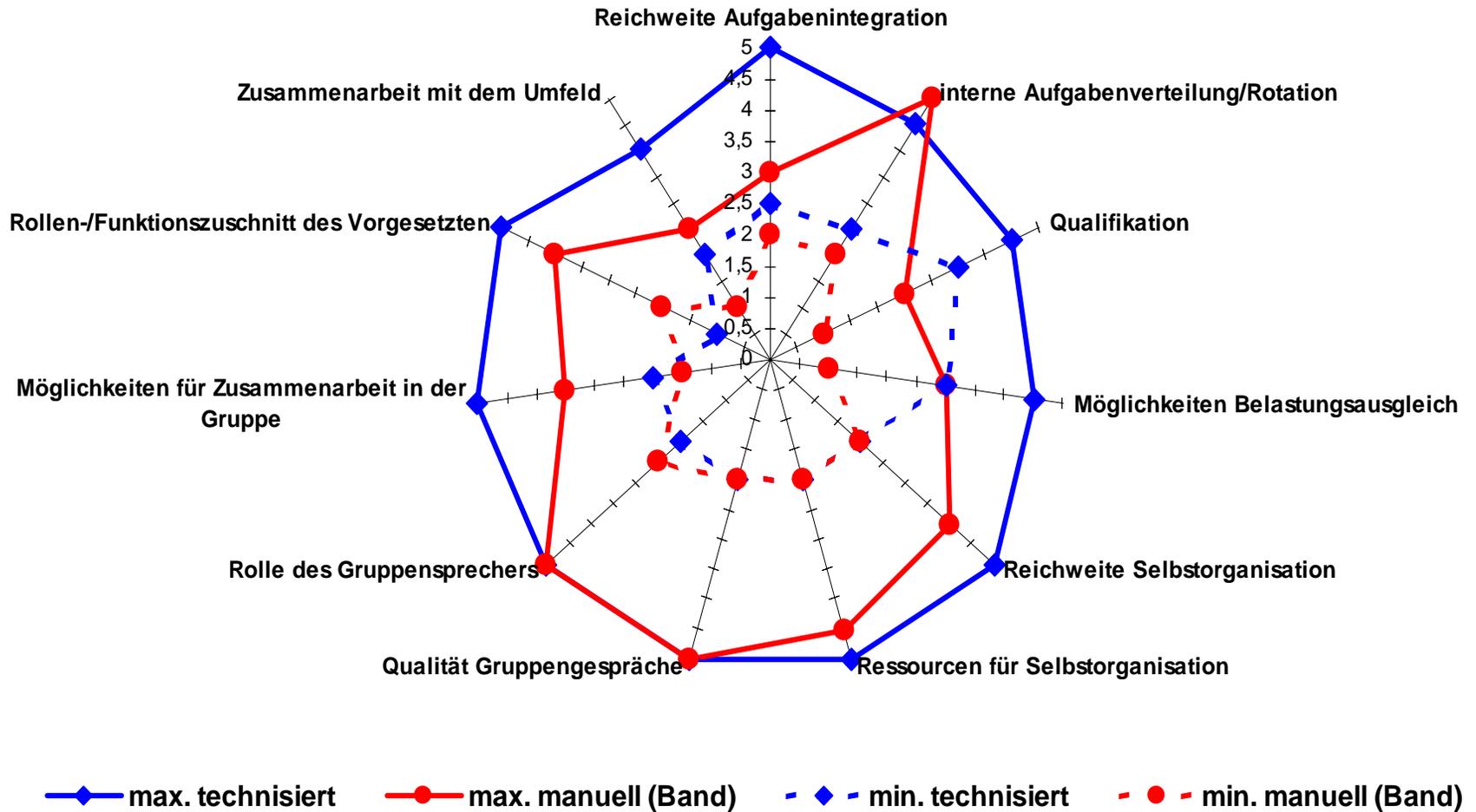
- (1) Innovative Arbeitspolitik als „**Suchbegriff**“,  
d.h. kein fest umrissenes, normativ vorab formuliertes Modell
  
- (2) Grundidee ist **doppelte Zielsetzung** (Win-Win; mutual gains):  
Suche nach Organisationsformen, Gestaltungslösungen, die erhöhte **Wirtschaftlichkeit** und **Wettbewerbsfähigkeit** 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	<b>erweiterte Gruppenarbeit (Gruppenselbstorganisation, Aufgaben-/Funktionsintegration)</b> vs. forcierte Arbeitsteilung/Hierarchisierung
Prozess- optimierung	<b>aktive Einbindung der Beschäftigten bei Planungen und Prozessoptimierung</b> vs. expertenbasierte, selektive, prozessfern-zentralisierte Vorgehensweisen
Betriebs- organisation	<b>prozessorientierte Dezentralisierung, Dehierarchisierung</b> vs. zentralistisch-bürokratische Funktionalorganisation
betriebliche Führung	<b>erweiterter Kompetenzzuschnitt der ersten Führungsebene, Dehierarchisierung, entwicklungsorientierte Führung</b> vs. Hierarchisierung, steuerungsorientierte Führung
Koordinations- und Steuerungsformen	<b>prozess- und vereinbarungsbasierte Steuerungs- und Koordinationsformen</b> vs. vorgebeorientierte, top-down Steuerungssysteme vs. „Vermarktlichung“
Entgeltsysteme/ Leistungspolitik	breites Set (und Mix) unterschiedlicher Entgeltbestandteile; Leistungspolitik: <b>reguliert, vereinbarungsbasiert</b> vs. tayloristisch/bürokratisch vs. marktförmig; allgemein: <b>Kohärenz</b> 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?"

