

Leistungspolitik und Co-Management in der Old Economy

Michael Lacher
Roland Springer

Angesichts eines nicht nur in der Automobilindustrie zu beobachtenden Bedeutungsverlusts teilautonomer Gruppenarbeit wird innerhalb der Gewerkschaften und im gewerkschaftsnahen Umfeld eine Re-Taylorisierung der Arbeit beklagt. Betriebsräte werden dazu aufgefordert, sich dieser Entwicklung entgegenzustellen und die soziotechnischen Konzepte der Arbeitsgestaltung zu verteidigen. Die beiden Autoren, die über umfangreiche praktische Erfahrungen mit der Entwicklung und Umsetzung innovativer Produktions- und Arbeitssysteme verfügen, zeigen demgegenüber auf, dass bisherige arbeitspolitische Konzepte definitiv an ihre Grenzen gestoßen sind und keine zukunftsweisenden Antworten auf die Herausforderungen der Old Economy mehr geben. Sie umreißen ein offensives und zugleich professionelles Co-Management von Betriebsräten, in dessen Zentrum die Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen auf der Basis einer innovativen Leistungspolitik steht.

1 Theorie und Praxis der Arbeitsgestaltung

Seit Beginn der neunziger Jahre nimmt das soziotechnische Konzept teilautonomer Gruppenarbeit in der betrieblichen Arbeitspolitik vieler Unternehmen des produzierenden Gewerbes eine herausragende Stellung ein. Dies gilt vor allem für die Automobilindustrie, wo in den letzten Jahren zahlreiche Betriebsvereinbarungen zur Gruppenarbeit abgeschlossen worden sind. Doch auch Unternehmen aus anderen Bereichen der Metall- und Elektroindustrie, z.B. dem Maschinenbau, sowie Unternehmen aus anderen Branchen und Tarifbereichen, haben sich dieser Entwicklung angeschlossen. So wurde beispielsweise zwischen dem Bundesverband der Chemischen Industrie (BAVC) und der Industriergewerkschaft Bergbau, Chemie und Energie (IGBCE) sogar oberhalb der betrieblichen Ebene ein gemeinsames Konzept teilautonomer Gruppenarbeit entwickelt und verabschiedet (BAVC 1998, S.15).

Die teilautonome Gruppenarbeit scheint somit, folgt man der arbeitspolitischen Vereinbarungslage, in wichtigen Industriebranchen zu einem festen Bestandteil der Arbeitswelt geworden zu sein. Dies wird nicht zuletzt durch den Umstand gestützt, dass sie inzwischen auch Eingang in das novellierte Betriebsverfassungsgesetz gefunden hat, wo in § 87,1 festgelegt ist, dass der Betriebsrat bei der Gestaltung von Gruppenarbeit ein Mitbestimmungsrecht

hat, wenn diese teilautonom ist. Der Gesetzgeber kodifizierte damit nachträglich die arbeitspolitische Praxis vieler Unternehmen, die in den neunziger Jahren damit begonnen haben, ihren Betriebsräten eine solche Mitbestimmung einzuräumen, ohne dass sie gesetzlich vorgeschrieben war.

Dieser Entwicklung steht entgegen, dass sich die teilautonome Gruppenarbeit in der betrieblichen Praxis vieler Unternehmen, nicht zuletzt der Automobilindustrie, seit mehreren Jahren eher auf dem Rückzug befindet. Dem Bedeutungszuwachs der teilautonomeren Gruppenarbeit auf der Ebene von Vereinbarungen und Gesetzen korrespondiert ein Bedeutungsverlust auf der praktischen Ebene der Arbeitsgestaltung (Bahnmüller/Salm 1996; Schumann 1998). Dieser Bedeutungsverlust wird im gewerkschaftlichen und gewerkschaftsnahen Feld, insbesondere der Metall- und Elektroindustrie, bislang überwiegend als ein arbeitspolitischer Rückschritt bewertet. Die Rede ist in den einschlägigen Publikationen meist von einer *Re-Taylorisierung* der Arbeit (Dörre/Pickhaus/Salm 2001), der sich insbesondere Betriebsräte entgegenzustellen hätten.

Die betriebliche Wirklichkeit schert sich indes nicht sehr viel um derlei, meist als akademisch wahrgenommene Auseinandersetzungen. In enger Zusammenarbeit mit den Betriebsräten werden dort zunehmend Formen der Gruppenarbeit realisiert, die der reinen soziotechnischen Lehre ebenso widersprechen wie manchen althergebrachten Grundsätzen des Taylorismus. Insofern wäre es eigentlich auch nur

von begrenztem praktischem Interesse, sich mit den Auseinandersetzungen um die Re-Taylorisierung der Arbeit ausführlicher zu befassen. Da viele Betriebsräte aber über so etwas wie ein *gewerkschaftliches Gewissen* verfügen, ist es durchaus von Bedeutung, was dieses Gewissen ihnen sagt.

Soweit es von den Kritikern der Re-Taylorisierung (mit-)geprägt wird, fordert es die Betriebsräte dazu auf, überkommene soziotechnische Grundsätze und Ziele gegen eine immer stärker um sich greifende Orientierung an Markt- und Wettbewerbsprinzipien und nicht zuletzt an Leistungsprinzipien zu verteidigen. Die Praxis soll sich – gleichsam in alter idealistischer Ma-

Dr. rer. pol. Michael Lacher, Leiter der Niederlassung Kassel der Volkswagen Coaching GmbH. Vorher Leiter Industrial Engineering, Werk Kassel der VW AG. Arbeitschwerpunkte: Arbeitsorganisation und Personalentwicklung.
e-mail: Michael.Lacher@volkswagen.de

