

# Innovative Arbeitspolitik in der Automobilindustrie

Dr. Martin Kuhlmann

**SOFI**

**Friedländer Weg 31**

**37085 Göttingen**

[mkuhlma1@gwdg.de](mailto: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.**

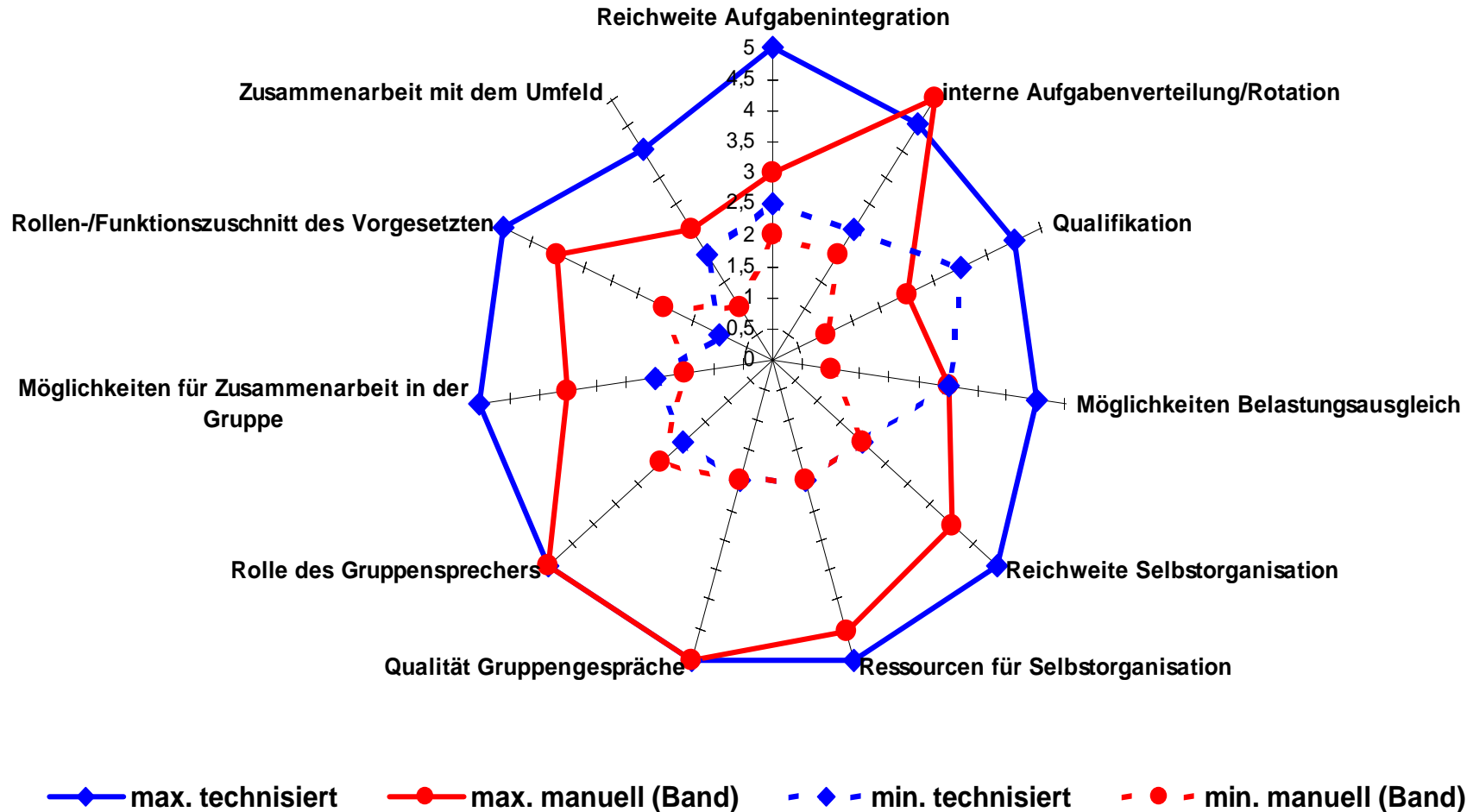
## **Ansatzpunkte innovativer Arbeitspolitik**