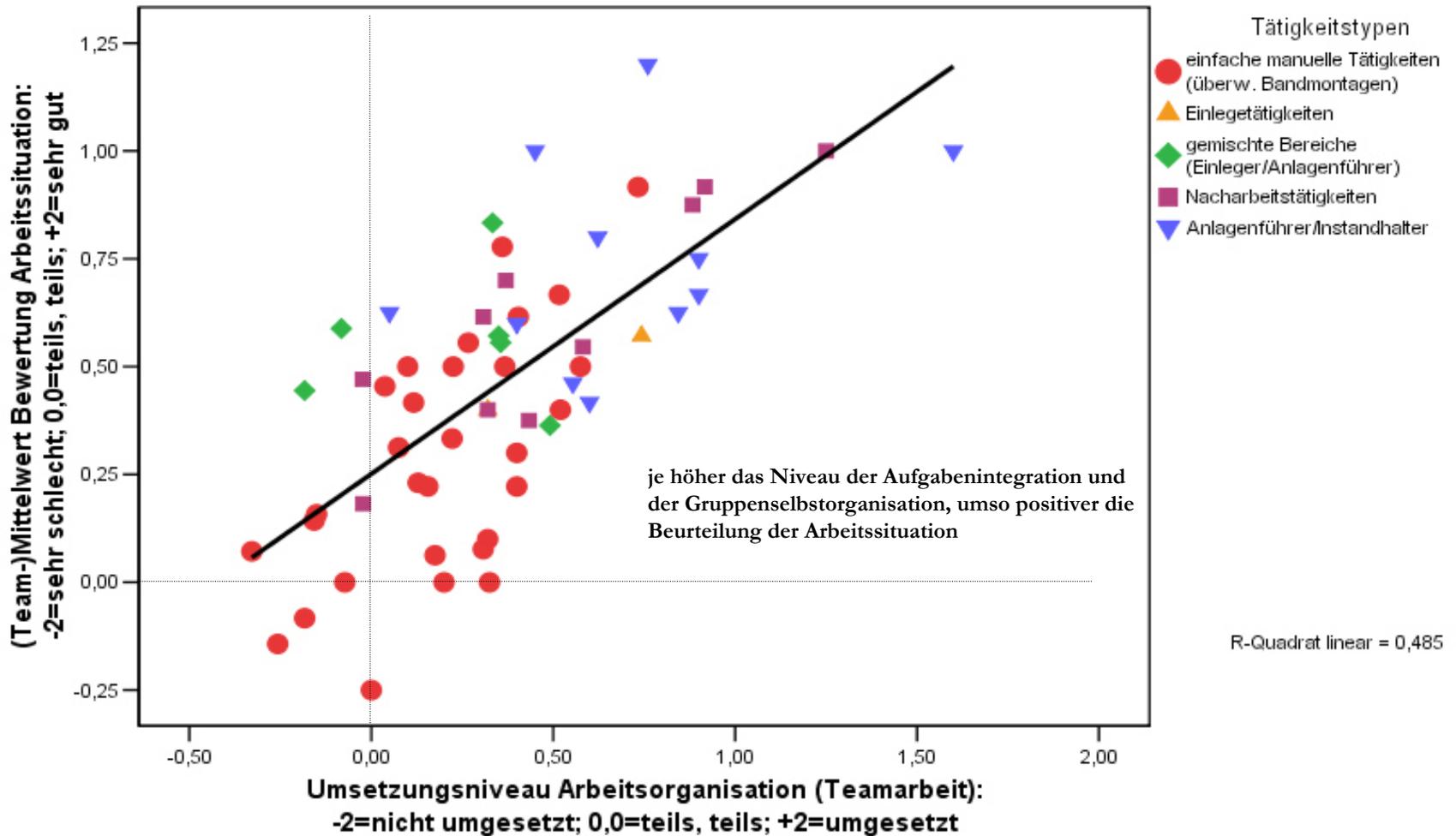
Niveau: Aufg.integr./Selbstorg.