Dr. habil. Roland Springer, geschäftsführender Gesellschafter am Institut für Innovation und Management (IIM), (www.iim-stuttgart.de) und Privatdozent an der Universität Tübingen; zuvor Leiter Arbeitsorganisation und Verbesserungsmanagement bei der Daimler-Chrysler AG. Arbeitsschwerpunkte: Entwicklung und Implementierung innovativer Produktions- und Arbeitssysteme.
e-mail: Roland.Springer@iim-stuttgart.de

nier – an eine Theorie anpassen, deren praktische Wirksamkeit zusehends geringer wird (Hofmann 2002). Mehr oder weniger ausgeprägt beschworen wird in diesem Zusammenhang eine (jüngere) Vergangenheit, in der die soziotechnischen Ideale insbesondere in einigen Großunternehmen noch starke praktische Bedeutung hatten. Die teilautonome Gruppenarbeit gerät auf diese Weise zum Kristallisationspunkt einer nostalgischen Beschwörung arbeitspolitischer Errungenschaften, deren praktische Speerspitze – nach Meinung ihrer Protagonisten – Betriebsräte bilden sollen.

Der Aufruf zur Verteidigung der teilautonomen Gruppenarbeit bringt die Betriebsräte indes in einen schwierigen, um nicht zu sagen fatalen (Gewissens-)Konflikt. Sie sollen einen organisatorischen Ansatz forcieren, dem an vielen Stellen aus objektiven wirtschaftlichen Gründen schon längst der Boden unter den Füßen weggebrochen ist. Wo neue Antworten gefordert sind, sollen alte gegeben werden. Eine wirksame betriebliche Gestaltungspolitik im Interesse ihrer Wähler ist für Betriebsräte so nicht möglich. Gerade auf diesem Feld sind sie aber immer stärker gefordert. Sie benötigen arbeitspolitische Lösungen, die sie in die Lage versetzen, betriebliche Gestaltungspolitik mit der Gewissheit zu betreiben, den neuen Realitäten Rechnung zu tragen, um so mit an der Spitze des organisatorischen Wandels zu stehen (Volkert/Widuckel 2000; Schild 2001; Schroeder 2001).

2

Schwachpunkte der teilautonomen Gruppenarbeit

Nach mittlerweile vielen Jahren praktischer Erfahrung mit der teilautonomen Gruppenarbeit, kennen wir auch von dieser Arbeitsform inzwischen nicht nur ihre Vor-, sondern auch ihre Nachteile. Die arbeitswissenschaftliche Diskussion darüber hat inzwischen, wenn auch noch sehr verhalten, eingesetzt (Minssen 1999). Einer ihrer – bislang noch eher wenig berücksichtigten – Nachteile ist das Fehlen einer methodisch abgesicherten leistungspolitischen Komponente. Dieses Fehlen ist kein Zufall, sondern Folge der soziotechnischen Prämisse, dass Leistung vor allem eine Frage der intrinsischen Motivation sei. Da die teilauto-

nome Gruppenarbeit in der Hauptsache intrinsische Motivationspotenziale mobilisieren soll, interessieren sich ihre unterschiedlichen Verfechter bestenfalls am Rande für alle Verfahren und Methoden der zeitwirtschaftlichen Leistungs- und Entgeltgestaltung.

Dieses Defizit wurzelt in dem Sachverhalt, dass die teilautonome Gruppenarbeit das Licht der Welt – insbesondere in Deutschland – als ein Ansatz zur Steigerung der Attraktivität der Arbeit, nicht aber zur Steigerung der Effektivität und Effizienz der Arbeit erblickt hat. Obwohl in allen Lehrbüchern und auch in den meisten (Betriebs-)Vereinbarungen zur teilautonomen Gruppenarbeit gebetsmühlenartig wiederholt wird, dass diese Arbeitsform im selben Maße die Arbeitsbedingungen und die Wirtschaftlichkeit verbessere, kann man bei genauerer Betrachtung feststellen, dass hinter dieser Aussage ein spezifischer Kausalzusammenhang steht. Er besagt, dass je mehr Freude die Menschen an der Arbeit haben, sie desto mehr zu leisten bereit seien. Ergo: nur wenn die *Arbeitsfreude* gesteigert wird, kann auch mit mehr *Leistung* gerechnet werden. Nicht die vielbeschworene arbeitspolitische Gleichrangigkeit von Humanisierung und Wirtschaftlichkeit liegt der soziotechnischen Motivationslehre also zugrunde, sondern ein *Pursuit-of-Happiness-Approach* (Malik 2000, S. 27 ff.), der heute nicht nur gewerkschaftliche Denkweisen, sondern auch die herrschenden personalwirtschaftlichen Motivationsansätze prägt.

Eine systematische Beschäftigung mit Fragen und Methoden der Leistungsgestaltung, der Leistungsbemessung, der Leistungsverbesserung und – last not least – der Leistungsbezahlung erübrigt sich angesichts eines *motivationstheoretischen Axioms*, dessen Kernaussage letztlich lautet: erst kommt die Arbeitsfreude, dann die Leistung. Durch diese Engführung steht die teilautonome Gruppenarbeit in einem Dauerkonflikt mit klassischen wie auch neuen (zeit-)wirtschaftlichen Rationalisierungsansätzen, denen gegenüber sie immer dann in die Defensive gerät, wenn die Effizienzanforderungen steigen. Stellt sie sich diesen Anforderungen, setzt sie sich dem Vorwurf aus, ihre soziotechnischen Ziele zu verraten (Rückfall in den Taylorismus). Stellt sie sich ihnen nicht, wird sie an den Rand betrieblicher Leistungspolitik gedrängt oder auch ganz ausgemustert (Auslaufmodell).

