

Innovative Arbeitspolitik in der Automobilindustrie

Dr. Martin Kuhlmann

SOFI

Friedländer Weg 31

37085 Göttingen

mkuhlma1@gwdg.de

0551/52205-0 /-25

Ausgangssituation

- **Seit der Krise zu Beginn der 90er Jahre steht die deutsche Automobilindustrie vor der Herausforderung eines massiv verschärften und zunehmend komplexeren Wettbewerbs: Qualität, Flexibilität, Preis, Produkt- und Prozessinnovation, time-to-market.**
- **Seit den 90er Jahren lässt sich in vielen Unternehmen/Betrieben eine große Bereitschaft zum Experimentieren mit neuartigen Organisationskonzepten beobachten.**
- **Betriebliche Reorganisationen erfolgen jedoch selten „aus einem Guss“; unterschiedlich ausgerichtete Projekte werden vielmehr teils parallel, teils sogar in Konkurrenz zueinander 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**

Empirische Basis

Good-Practice-Studien, Evaluationen und Begleitforschungsprojekte bei betrieblichen Reorganisationsprozessen in verschiedenen Industrien/Unternehmen (z.B. Gruppenarbeit, KVP, betriebliche Führung, Produktionssystem)

Vorgehensweise

Fallstudien, bestehend aus:

Expertengesprächen, qualitativen Interviews, Gruppendiskussionen, Beobachtungen/Arbeitsanalysen, schriftlichen Befragungen, Dokumentenanalyse

- **cross examination**, d.h. systematische Erhebungen verschiedener Akteure, Ebenen, Funktionen, Perspektiven
- **Triangulation**, d.h. Kombination von verschiedenen Datentypen/Methoden (z.B. objektiv/subjektiv, faktische Informationen/Wahrnehmungen/Bewertungen)
- **Feedback-Workshops** zur Rückmeldung, Diskussion (interaktive Validierung)

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** (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

Die Argumentation im Überblick

- (1) Die arbeitspolitische Debatte war lange Zeit zu sehr auf Qualifikationsaspekte und die Optimierung von Arbeitsumfängen im Bereich direkter Tätigkeiten orientiert (Arbeitszyklen/Taktzeiten, Bandentkopplung, Produktionsfacharbeit).**
- (2) Die Perspektive Innovative Arbeitspolitik erweitert die Ansatzpunkte der Arbeits- und Organisationsgestaltung über die Gruppenarbeitsthematik hinaus.**
- (3) Voraussetzung für das Gelingen einer innovativen Arbeitspolitik, die wirtschaftliche und soziale Ziele nicht als prinzipielle Gegensätze betrachtet, sondern statt dessen auf realistische Win-Win-Situationen setzt, ist die Erweiterung der betrieblichen Gestaltungskonzepte durch bspw. betriebsorganisatorische Veränderungen und prozessorientierte betriebliche Steuerungsformen.**
- (4) Zentrales Prinzip Innovativer Arbeitspolitik ist die breite und systematische Mobilisierung der Beschäftigten zur Behebung von Prozessstörungen sowie für funktions- und bereichsübergreifende Prozessoptimierungen. Funktionierende Gruppenarbeitsstrukturen sind dabei eine notwendige Voraussetzung, um über Gruppenarbeit hinauszukommen.**