<b>DNC</b>	hoch/hoch	89	7	4
<b>A5</b>	hoch/hoch	88	8	4
<b>MO4.2</b>	hoch/hoch	79	21	
<b>RM.2</b>	hoch/hoch	74	26	
<b>APK</b>	hoch/hoch	73	10	17
<b>HAM</b>	mittel/hoch	67	30	3
<b>MPF.2</b>	hoch/mittel	63	20	17
<b>SPR</b>	hoch/hoch	61	34	5
<b>ZK.2</b>	mittel/mittel	55	34	11
<b>PL.2</b>	mittel/mittel	50	44	6
<b>Me5</b>	gering/mittel	48	28	24
<b>BS</b>	mittel/mittel	48	28	24
<b>TRA</b>	gering/mittel	47	47	6
<b>KG.2</b>	gering/mittel	47	46	7
<b>GLW</b>	mittel/mittel	44	49	7
<b>DRE</b>	mittel/mittel	42	41	17
<b>MBx1</b>	mittel/mittel	37	50	13
<b>MHSP</b>	mittel/gering	35	37	28
<b>MBd4</b>	gering/gering	33	51	16
<b>FM.2</b>	mittel/gering	29	33	38
<b>FRÄ</b>	gering/gering	17	57	26
<b>MBd2</b>	gering/gering	17	34	49
<b>MO4.1</b>	gering/gering	13	70	17

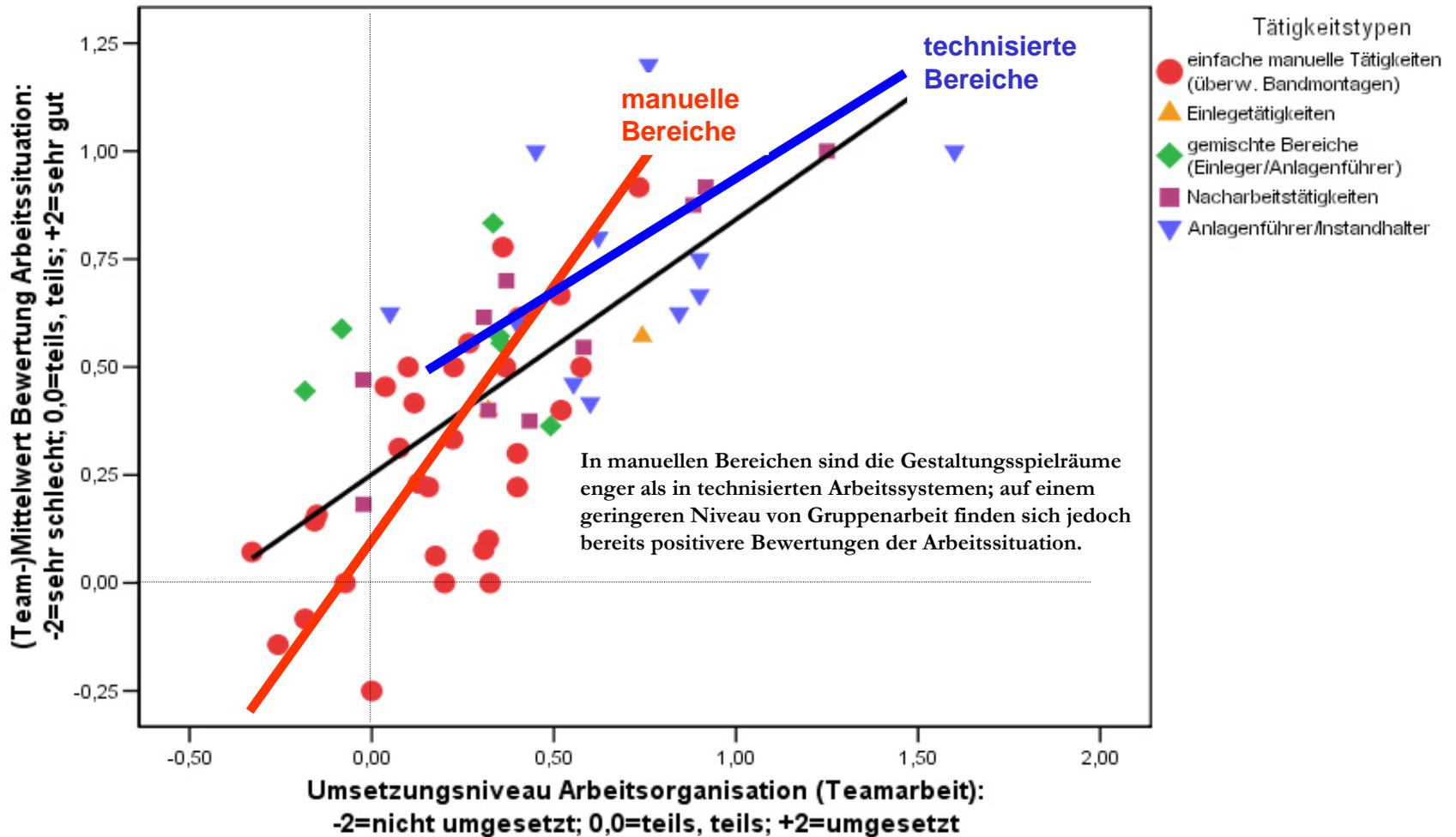
  

verbessert	unverändert	verschlechtert
------------	-------------	----------------