Gefordert ist daher eine Weiterentwicklung der Arbeitsorganisation unter gezielter Berücksichtigung leistungs- und vergütungspolitischer Aspekte (Gryglewski 2000). Dabei kommt es insbesondere darauf an, Wege und Methoden von betrieblicher Leistungsbestimmung, Leistungsregulierung und Leistungsoptimierung auf Gruppenebene zu beschreiben und umzusetzen. So wird es möglich, den Arbeitsgruppen jene Instrumente an die Hand zu geben, die sie heute benötigen, um dem gerecht werden zu können, was sie eigentlich sind: *Wertschöpfungsteams*, die in einem ständigen Wettbewerb um die höchste Qualität und die beste Effizienz ihrer Arbeit mit internen und externen Benchmarkpartnern stehen. Nur so lassen sich in einem Hochlohnland Produktionsarbeitsplätze sichern und ausbauen, wenn – aus guten Gründen – die Arbeitseinkommen nicht auf das Niveau Osteuropas oder Lateinamerikas gebracht werden sollen.

3

Krise starrer Standardisierung

Dies bleibt auf die Prinzipien, Regularien und Methoden der Arbeits- und Leistungsgestaltung in der Produktion nicht ohne Auswirkung. Zurecht werden daher gruppenbezogene Zielvereinbarungskonzepte als Transmission von Markt und Wettbewerb in die betriebliche Produktions- und Arbeitsökonomie betrachtet (Ehlscheid 2001; Menz/Siegel 2001). Das Diktat der Marktpreise und Marktleistungen widerspricht indes dem traditionellen Konzept der Normleistung und den etablierten betrieblichen Mechanismen der Leistungsregulierung. Betriebliche Leistungsnormen wurden in der Vergangenheit eher auf lange denn auf kurze Zeit festgelegt. Leistungsstandards wurden in kaum mehr veränderbare, starre Normen überführt und damit auf längere Zeit eingefroren. Die Beschäftigten wurden so vor einer permanenten Erhöhung der Leistungsanforderungen geschützt.

Markt und Wettbewerb erfordern aber eine möglichst schnelle und flexible Veränderung und Erhöhung von Leistungsstandards auf höchstem Niveau. Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) zielen daher, etwa in der Automobilindustrie, darauf ab, Leistungsstandards nicht nur im

Rahmen von Produktneuplanungen und Produktanläufen – d.h. im Rhythmus von fünf bis sieben Jahren – zu optimieren, sondern dies unter Einbindung der Beschäftigten auch während der Serienproduktion – d.h. z.B. im Rhythmus von einem Jahr – zu tun. Die etablierten betrieblichen und überbetrieblichen Mechanismen der Leistungsregulierung sind auf solche Geschwindigkeiten weder ausgelegt, noch sind ihre Akteure dazu in der Lage, in solchen Geschwindigkeiten zu denken und zu handeln. Meist hinken sie zeitlich den betrieblichen Erfordernissen hinterher, was mit ein wesentlicher Grund dafür ist, dass sie zusehends unterlaufen werden (Springer 2001a; Lacher 2001).

Zum Problem geworden sind aber nicht nur die zeitraubenden leistungspolitischen Prozeduren, sondern auch die Vorstellung von einer zeitwirtschaftlich definierten Normleistung schlechthin. Sie besagt nämlich, dass es unabhängig von den jeweiligen betriebswirtschaftlichen Erfordernissen eine quasi naturgesetzlich begründete *Leistungsnorm* gebe, die globale Gültigkeit besitze. Unabhängig von der Frage, ob dies stimmt oder nicht, ergibt sich aus der mit dieser Prämisse verbundenen Vorgehensweise für die Unternehmen ein zunehmendes Problem. Aufgrund weit überdurchschnittlicher Arbeitskosten und eines immer stärker werdenden Wettbewerbs um Marktanteile und Arbeitsplätze, sehen sie sich mehr denn je gezwungen, diesen Standortnachteil durch höhere Produktivität und Leistung auszugleichen.

Bei Arbeitskostennachteilen von fallweise 10:1 zu Lasten des Standortes Deutschland, müssten die Beschäftigten in Deutschland das Zehnfache von dem leisten, was z.B. ihre Kollegen in Osteuropa leisten – sollten sie zu gleichen Kosten fertigen. Solche Unterschiede sprengen nicht nur das Vorstellungsvermögen aller Rationalisierungspraktiker, sondern auch alle etablierten zeitwirtschaftlichen Konzepte und Methoden der Leistungsbestimmung und Leistungsoptimierung. Insbesondere widersprechen sie allen Vorstellungen von einer (physikalisch) definierten Normleistung, die angesichts einer solchen Ausgangslage ihre Wirkung eher als Leistungsbremse denn als Leistungsstimulator entfaltet.

Aufgrund dieser Problematiken wurden in den zurückliegenden Jahren überkommene Methoden der Leistungsmessung und -standardisierung, die sich auf

eine betriebliche Normleistung beziehen, an vielen Stellen ausgehöhlt oder auch ganz außer Kraft gesetzt. Inzwischen herrschen nicht nur zwischen den Unternehmen, sondern selbst innerhalb von Betrieben völlig unterschiedliche und zum Teil widersprüchliche Verfahren der Leistungsmessung und -optimierung, etwa bezogen auf die Leistungskennziffern und ihre Erhebung sowie der Bewertung von Leistungsinhalten vor.