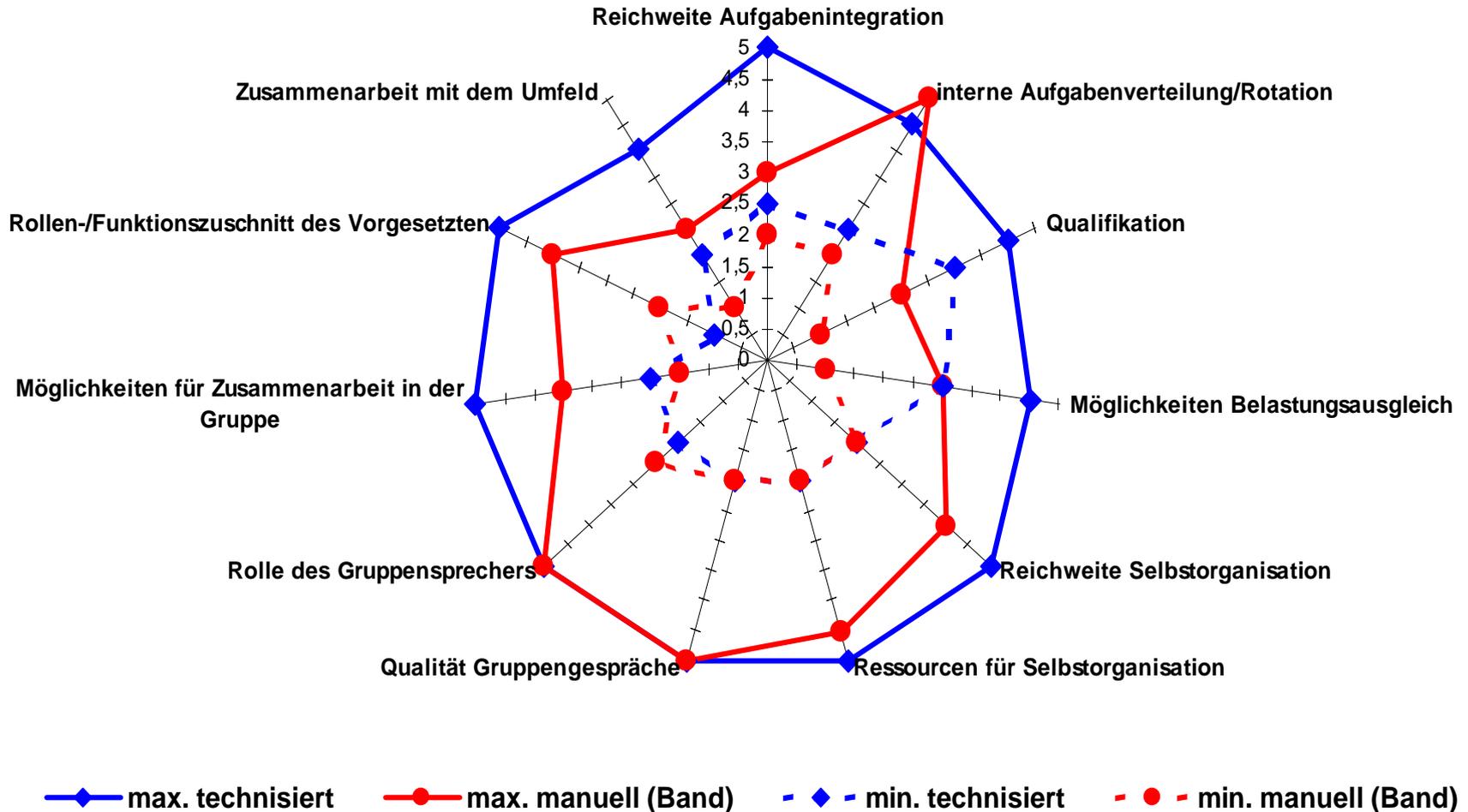
Ansatzpunkte innovativer Arbeitspolitik

Arbeitsorganisation	erweiterte Gruppen-/Teamarbeit (Gruppenselbstorganisation und Funktionsintegration); aktive Teilnahme der Beschäftigten bei Planungen und Prozessoptimierung
Betriebsorganisation	Prozessorientierung, Dezentralisierung; Dehierarchisierung
betriebliche Führung	erweiterter Kompetenzzuschnitt der ersten Führungsebene (Planung, Budget) sowie gewandeltes Führungsverständnis (konsensorientiert statt direktiv, „Coach“)
Koordinations- und Steuerungsformen	vereinbarungsbasierte Koordinationsformen (Zielvereinbarungen)
Qualifizierung und Kompetenzentwicklung	Verknüpfung von Arbeiten und Lernen; Qualifizierungszeit
Entgeltsystem, Leistungs politik	beteiligungsorientierte, mit Teamstrukturen kompatible Formen der Entgeltgestaltung und Leistungsregulierung

Arbeitsorganisation

Gestaltungsprofile Arbeitsorganisation

Einstufung minimaler und maximaler Ausprägungen in insg. 52 Untersuchungsfällen (nur Auto)



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

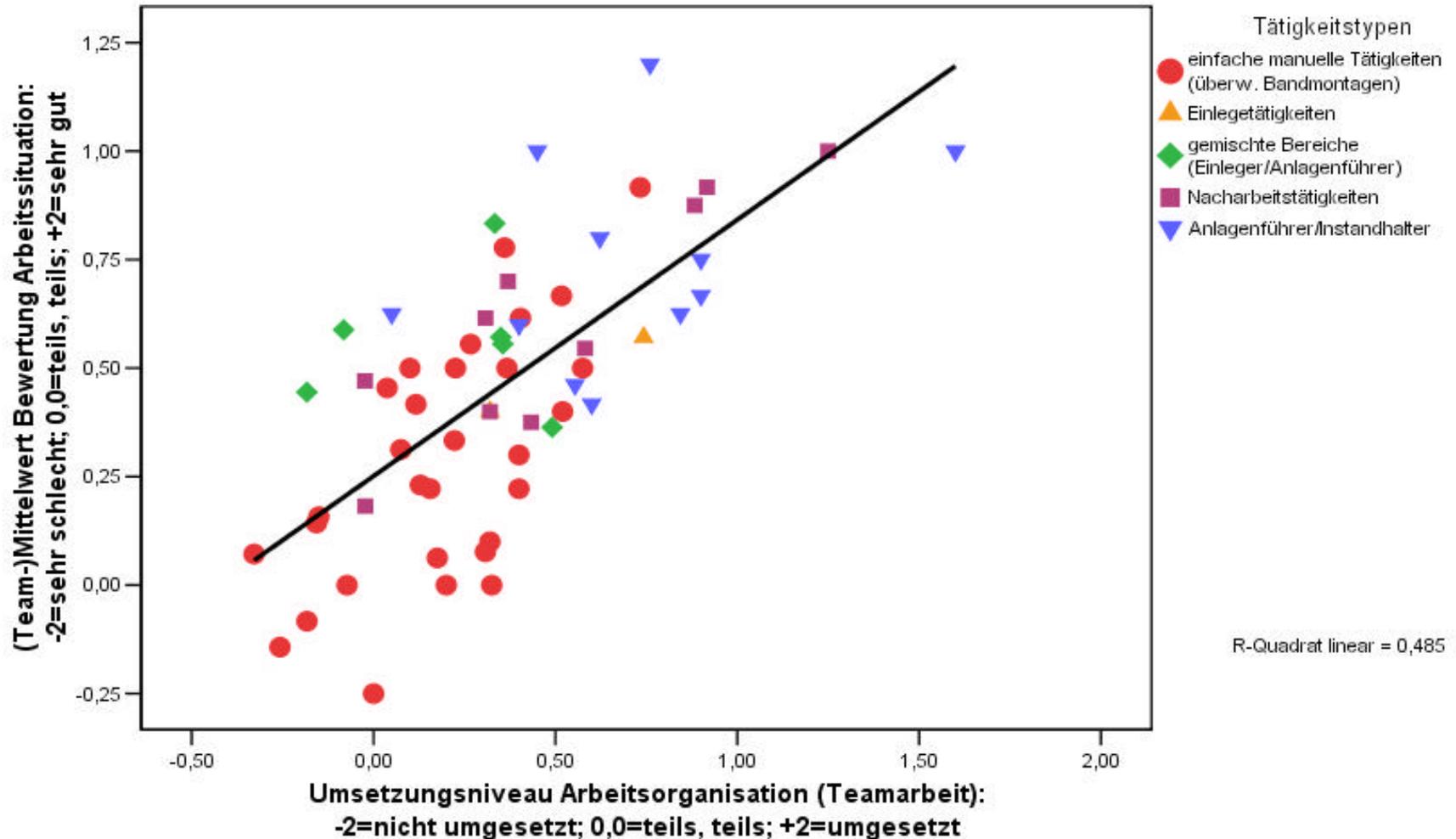
Veränderungen der Arbeitssituation durch Gruppenarbeit