## Zusammenhang zwischen Umsetzungsniveau der Arbeitsorganisation und Bewertung der Arbeitssituation

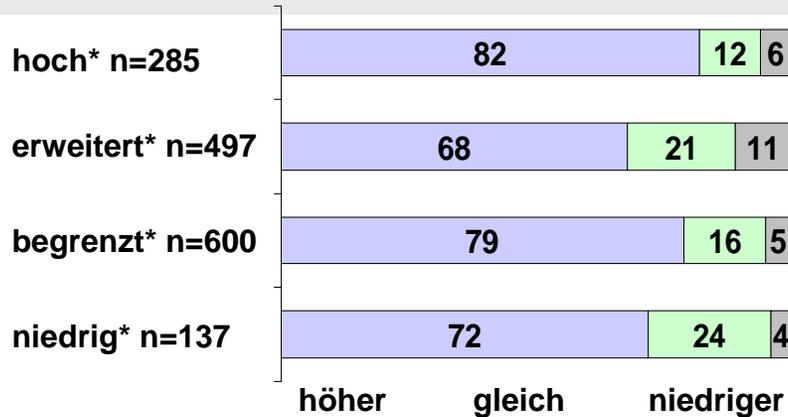


## Zusammenhang zwischen Umsetzungsniveau der Arbeitsorganisation und Bewertung der Arbeitssituation

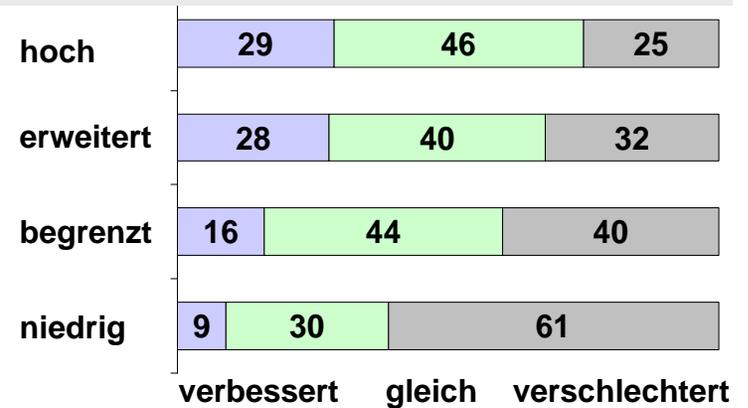


## Leistungssituation, Belastungen bei Gruppenarbeit

### Leistungsanforderungen verglichen mit früher

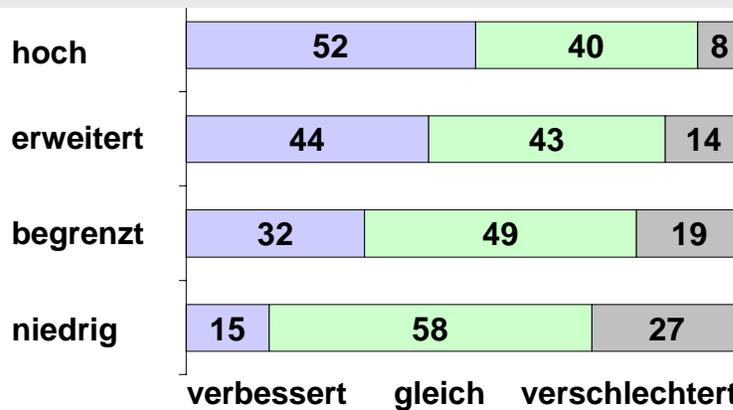


### Arbeitsbelastungen insgesamt

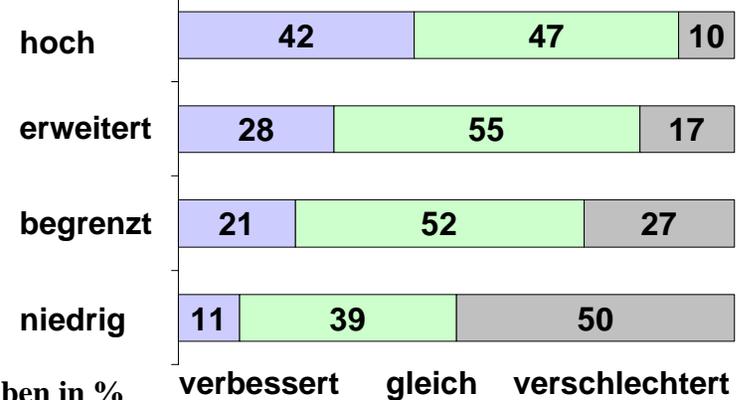


\* Niveau Gruppenarbeit

### Möglichkeiten, sich die Arbeit selbst einzuteilen

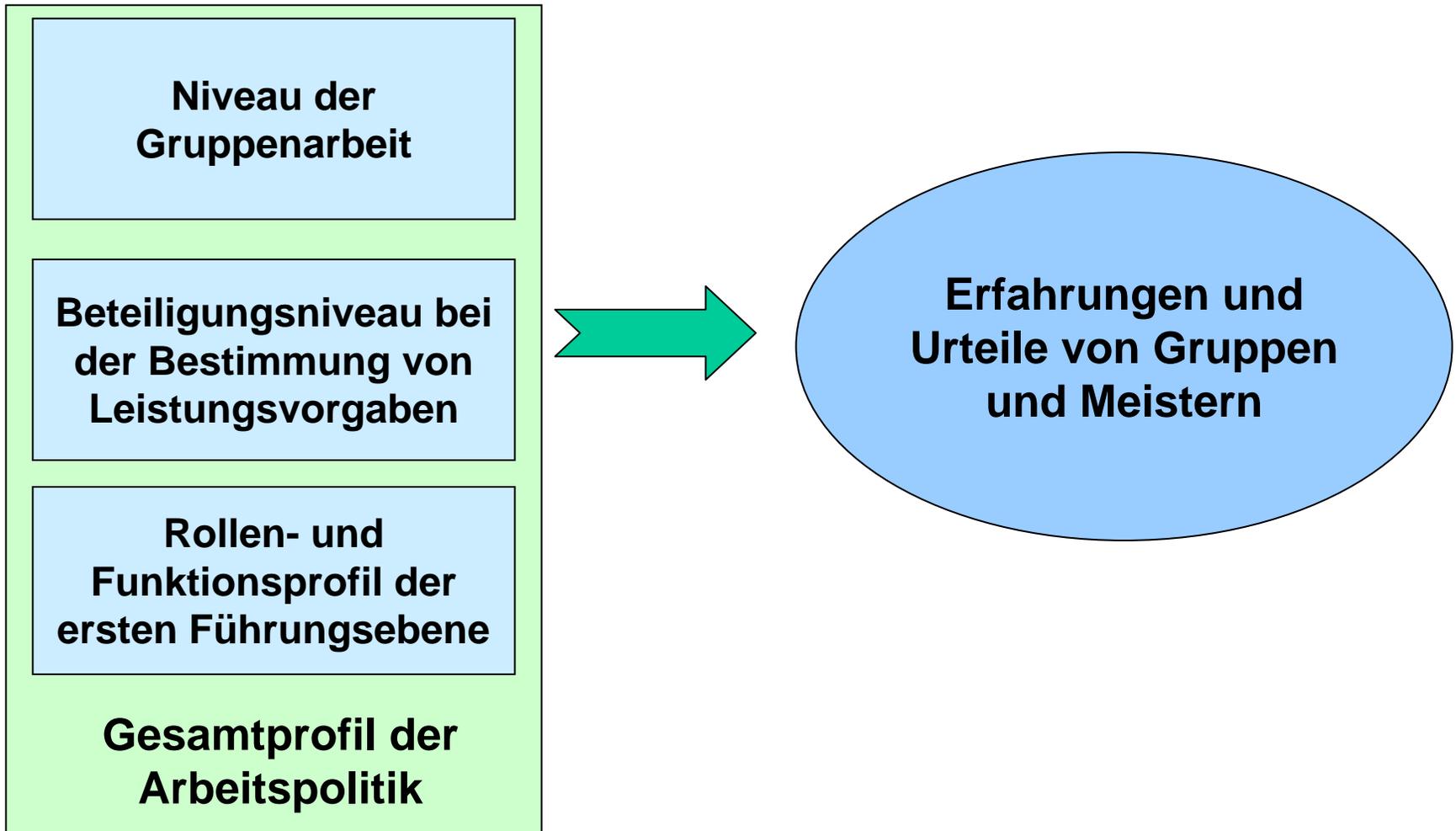