Diese Entwicklung wirft nicht nur Fragen nach der Plan- und Kalkulierbarkeit von Produktkosten, sondern auch nach der Kontrollierbarkeit von Leistung und Belastungen auf. Befürchtet wird insbesondere von Betriebsräten eine Deregulierung der Leistungs politik, die einseitig zu Lasten der Beschäftigten geht. Nicht zuletzt deswegen verteidigen heute vor allem Betriebsräte all jene Methoden der Leistungsbemessung und -überprüfung, die aus gewerkschaftlicher Sicht lange Zeit als arbeitnehmerfeindliche Methoden der Ausbeutung gebrandmarkt und bekämpft wurden. REFA und MTM erweisen sich angesichts der geschilderten neuen Ausgangslage für sie nicht mehr in erster Linie als Instrumente der Leistungssteigerung, sondern als eine Möglichkeit, Geschwindigkeit und Ausmaß der Produktivitätssteigerung unter Kontrolle zu halten. Traditionelle Feindbilder verschwinden auf diese Weise oder geraten zur Karikatur, wenn an ihnen weiterhin festgehalten wird, obwohl der frühere Gegner inzwischen längst zum (stillen) Bündnispartner geworden ist.

Dieser – vielfach kaschierte, weil als peinlich empfundene – Sinneswandel belegt aber nicht so sehr den anhaltenden Nutzen klassischer zeitwirtschaftlicher Methoden als vielmehr den Sachverhalt, dass tragfähige neue Ansätze und Methoden der Leistungsregulierung, die den Betriebsräten erlauben, den *Kampf um Arbeitsplätze* und um *Gute Arbeit* (Schild/Görgens 2001; Springer 2001b) aktiv mitzugestalten, noch nicht entwickelt und umfassend etabliert sind. In der betrieblichen Praxis werden gleichwohl an vielen Stellen neue Verfahren und Methoden erprobt. Die Praxis der Leistungs politik ist insofern weiter fortgeschritten als ihre Theorie. Diese hinkt, wie in so vielen Fragen der Arbeits politik, der Praxis eher hinterher.

4

Praxis der zeitwirtschaftlichen Leistungsgestaltung

Der Gegenstand zeitwirtschaftlicher Verfahren der Leistungsmessung und Leistungsbeurteilung liegt in der Untersuchung der wertschöpfenden Arbeit, oder – technisch gesprochen – in der Untersuchung und zeitlichen Bewertung von Arbeitsfolgen. Die dafür entwickelten Methoden (REFA, MTM) haben in der Vergangenheit sowohl den entsprechenden Spezialisten von Unternehmens- wie auch von Betriebsratsseite eine hohe Handlungssicherheit vermittelt. Sie gründete nicht zuletzt darin, dass von beiden Seiten Akteure zum Einsatz kamen, die über eigene praktische Erfahrungen mit Produktionsarbeit verfügten. Die Auseinandersetzungen um die Leistungsnormen fanden so nicht nur auf gleicher Augenhöhe, sondern immer auch auf vertrautem Terrain statt.

Auf keinem anderen Feld der betrieblichen Arbeits politik ist der Prozess der Konfliktlösung so stark methodisch unterfüttert, wie dem der zeitwirtschaftlichen Leistungsgestaltung in der Produktion. Dennoch – oder vielleicht gerade deswegen – konnte in den letzten Jahren mit den entsprechenden Verfahren das Problem drastisch steigender Rationalisierungs- und Leistungserfordernisse immer weniger gelöst werden. Dies hatte unter anderem seinen Grund darin, dass die entsprechenden Verfahren eine zeitliche Bewertung und Optimierung z.B. der Arbeitsumgebung oder der logistischen Abläufe nicht vorsahen. Die Auseinandersetzung um die Leistungsnormen blieb immer eine Auseinandersetzung um die Intensivierung der unmittelbar wertschöpfenden, direkten Tätigkeiten und wurde zu keiner Auseinandersetzung um einen besseren Weg der Arbeitsgestaltung. Im Zentrum stand die zeitwirtschaftliche Leistungsnorm, nicht aber die Frage, wie Arbeitsprozesse kontinuierlich verbessert und Arbeitsplätze dadurch gesichert werden können.

Waren die Soll-Leistungen einmal definiert und zwischen den Betriebsparteien abgestimmt, wurde die Normeinhaltung im Interesse des Betriebsfriedens zum gemeinsamen Anliegen von Management und Betriebsräten. Sie schufen in Gestalt paritätischer Kommissionen gemeinsam eine Art *Leistungspolizei*, die darauf ach-

tete, dass es in der betrieblichen Praxis möglichst weder zu Normunter-, noch zu Normüberschreitungen kam. Eine Disziplinierung der Arbeiter durch die unmittelbaren Vorgesetzten sowie vermittels der Leistungsvorgaben wurde dabei von vielen Betriebsräten wohlwollend unterstützt, weil sie damit ihre eigene betriebspolitische Funktion als Interessenvertreter und Auswandler des Leistungssolls gegenüber dem Management stärken und festigen konnten.

Dafür akzeptierte umgekehrt das Management, dass die Betriebsräte dafür sorgten, dass einzelne Arbeiter nicht mehr leisteten als die Norm vorschrieb, auch wenn sie das ohne weiteres hätten tun können. Im Regelfall orientierten sich die Beschäftigten ohnehin nur noch an der zeitwirtschaftlich definierten Mengenleistung und sorgten damit auf ihre Weise dafür, brachliegende Leistungspotenziale ungenutzt zu lassen. Deren Mobilisierung wurden von Management und Betriebsrat weder gefordert, noch war seitens der Beschäftigten eine Bereitschaft vorhanden, sie freiwillig ins Spiel zu bringen.