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

Niveau: Aufg.integr./Selbstorg.

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

Zusammenhang zwischen Umsetzungsniveau der Arbeitsorganisation und Bewertung der Arbeitssituation



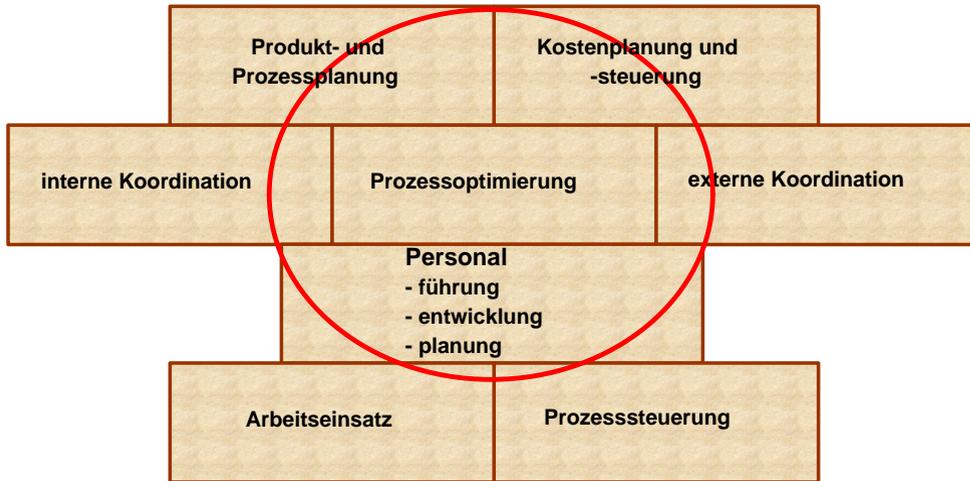
Bilanz: Elemente Innovativer Arbeitsorganisation

- **Rotationsmöglichkeiten, erweiterte Aufgaben- und Funktionsintegration: Übernahme indirekter, dispositiver und planender Tätigkeiten**
- **breite Gruppenselbstorganisation: gewählte Gruppensprecher, Gruppengespräche**
- **systematische Zusammenarbeit mit betrieblichen Spezialisten**
- **gesicherte Qualifizierungsmöglichkeiten**

betriebliche Führung

Funktionszuschnitt der ersten Führungsebene (Meister) im Zuge betriebs- und arbeitsorganisatorischer Dezentralisierung

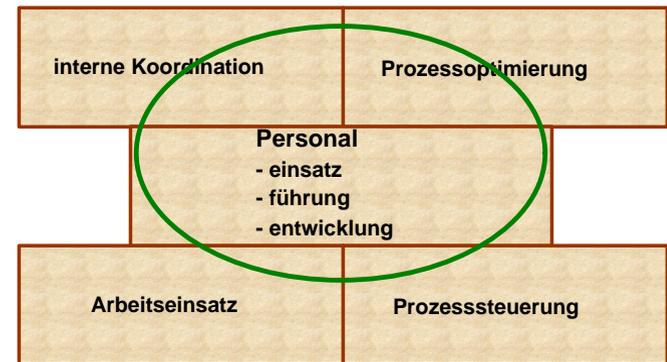
erweitertes Meisterprofil



Meister im Taylorismus



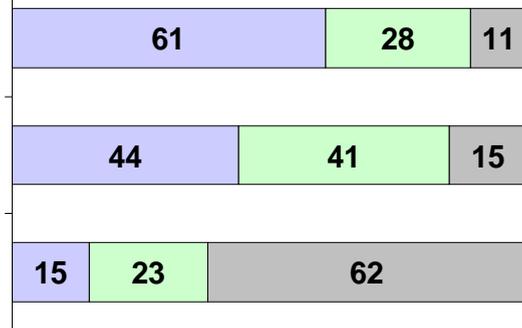
gewandelter Meister bei Gruppenarbeit



Befragungsergebnisse betriebliche Führung

Befragung Gruppen

Alles in allem: Wie beurteilen Sie Ihre Arbeitssituation insgesamt?