### Möglichkeiten, auf Dauer mit den Belastungen fertig zu werden



Angaben in %

## Haupteinflüsse auf die Erfahrungen



## Übersicht über die Einflussfaktoren

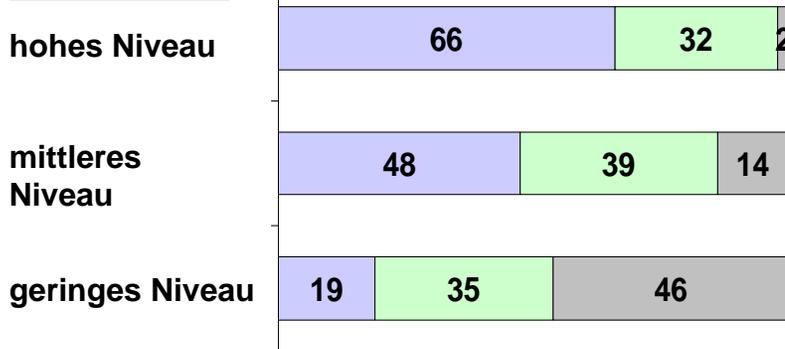
Faktor	Kriterien
<p><b>Niveau der Gruppenarbeit</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau Gruppenselbstorganisation</li> <li>• Rolle Gruppensprecher („Klassensprecher“)</li> <li>• Qualität Gruppengespräche (diskursiv)</li> </ul> <p>Einstufung: <u>hoch</u> – <u>mittel</u> – <u>gering</u>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