Da die Betriebsräte normalerweise ihre Vorbehalte gegenüber Rationalisierungserfolgen der Unternehmen so lange zurückhielten, wie – aus ihrer Sicht – keine Nachteile für die Beschäftigten entstanden, lag ihr Hauptaugenmerk – neben der Vermeidung von Stellenabbau – bei der sozialen und ergonomischen Zumutbarkeit der jeweiligen Ergebnisse zeitwirtschaftlicher Verfahren. Ihre Kritik setzte daher an der Zumutbarkeit von Leistungsnormen an und stellte meist die Datenqualität der zeitwirtschaftlichen Analysen infrage, mit deren Hilfe die Leistungsnormen zustande kamen. Dies führte im Laufe der Zeit zu einer hohen Reproduzierbarkeit der Daten und zur Festlegung von Erhebungsmethoden, die in das deutsche Tarifsysteem Eingang gefunden haben. In der Folge konzentrierten die Spezialisten des Industrial Engineering ihr Methodeninventar vor allem auf die individuelle Leistung der Arbeiter bzw. die jeweilige Arbeitsfolge, wo sie eine für alle Beteiligten – methodisch gesehen – saubere Datenbasis zur Feststellung von Soll- und Ist-Leistungen definieren konnten.

Sämtliche Akteure hatten sich auf diese kommode Lage eingestellt und die betrieblichen Leistungskompromisse gepflegt. Gleichwohl konnten viele Unternehmen mit diesen Kompromissen immer weniger leben, weil hinter ihnen Produktivitäten

standen, die nicht mehr wettbewerbsfähig waren. Der *Verlust der Wettbewerbsfähigkeit* resultierte dabei keineswegs in erster Linie aus einem im Vergleich zum Wettbewerb zu geringen zeitwirtschaftlichen Leistungsniveau; deutsche Arbeiter arbeiten in der Regel nicht langsamer, sondern bestenfalls kürzer als z.B. osteuropäische. Entscheidend ist vielmehr, dass ein deutscher Arbeiter, will er zu denselben Kosten wie z.B. sein ungarischer oder tschechischer Kollege produzieren, sich gezwungen sieht, seinen Arbeitskostennachteil durch eine entsprechend höhere persönliche Leistung auszugleichen.

Die deutschen Arbeitskosten erzwingen gleichsam einen *Produktivitätszoll*, der auf jede Leistungsnorm aufgeschlagen werden muss, soll die Arbeit am Standort Deutschland verbleiben. Die Leistungserfordernisse am Standort Deutschland übersteigen damit bei weitem die Leistungserfordernisse in Niedriglohnländern. Produktivitätszölle sehen die etablierten zeitwirtschaftlichen Verfahren indes nicht vor und kommen daher vor allem dort immer stärker in Bedrängnis, wo Arbeitskostenunterschiede zeitwirtschaftliche Normen hinsichtlich *Dauer und Intensität der Arbeit* ganz einfach sprengen.

5

Ansätze betriebswirtschaftlicher Leistungsgestaltung und flexibler Standardisierung

Um diesen Problemen zu begegnen, nutzen inzwischen nicht nur Unternehmen der Automobilindustrie verstärkt Verfahren zur Leistungsregulierung, welche die Leistung nicht mehr *zeitwirtschaftlich*, sondern *betriebswirtschaftlich* bestimmen und steuern. Im Zuge der Preisbildung werden Produkte der Konkurrenten hinsichtlich Marktsegment, Größe und Ausstattung miteinander verglichen, um die Größenordnung der eigenen Kosten- und Preiskalkulation festzulegen. Ist der Marktpreis errechnet, werden die Menge der jährlich herzustellenden Produkte sowie die hierfür erforderlichen Aufwendungen (Kosten) festgelegt. Deren Obergrenze ist der jeweilige Zielpreis des Produkts, der sich aus den Kosten zuzüglich des Gewinns ergibt. Jede Unternehmenseinheit erhält auf dieser Grundlage ein jährliches Budget (Personal-

und Sachgemeinkosten), dem eine bestimmte Jahresleistung (Stückzahl) gegenübersteht.

Die Budgets sind allerdings meist so bemessen, dass sie nicht alle kalkulierten Aufwendungen abdecken. Vielmehr wird im Rahmen der Budgetplanungen ein gewisser Anspannungsgrad mit einkalkuliert. Die geplante Stückzahl soll mit möglichst geringem Aufwand erreicht werden. In der Regel fallen im Ist also mehr Kosten an, als durch das Soll der Budgets abgedeckt sind. Das Delta aus Soll und Ist wird als das zu erreichende Rationalisierungsziel vorgegeben, das sich in absoluten Kosten oder Kosten/Einheit (Stückkosten) darstellt. Im Rahmen der Budgetplanungen werden die zeitwirtschaftlichen Normen somit von vornherein unterschritten und damit die Leistungsmaßstäbe höher gelegt, als sie zeitwirtschaftlich vorgesehen sind.

Auf diese Weise wird von einer *potenziellen Mehrleistungsfähigkeit* der Beschäftigten ausgegangen, die sich zeitwirtschaftlich gar nicht darstellen lässt. Nicht das Erreichen einer definierten zeitwirtschaftlichen Norm, sondern die Erwirtschaftung eines definierten betriebswirtschaftlichen Ergebnisses steht im Vordergrund. Um dieses Ergebnis zu erreichen, müssen die verantwortlichen Manager entweder mit derselben Anzahl von Beschäftigten mehr Produkte oder mit weniger Beschäftigten die geplante Anzahl von Produkten herstellen. In beiden Fällen steigt der Output pro Mitarbeiter und damit die Produktivität.

Beide Vorgehensweisen sind gleichermaßen schwierig, weil normalerweise jeder der verantwortlichen Manager in der Produktion gute Gründe (zunehmende Variantenvielfalt, höhere Qualitätsanforderungen,...) dafür anführen kann, dass sein Verantwortungsbereich von derlei Maßnahmen ausgenommen werden sollte, während in anderen Bereichen doch noch genügend Einsparpotenzial vorhanden sei. Budgetrunden im Management verlaufen in allen Unternehmen (wie auch anderswo) nach dem Sankt-Florians-Prinzip. Denn kein Produktionsmanager ist per se daran interessiert, geplante Stückzahlen mit reduziertem Budget realisieren zu müssen. Dies gilt insbesondere dann, wenn seine persönliche Leistung in erster Linie an den erreichten Stückzahlen gemessen wird.