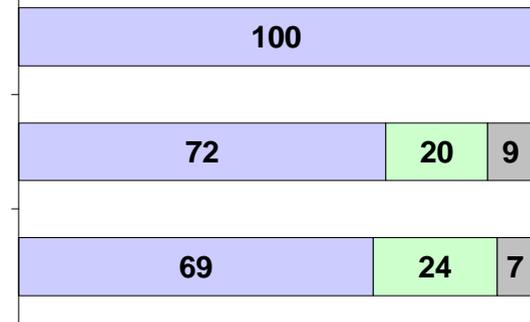
erweitetes
Meisterprofil

Mischtyp

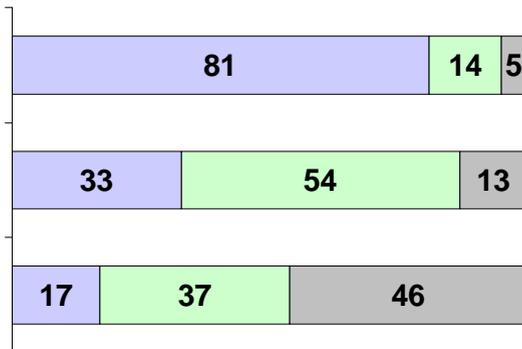
traditioneller
Meister

Befragung Meister

Alles in allem: Wie beurteilen Sie Ihre Arbeitssituation insgesamt?



Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit mit Ihrem Meister?

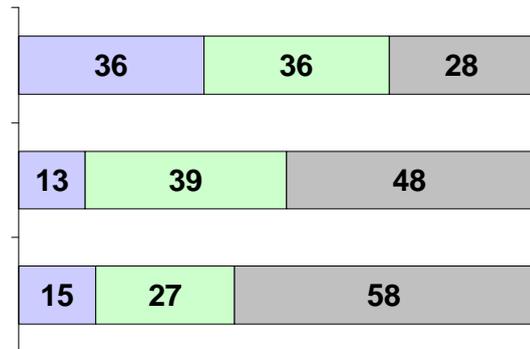


erweitetes
Meisterprofil

Mischtyp

traditioneller
Meister

Engagieren sich jetzt sehr viel mehr Beschäftigte bei der Senkung der betrieblichen Kosten?



(eher) gut teils, teils (eher) schlecht

Angaben in %

(eher) gut - ja teils, teils (eher) schlecht - nein

Bilanz: Vorgesetzter, Unterstützer, Außenminister, Planer, Unternehmer Vorteile des erweiterten Funktionsprofils der ersten Führungsebene

- **kompatibel mit erweiterten Gruppenarbeitsformen**
- **mehr Freiräume aufgrund erweiterter Zuständigkeit der Prozessebene**
- **bessere Zusammenarbeit zwischen Führung und Gruppe**
- **beruflich anspruchsvollere Tätigkeiten, höhere Arbeitszufriedenheit**
- **verstärkte Prozessorientierung: gesteigener Einfluss auf Planungen und Kosten**
- **Verbesserung der funktionsübergreifenden Kooperationsbeziehungen**

Haupttendenz:

Stärkung der Scharnierfunktion der ersten Führungsebene (Meister)

Bilanz: Arbeitsorganisation und betriebliche Führung

Elemente und Wechselwirkungen

➡ Ebene: Betriebsorganisation

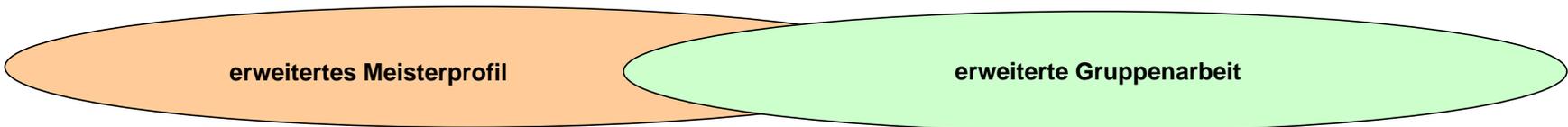


- "Unternehmer" i.S. ökonomische Aufgaben;
 - ➔ Budget- und Kosten-Planung/Steuerung
- "Planer" i.S. technisch-organisatorische Produktionsgestaltung
- "Organisator" i.S. Produktionskoordination;
 - ➔ Abstimmung mit Externen, bereichsübergreifende Koordination
- "Vorgesetzter" i.S. Personal- und Leistungsabsprachen;
 - ➔ Personalauswahl, Zielvereinbarung, Moderation, Scharnier zwischen Unternehmen und Mannschaft.

➡ Ebene: Arbeitsorganisation



- erweiterte Produktionsaufgaben;
 - ➔ Einsatzflexibilität, Einrichtertätigkeiten, Nacharbeit
- Integration indirekter Funktionen;
 - ➔ Qualitätssicherung, Logistik, Instandhaltung
- Übernahme von dispositiven Funktionen;
 - ➔ Arbeitseinsatz, Personaleinsatz, Leistungsabsprache, interne Produktionskoordination
- Übernahme von Optimierungsfunktionen;
 - ➔ Produkt- und Prozess-Verbesserungen
- Selbstorganisation;
 - ➔ gewählte Gruppensprecher, regelmäßige Gruppengespräche



- ➡ gesicherte Spielräume zur Übernahme neuer Funktionen (Planer, Organisator, Unternehmer)
- ➡ verbesserte Optimierungspotenz durch die Impulse aus den Gruppen
- ➡ verbesserte Kooperationsbedingungen mit den Gruppen
- ➡ beruflich anspruchsvollere Arbeitssituation

- ➡ delegatives Führungsverständnis schafft gesicherten Entfaltungsraum
- ➡ erweiterte Planungsbeteiligung des Meisters verbessert Rahmenbedingungen der Gruppenarbeit
- ➡ erweiterte Selbstorganisation und Integration von ehemaligen Meisterfunktionen führt zur Aufwertung der Arbeitssituation

beschäftigtengetragene Prozessoptimierung (KVP)

Gestaltungspole Prozessoptimierung (KVP)

traditionelle Arbeitspolitik

- KVP ausschließlich im Rahmen separater Workshops
- expertengetragene KVP-Prozesse
- KVP ausschließlich zur wirtschaftlichen Optimierung
- keine Einbindung der Arbeitsgruppen in betriebliche Planungen
- Honorierung von Optimierungsleistungen über Verbesserungsvorschläge (BWV)
- keine Beschäftigungssicherheit