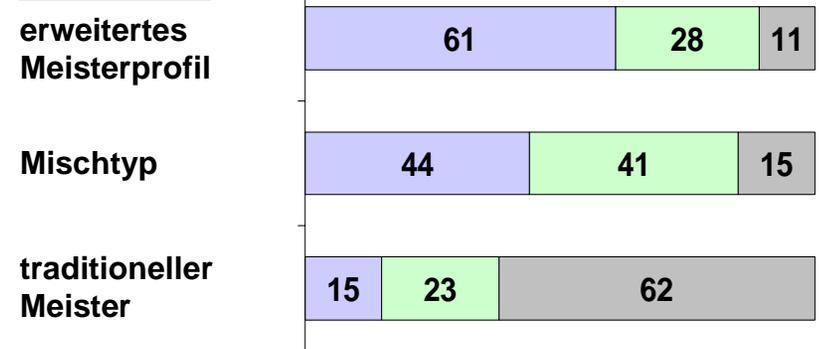
**Befragung  
Gruppen**

**Alles in allem: Wie bewerten Sie Ihre Arbeitssituation insgesamt?**

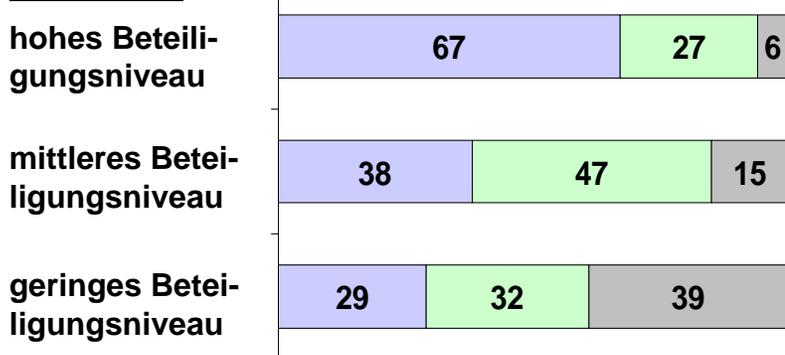
### Gruppenarbeit



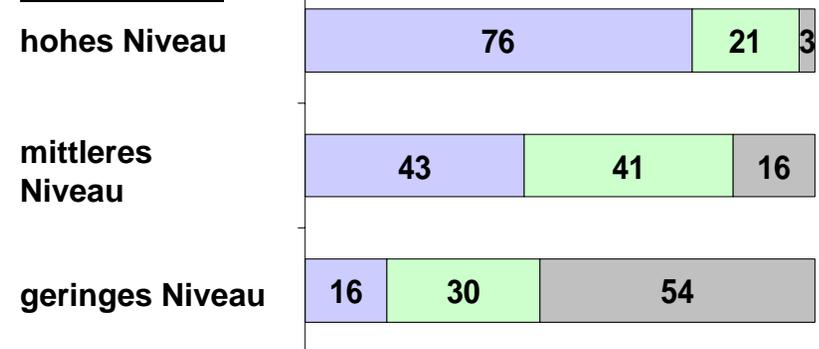
### Meisterprofil



### Beteiligung



### Arbeitspolitik



Angaben in %

gut

teils, teils

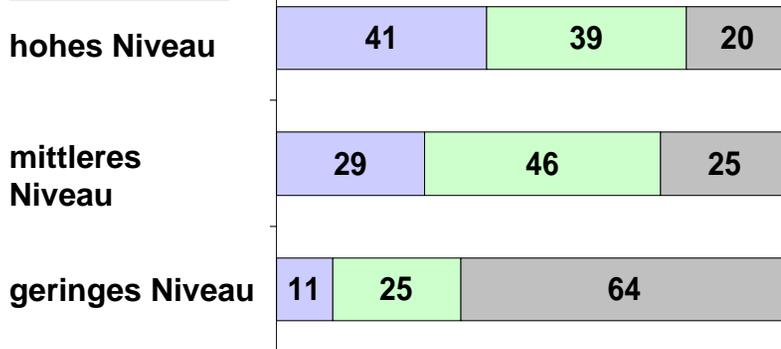
schlecht

## Einflussfaktoren: Arbeitsbelastungen insgesamt

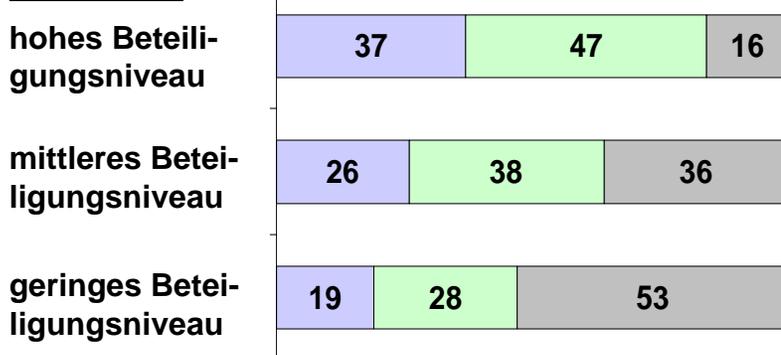
**Befragung  
Gruppen**

Wie bewerten Sie die Arbeitsbelastungen insgesamt?