Kostensenkung und Rationalisierung sind insofern, entgegen einem weitverbreiteten Missverständnis, keineswegs quasi naturwüchsige Ziele des operativen Ma-

nagements. Das operative Management ist vielmehr daran interessiert, zur Erreichung der geplanten Stückzahlen möglichst viele Ressourcen (Material, Maschinen, Personal) zur Verfügung zu haben. Denn je besser ausgestattet ein Bereich ist, desto einfacher ist es, die geplanten Stückzahlen zu erreichen.

Da die Budgets jedoch unmittelbar das Betriebsergebnis beeinflussen, ist jedes Unternehmen bestrebt, sie möglichst zu verknappen. Das operative Management wird daher – durchaus entgegen seinen unmittelbaren Interessen – auf die beschriebene Weise gezwungen, mit knappen Budgets zu wirtschaften. Dies ist in aller Regel ohne die aktive Mitwirkung der Beschäftigten selbst nicht möglich. Denn meist müssen Reserven freigelegt werden, die in den täglichen Abläufen stecken, die nur sie entsprechend gut kennen. Das hat auch das Management schon längst erkannt und in vielen Unternehmen *Zielvereinbarungsverfahren* implementiert, die auf dem eben beschriebenen Ansatz beruhen.

Folgende Prämissen liegen diesen Vereinbarungsprozessen zu Grunde:

- die Einheitlichkeit und Vergleichbarkeit der Ziele;
- die Durchgängigkeit der Ziele;
- die Beeinflussbarkeit der Zielerreichung sowie
- die Transparenz der Zielparame-ter.

Die Zielparame-ter können aus Kostenzie- len oder/und aus Produktivitätszie- len bestehen, deren Teilelemente auf jeden Fall aus der zu erzielenden Mengenleistung und dem zur Verfügung stehenden Personal zusammengesetzt ist. Zielgröße ist dabei immer die zu erarbeitende Soll-Leistung, die aus dem Unternehmensziel möglichst bis auf die kleinste organisatorische Ein- heit (Wertschöpfungsteam) abgeleitet ist. Dies schließt denn auch die Durchgängig- keit der Ziele von der höchsten Manage- mentebene über die mittleren Hierarchie- ebenen bis auf die Teamebene ein.

Die Bestimmung und Steuerung der Leistung gewerblicher Arbeiter erfolgt heute somit nicht mehr nur mittels plan- und zeitwirtschaftlicher, sondern zunehmend mittels markt- und betriebswirtschaftlicher Methoden. In vielen Unternehmen ist in diesem Zusammenhang heute auch von einer *wertorientierten Führung* die Rede, bei der es darum geht, den Zusammenhang zwischen Leistung und Wertschöpfung

nicht nur auf der Ebene übergeordneter Organisationseinheiten (Abteilung, Be- reich, Betrieb, ...), sondern auf der Ebene von Arbeitsteams wirksam werden zu las- sen. Ihnen wird dabei verdeutlicht, worin die wertschöpfenden und die nicht-wertschöpfenden Anteile ihrer Arbeit bestehen und wie sie Verschwendung vermeiden können.

Dies ist der tiefere Sinn der eigentlich irreführenden Rede vom *Unternehmertum im Unternehmen*. Unternehmer im streng juristischen Sinne können weder Manager noch Arbeiter in einem Unternehmen sein, es sei denn, sie würden das Unternehmen als Eigentümer übernehmen und sich damit von abhängig Beschäftigten in Selbst- ständige verwandeln. Unterhalb der Ebene der unternehmerischen Selbstständigkeit ist es aber sehr wohl möglich, sich für die wirtschaftlichen Ziele eines Unternehmens aktiv einzusetzen. Als *Arbeitskraftunterneh- mer* (Pongratz/Voss 2001) können daher selbst Arbeiter in einer unmittelbaren Ver- antwortung für den betrieblichen Wert- schöpfungsprozess, d.h. für Umsatz und Gewinn ihres jeweiligen Teams stehen. Neben Ziel- und Kenngrößen wie Stückzahl, Qualität und zeitwirtschaftliche Aus- lastung (Ist-Zeit zu Soll-Zeit) treten Ziel- und Kenngrößen wie Umsatz, Wertschöp- fung und Ertrag, die nach Möglichkeit bis auf Teamebene definiert werden.

Sie zwingen die Teams, sich jeweils der- jenigen *methodischen Standards* zu bedie- nen, die als *Best Practice* eingestuft werden können. Sie werden von den Teams in Zu- sammenarbeit mit ihren Vorgesetzten und unterstützt durch Standardisierungsexper- ten erarbeitet und laufend den sich verän- dernden Rahmenbedingungen flexibel an- gepasst. Leistungsstandards sind nach ei- nem solchen Verständnis keine starren zeitwirtschaftlichen Normen, sondern Ver- fahren und Methoden, die es den Beschäf- tigten erleichtern, ihre betriebswirtschaft- lichen Ziele zu erreichen. Plan- und insbe- sondere Vorgabezeiten können in diesem Zusammenhang eine Rolle spielen, müssen dies aber nicht. *Flexible Standardisierung* zielt unmittelbar auf Prozesse und Metho- den und erst mittelbar auf Zeiten.