Basis:
tayloristische Arbeitsorganisation

innovative Arbeitspolitik

- KVP als Bestandteil der regulären Arbeitsaufgabe
- KVP als Aufgabe der gesamten Gruppe
- KVP zur wirtschaftlichen Optimierung sowie zur Arbeitsverbesserung
- systematische Einbindung der Arbeitsgruppen in betriebliche Planungen sowie Übernahme von Planungsaufgaben
- Honorierung von KVP-Aktivitäten und Optimierungsleistungen noch über vorhandene Regelungen eines BWV hinaus
- vereinbarte Beschäftigungssicherheit

Basis:
selbstorg.-funktionsinteg. Gruppenarbeit

KVP aus Sicht der Beschäftigten: Befürchtungen arbeitspolitische Ansatzpunkte

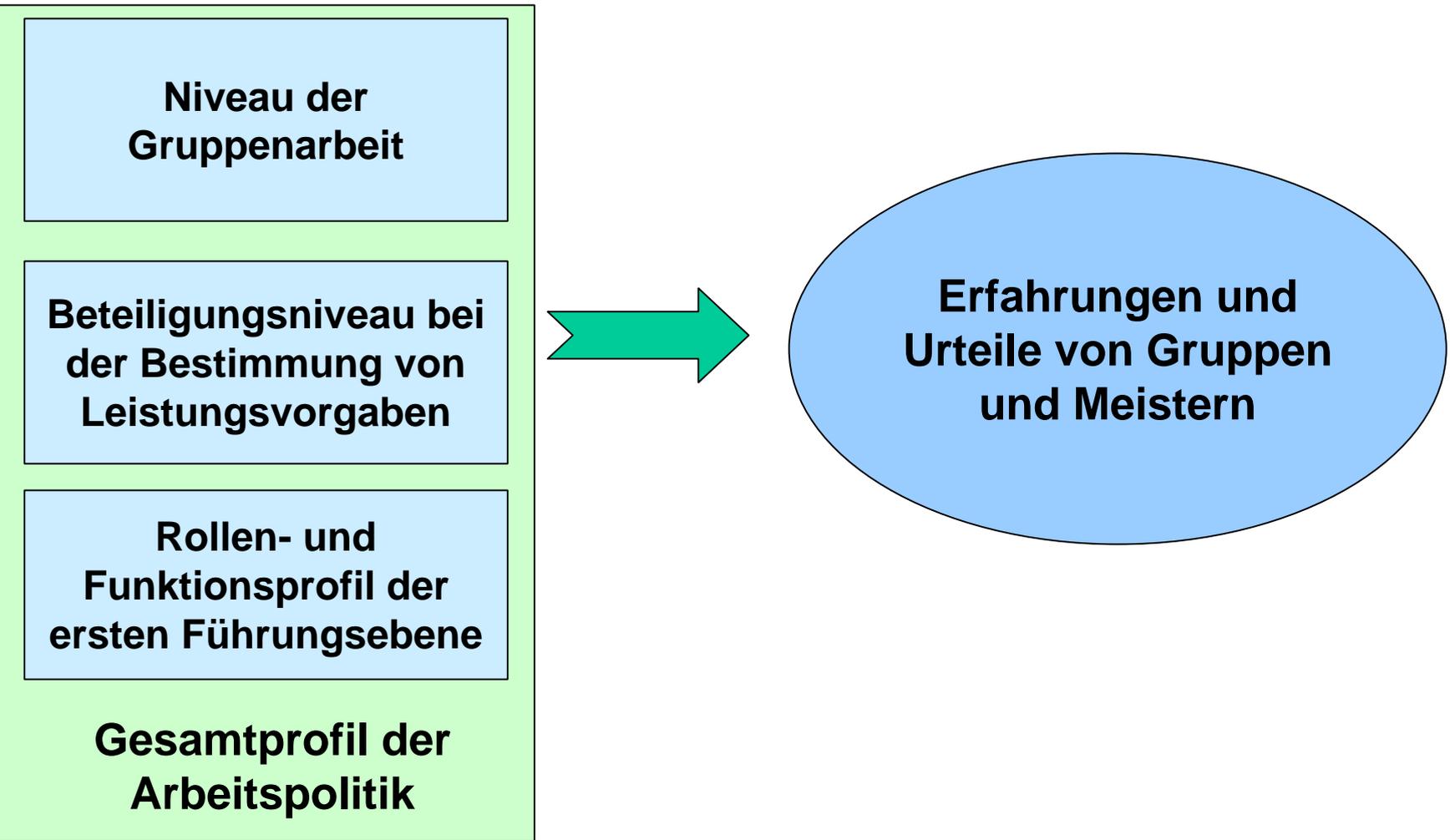
Interessenbezug	Befürchtungen	arbeitspolitische Ansatzpunkte
Arbeitsbelastungen	Arbeitsintensivierung	Arbeitsbedingungen und betriebliche Leistungsfähigkeit als gleichwertige Optimierungsziele
Entgelt	verschlechterte Entgeltbedingungen	Anreize/Prämien für Mitarbeit; „gerechter“ Anteil
betriebliche Perspektive (Status)	Unsicherheit, Abwertung, Abstieg	Beschäftigungssicherheit; gesicherte Angebote, keine Negativ-Karrieren