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

# Arbeitsorganisation

# Gestaltungsprofile Arbeitsorganisation

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





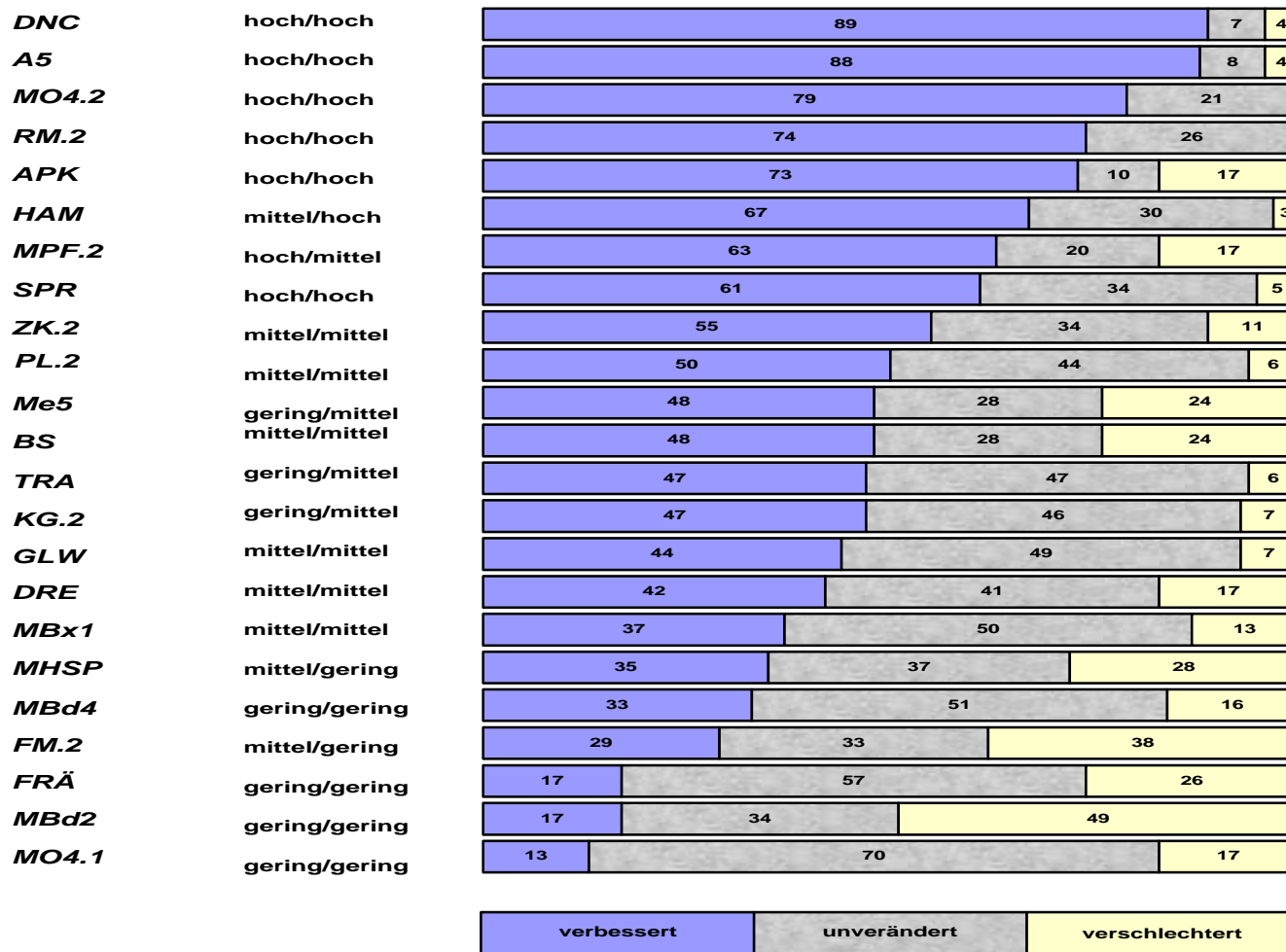
## Überblick über Einstufungen der Gestaltungsprofile Arbeitsorganisation (Gruppen-/Teamarbeit)