6

Fazit – Schöpferische Zerstörung und Co-Management

Kehren wir zur eingangs gestellten Frage (Können bzw. sollen sich Betriebsräte dem Trend zu einer Vermarktlichung der be- trieblichen Arbeits- und Leistungsbezie- hungen entgegenstellen, oder können bzw. sollen sie diesen Trend selbst mitgestalten?) zurück, so lautet unsere Antwort unmiss- verständlich: nur in der (Mit-)Gestaltung einer markt- und wettbewerbsorientierten Arbeits- und Prozessorganisation liegen nicht nur für die Unternehmen, sondern auch für die Beschäftigten und ihre Be- tribsräte realistische Perspektiven einer zukunftsfähigen Arbeitspolitik. Alte Zöpfe – wie der Kampf gegen den Taylorismus – müssen daher, so identitätsstiftend sie auch immer sein mögen, im Interesse der eigen- en Handlungs- und Zukunftsfähigkeit ab- geschnitten werden.

Nicht eine Re-Taylorisierung der Arbeit bedroht heute in erster Linie die Beschäf- tigten in der Old Economy, sondern ein rückläufiges Beschäftigungsvolumen am Standort Deutschland. Schon längst geht es daher für Betriebsräte nicht nur sporadisch, sondern fast täglich um die Frage, wie Arbeitsplätze in Deutschland zu sichern und – nach Möglichkeit – auszu- bauen sind. Ihre Funktion – oder man könnte auch sagen: ihr Berufsbild – unter- liegt damit einem nicht minder starken Wandel als die meisten Berufsbilder in der modernen Arbeitswelt. Zu diesem Wandel gehört, dass neben der Schutzfunktion von Betriebsräten immer mehr auch eine un- ternehmerische Gestaltungsfunktion er- wartet wird, die den einzelnen Betriebsrat schrittweise zu einem Co-Manager des In- novationsprozesses macht (Klitzke u.a. 2000).

Dieser Ansatz innovationsorientierter Gestaltungspolitik bietet vor allem in den Kernsektoren der Old Economy, nament- lich der Metall- und Elektroindustrie und der chemischen Industrie, eine erfolgver- sprechende Perspektive der Beschäfti- gungssicherung und gegebenenfalls sogar des Beschäftigungsausbaus. Hier sind in den letzten Jahren nicht nur in Großunter- nehmen eine Vielzahl von *Bündnissen für Arbeit* vereinbart und umgesetzt worden. Den Betriebsräten kommt in diesen Bünd-

nissen faktisch die Rolle von Co-Managern zu, selbst wenn viele von ihnen diesen Begriff noch eher ablehnen. Sie leisten damit zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und der Beschäftigung einen erheblichen Beitrag.

Die Paradoxie des Co-Managements liegt darin, dass einerseits der inner- und zwischenbetriebliche Wettbewerb und damit die De-Regulierung forciert wird, während zugleich neue Regularien (flexible Standards) zwischen Management und Betriebsrat geschaffen werden. Nicht selten wurde in diesem Zusammenhang die Mitwirkung der Betriebsräte gegenüber den gesetzlichen Vorschriften ausgeweitet. Ihr faktischer Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitsorganisation oder sogar ganzer Produktionssysteme ist dadurch ebenso gewachsen, wie ihre Verantwortung für die Produktivität der Unternehmen.

Dass Betriebsräte durch einen solch widersprüchlichen Wandlungsprozess verunsichert werden können, liegt auf der Hand. Viele befürchten einen Verlust an Kontrolle und Einfluss, wenn überkommene Regeln verändert oder gar aufgehoben werden und neue sich bilden. Auch hierin ähneln sie Managern mehr, als dass sie sich von ihnen unterscheiden. Erfolgreich funktioniert Co-Management daher vor allem dort, wo die Voraussetzungen *wechselseiti-*

ger Anerkennung im Betrieb vorzufinden sind, Betriebsräte also vom Management als Co-Manager ebenso akzeptiert sind, wie umgekehrt das Management in seiner Führungsfunktion von den Betriebsräten geachtet wird.

Es ist daher kein Zufall, dass eine hohe Verhandlungs- und Gestaltungskompetenz von Betriebsräten, eine kooperative, wenn auch nicht immer konfliktfreie Beziehung zwischen Management und Betriebsrat sowie ihre Ausformung in der Tarifpolitik einhergehen mit arbeitspolitischen Innovationen und wirtschaftlicher Stärke. Als jüngstes und spektakulärstes Beispiel hierfür kann der Tarifvertrag zwischen der VW-eigenen AUTO5000 GmbH und der IG-Metall gelten (IG Metall, Bezirk Hannover 2001).

Wenn *Co-Management* heute, vor allem in der Metall- und Elektroindustrie, für viele Betriebsräte noch keineswegs zur alltäglichen Praxis geschweige denn zur Routine geworden ist (Bergmann u.a. 2002, S. 14 f.), schmälert dies nicht die strategische Bedeutung von Co-Management für eine effektive und effiziente Betriebsratsarbeit, die vor allem ihre Wähler von den Betriebsräten erwarten. *Schöpferische Zerstörung* (Schumpeter) zu betreiben, ist heute nicht mehr nur Unternehmern, Managern und Unternehmensberatern vorbe-

halten, sondern zunehmend auch eine Aufgabe von Betriebsräten. Wenn sie in dieser Aufgabe von gewerkschaftlicher Seite nicht nur tatkräftig unterstützt, sondern vielleicht sogar getrieben werden, ist dies von unschätzbarem Vorteil.

Als Co-Manager wird von jedem Betriebsrat – wie von jedem Manager – eine ausreichende *Professionalität* gefordert. Diese kann und muss er sich durch ein entsprechendes *Learning by Doing* aneignen. Wie überall reicht dies inzwischen aber meist nicht mehr aus, wenn es darum geht, fachlich, methodisch, sozial und politisch komplexe Veränderungsprozesse zu managen. Auch Betriebsräte müssen also in den Grundlagen und Methoden einer markt- und wettbewerbsorientierten Arbeits- und Prozessorganisation und des Veränderungsmanagements qualifiziert werden, sollen sie ihre neue Co-Management-Funktion erfüllen können. Dies setzt allerdings voraus, dass in- und außerhalb der Unternehmen entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen angeboten werden. Dies ist heute noch kaum irgendwo der Fall. Längst überfällig ist daher eine *Qualifizierungsoffensive* für ein professionelles Co-Management von Betriebsräten (nicht nur) in der Old Economy.