KVP aus Sicht der Beschäftigten: Hoffnungen arbeitspolitische Ansatzpunkte

Interessenbezug	Hoffnungen	arbeitspolitische Ansatzpunkte
Arbeitsinhalt	interessante, qualifizierte, herausfordrende Arbeit	Aufgabenerweiterung sowie Mitgestaltung der eigenen Arbeit Mitarbeit bei betrieblichen Planungen
Qualifizierung	erweiterte Qualifizierungsangebote	vielfältige Angebote zur Qualifizierung und Weiterbildung
betrieblicher Status	angemessene Anerkennung des eigenen Beitrages an der Gesamtleistung	Aufwertung im Sinne „Experte der Praxis“

Einflussfaktoren

Haupteinflüsse auf die Erfahrungen

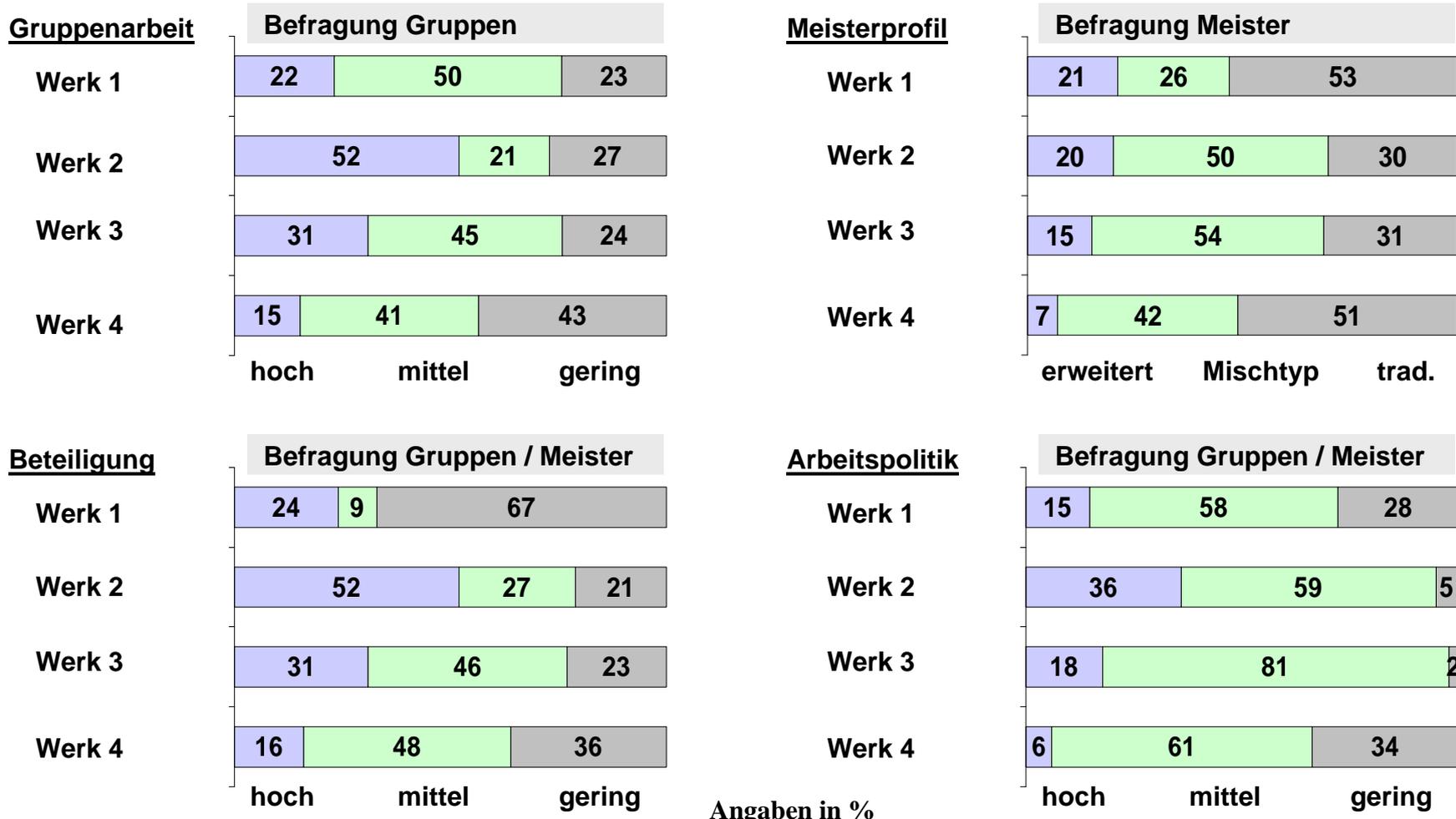


Übersicht über die Einflussfaktoren

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, REZEI und Meisterprofil zu Gesamtprofil Arbeitspolitik</p> <p>Einstufung: <u>hoch</u> – <u>mittel</u> – <u>gering</u></p>

Verteilung der Einflussfaktoren: Werksvergleich

Hinweis: Die Daten sind nur eingeschränkt repräsentativ für die Werke.