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

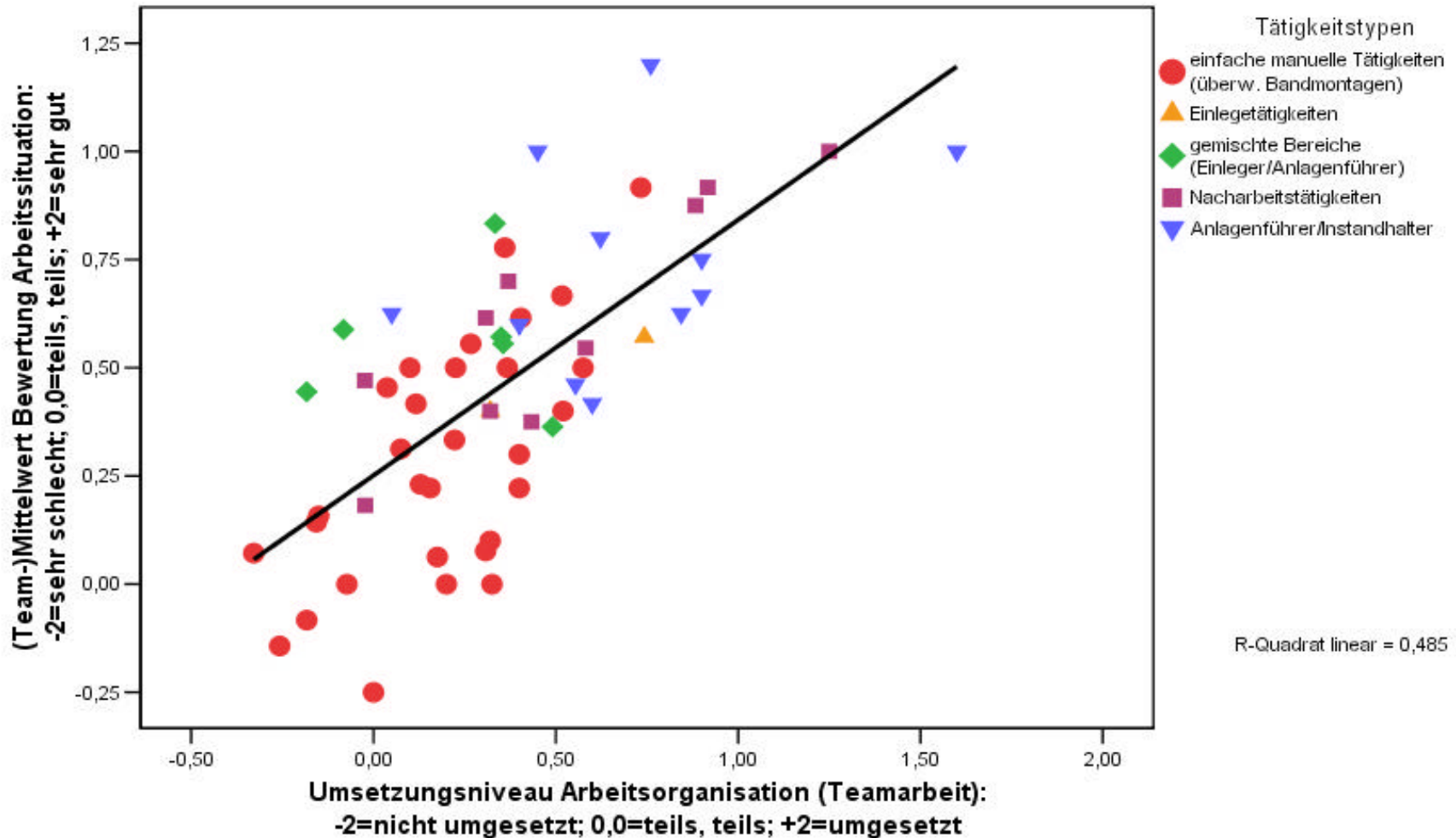
# Veränderungen der Arbeitssituation durch Gruppenarbeit