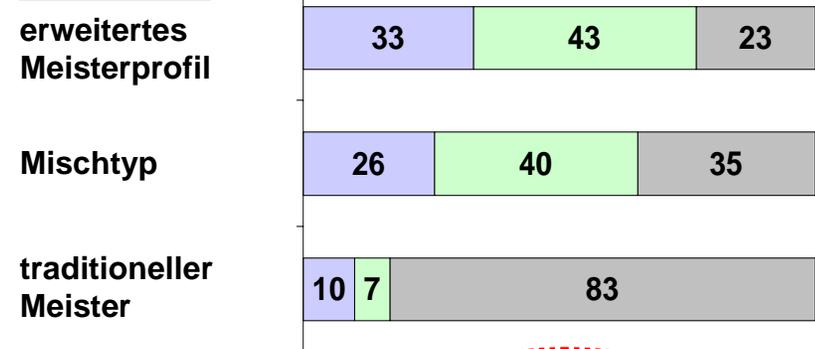
### Gruppenarbeit



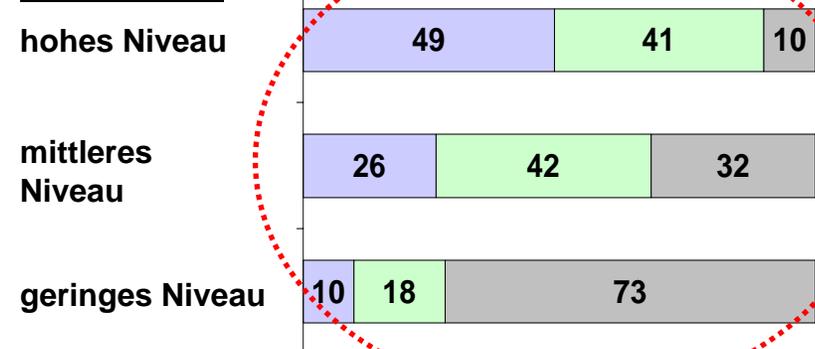
### Beteiligung



### Meisterprofil



### Arbeitspolitik



Angaben in %

gut

teils, teils

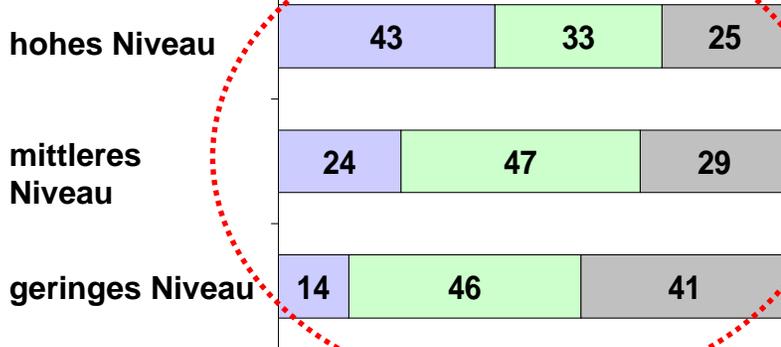
schlecht

# Einflussfaktoren: Beteiligung an Prozessoptimierungen (KVP)

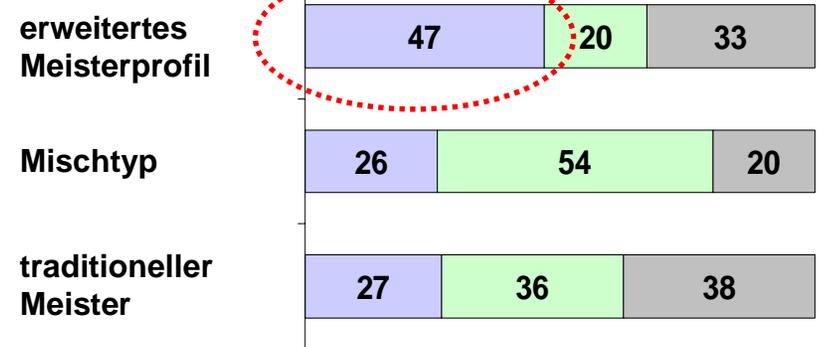
**Befragung  
Meister**

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

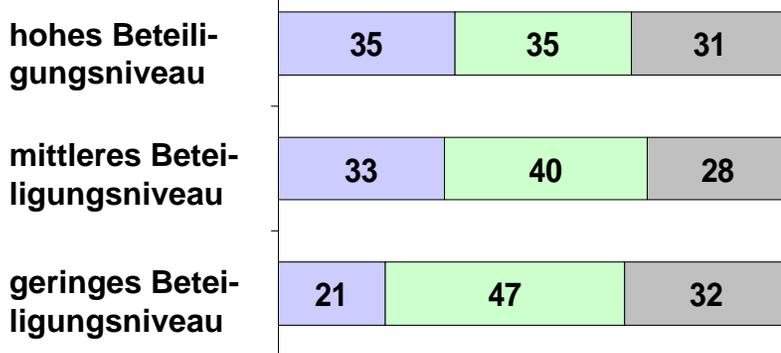
Gruppenarbeit



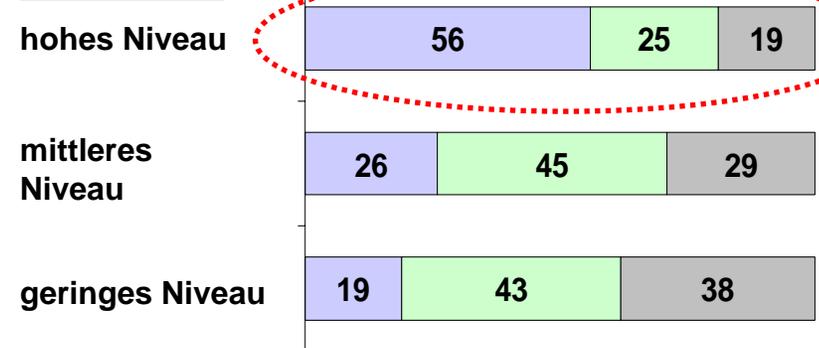
Meisterprofil



Beteiligung