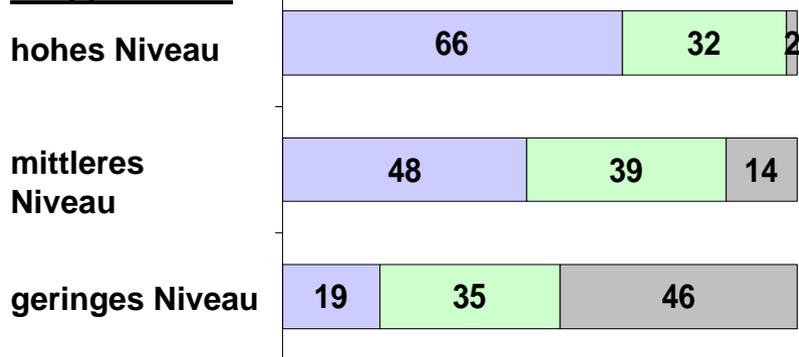


Einflussfaktoren: Arbeitssituation Gruppen

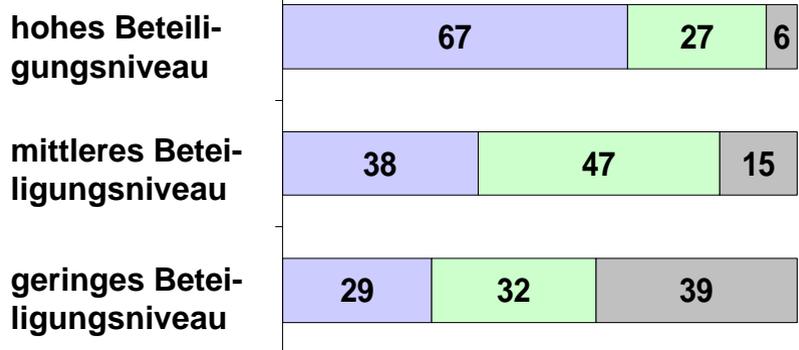
Befragung Gruppen

Alles in allem: Wie bewerten Sie Ihre Arbeitssituation insgesamt?

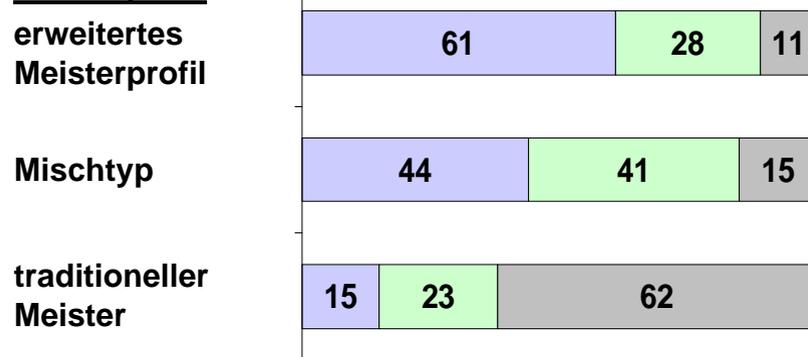
Gruppenarbeit



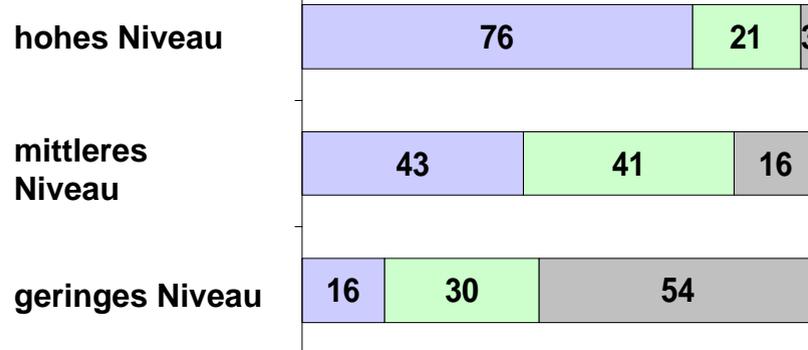
Beteiligung



Meisterprofil



Arbeitspolitik



Angaben in %

gut

teils, teils

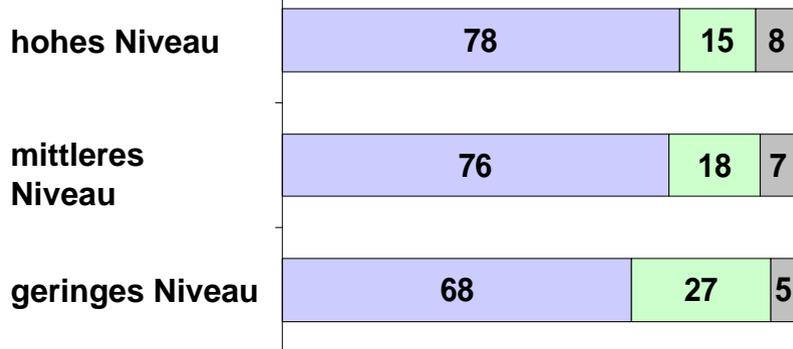
schlecht

Einflussfaktoren: Arbeitssituation Meister

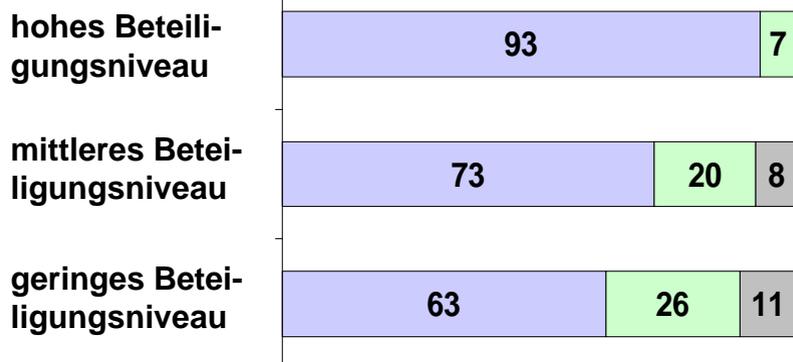
Befragung Meister

Alles in allem: Wie beurteilen Sie Ihre Arbeitssituation insgesamt?