LITERATUR

- Bahn Müller, R./Salm, R.** (Hrsg.) (1996): Intelligenter, nicht härter arbeiten? Gruppenarbeit und betriebliche Gestaltungspolitik, Hamburg
- BAVC** (Hrsg.) (1998): Gruppenarbeit in der chemischen Industrie, Wiesbaden
- Bergmann, J./Bürckmann, E./Dabrowski, H.** (2002): Krisen und Krisenerfahrungen. Einschätzungen und Deutungen von Betriebsräten und Vertrauensleuten. Supplement der Zeitschrift Sozialismus 4, Hamburg
- Dörre, K./Pickshaus, K./Salm, R.** (Hrsg.) (2001): Re-Taylorisierung. Arbeitspolitik contra Marktsteuerung. Supplement der Zeitschrift Sozialismus 9, Hamburg
- Ehlscheid, Ch.** (2001): Formen der Entgeltgestaltung und Leistungsregulation im Umbruch; in: Ehlscheid, Ch./Mathes, H./Scherbaum, M. (Hrsg.), Das regelt schon der Markt. Marktsteuerung und Alternativkonzepte in der Leistungs- und Arbeitszeitpolitik, Hamburg, S. 114–132
- Gryglewski, St.** (2000): Weiterentwicklung der Arbeitsorganisation (am Beispiel der Gruppenarbeit) in der Fahrzeugmontage, in: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg.), Arbeitsorganisation in der Automobilindustrie – Stand und Ausblick, Wiesbaden, S. 186–203
- Hofmann, G.** (2002): Siezen oder Duzen? Zu Beginn der Streiksaison: in der radikal veränderten Arbeitswelt steckt die IG Metall in der Defensive. Ein Sittenbild; in: DIE ZEIT 15. Hamburg, S. 6
- IG Metall, Bezirk Hannover** (2001): Neue Wege wagen: das IG Metall-Tarifsystem für das VW Projekt 5000 x 5000, Band 1: Vom Projektvorschlag zum Tarifsystem, Hannover
- Klitzke, U./Betz, H./Möreke, M.** (Hrsg.) (2000): Vom Klassenkampf zum Co-Management? Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebspolitik, Hamburg
- Lacher, M.** (2001): Standardisierung und Gruppenarbeit – ein Gegensatz? Zum Wandel der Aggregatmontagekonzepte in der Großserienfertigung; in: Angewandte Arbeitswissenschaft 167, S. 16–29
- Malik, F.** (2000): Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit, Stuttgart und München
- Menz, W./Siegel, T.** (2001): Markt statt Normleistung. Denkmuster der Leistungs(lohn)politik im Wandel, in: Ehlscheid, Ch./Mathes, H./Scherbaum, M. (Hrsg.), Das regelt schon der Markt. Marktsteuerung und Alternativkonzepte in der Leistungs- und Arbeitszeitpolitik, Hamburg, S. 133–152
- Minssen, H.** (1999): Von der Hierarchie zum Diskurs? Die Zumutungen der Selbstregulation, München und Mering
- Pongratz, H. W./Voss, G.** (2001): Erwerbstätige als ‚Arbeitskraftunternehmer‘; in: SOWI, Sozialwissenschaftliche Information 4, S. 42–52
- Schild, A.** (2001): Von der Standortsicherung zur ‚Guten Arbeit‘. Fünf Anmerkungen zur Tarifpolitik der IG Metall, in: Ehlscheid, Ch./Mathes, H./Scherbaum, M. (Hrsg.), Das regelt schon der Markt. Marktsteuerung und Alternativkonzepte in der Leistungs- und Arbeitszeitpolitik, Hamburg, S. 153–162
- Schild, A./Görgens, B.** (2001): Flexible Standardisierung in der Automobilindustrie. Perspektiven gewerkschaftlicher Arbeits- und Leistungs politik; in: IG Metall, Abteilung Tarifpolitik: Flexible Standardisierung, Grüne Reihe 9, Frankfurt, S. 3–18
- Schroeder, W.** (2001): Die deutschen Gewerkschaften und der Wandel der Erwerbsarbeit. Zögerliche und ambivalente Anpassung an veränderte Umweltbedingungen, in: SOWI, Sozialwissenschaftliche Information 4, S. 82–102
- Schumann, M.** (1998): Frißt die Shareholder-Value-Ökonomie die Modernisierung der Arbeit?; in: Hirsch-Kreinsen, H./Harals Wolf, H. (Hrsg.): Arbeit, Gesellschaft, Kritik. Orientierungen wider den Zeitgeist. Berlin, S. 19–30
- Springer, R.** (2001a): Flexible Standardisierung. Innovation für Arbeit, Arbeitswissenschaft und Arbeitspolitik, in: Ehlscheid, Ch./Mathes, H./Scherbaum, M. (Hrsg.), Das regelt schon der Markt. Marktsteuerung und Alternativkonzepte in der Leistungs- und Arbeitszeitpolitik, Hamburg, S. 10–36
- Springer, R.** (2001b): Was ist gute Arbeit? Perspektiven von Industriearbeit in der Automobilindustrie, in: SOWI, Sozialwissenschaftliche Information 4, S. 22–31
- Volkert, K./Widuckel, W.** (2000): Neue Leitbilder für die Gewerkschaft der Zukunft, in: Klitzke, U./Betz, H./Möreke, M. (Hrsg.), Vom Klassenkampf zum Co-Management? Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebs politik, Hamburg, S. 19–32