Arbeitspolitik



Angaben in %



## Wirtschaftlichkeit innovativer Arbeitspolitik

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

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

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

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

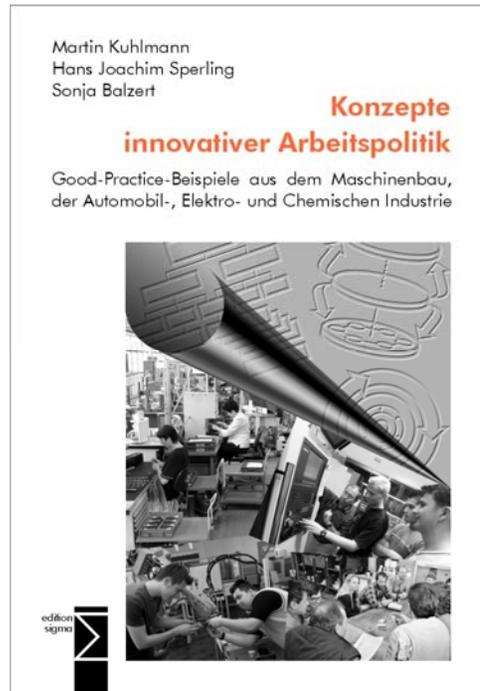
## Perspektiven

- (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.**

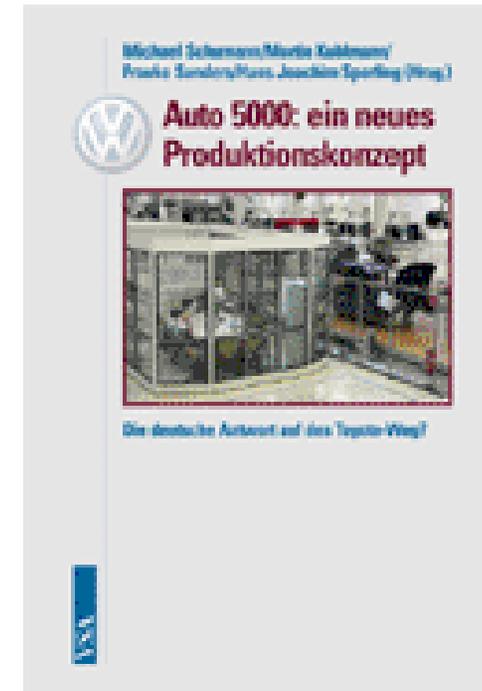
## Veröffentlichungen zur Vertiefung



<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>