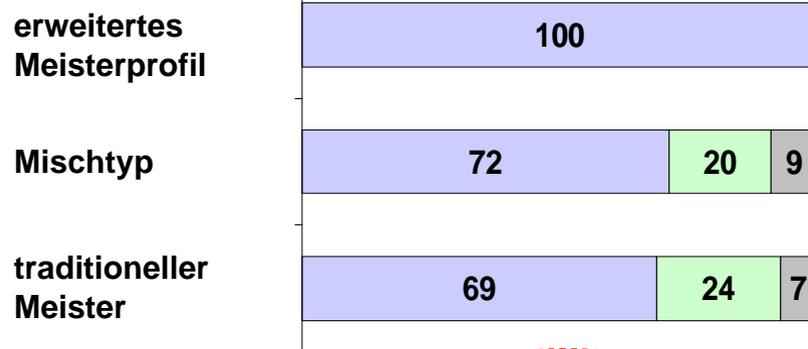
Gruppenarbeit



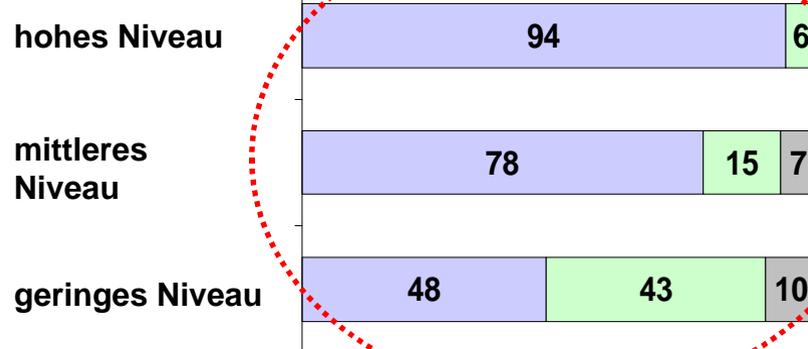
Beteiligung



Meisterprofil



Arbeitspolitik



Angaben in %

gut

teils, teils

schlecht

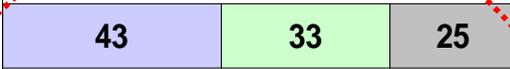
Einflussfaktoren: Beteiligung an Prozessoptimierungen (KVP)

Befragung Meister

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

Gruppenarbeit

hohes Niveau



mittleres Niveau

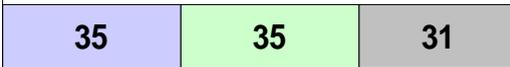


geringes Niveau

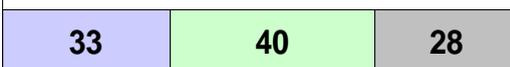


Beteiligung

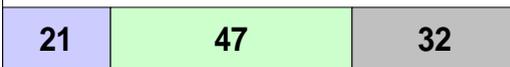
hohes Beteiligungsniveau



mittleres Beteiligungsniveau



geringes Beteiligungsniveau

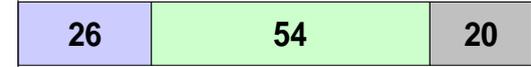


Meisterprofil

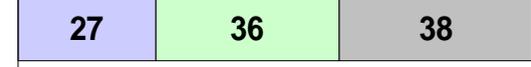
erweitertes Meisterprofil



Mischtyp



traditioneller Meister

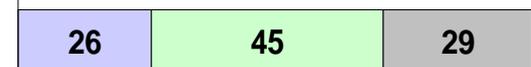


Arbeitspolitik

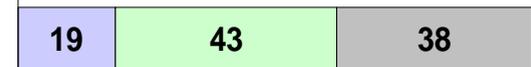
hohes Niveau



mittleres Niveau



geringes Niveau



Angaben in %



Bilanz: Stärke der Einflussfaktoren

	Arbeits- situation Gruppen (Selbst- einschätzung)	Arbeits- situation Meister (Selbst- einschätzung)	Motivation/ Leistungs- bereitschaft d. Gruppen (Selbst- einschätzung)	Motivation/ Leistungs- bereitschaft d. Gruppen (Fremd- einschätzung)	aktive Beteiligung an Prozess- optimierung (KVP) (Fremd- einschätzung)
Niveau Gruppenarbeit	* * *		* * *	*	* * *
Beteiligungsniveau bei Leistungsvorgaben	* * *	*	* * *	* * *	*
Meisterprofil	* * *	*	* * *		*
Gesamtniveau der Arbeitspolitik	* * *	* * *	* * *	* * *	* * *

*
erkennbarer Zusammenhang

* * *
starker Zusammenhang

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
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: Kernelemente einer Good Practice

- (1) Arbeitsorganisation: erweiterte Gruppenarbeit
(Gruppenselbstorganisation, Funktionsintegration)**
- (2) betriebliche Führung: erweitertes Rollen-/Funktionsprofil der ersten Führungsebene**
- (3) prozessorientierte, dezentrale Betriebsorganisation**
- (4) systematische Einbindung des Shop-floors in Prozessoptimierung und betriebliche Planungen**
- (5) prozessorientierte, vereinbarungsbasierte Steuerungs- und Koordinationsformen (Zielvereinbarungen)**
- (6) gesicherte Qualifizierungsmöglichkeiten; systematische Verknüpfung von Arbeiten und Lernen**
- (7) kohärente, mit innovativen Arbeitsformen kompatible Entgeltsysteme**

Perspektiven innovativer Arbeitspolitik: Chancen und Hemmnisse

Umriss einer verallgemeinerbaren Good Practice zeichnen sich ab:

- sie basiert auf Ganzheitlichkeit (Kohärenzprinzip, Komplementaritäten)
- sie erfordert eine unternehmens-/betriebsspezifische Ausgestaltung
- sie erfordert Prozesshaftigkeit in der Umsetzung
- sie bedarf einer ständigen Weiterentwicklung

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

zwei aktuelle Veröffentlichungen zur Vertiefung