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



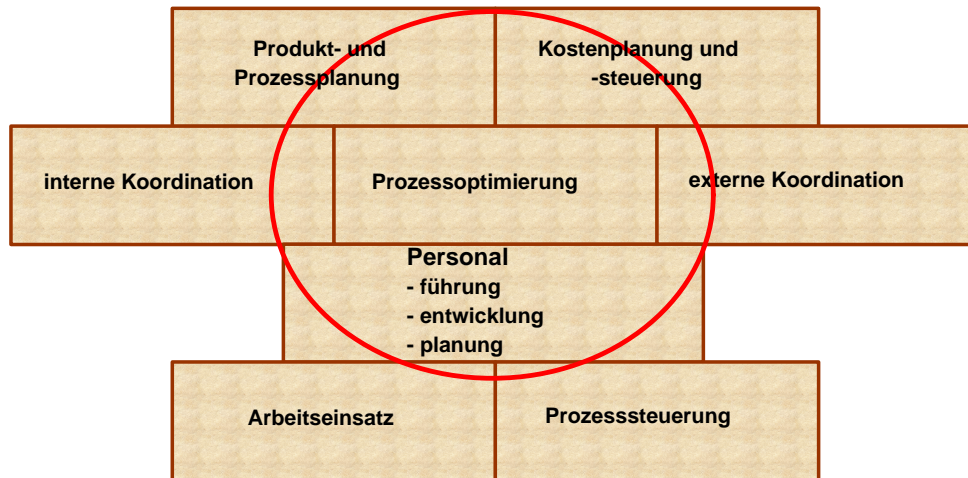
## **Bilanz: Elemente Innovativer Arbeitsorganisation**

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

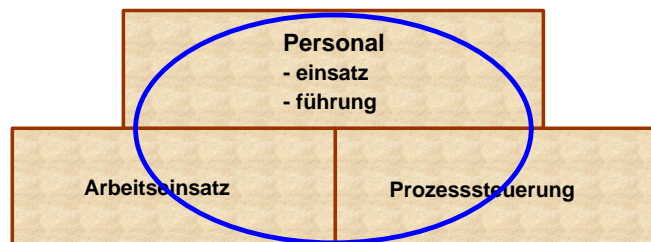
# betriebliche Führung

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

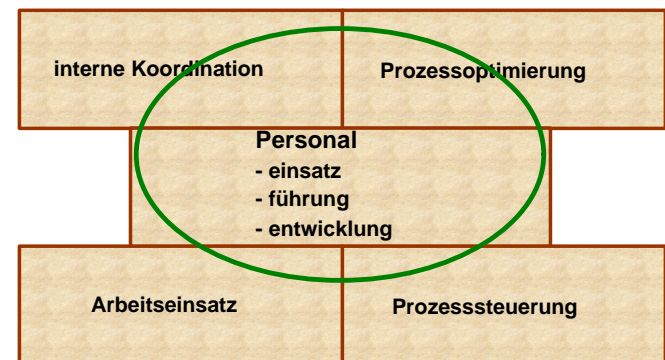
## erweitertes Meisterprofil



## Meister im Taylorismus



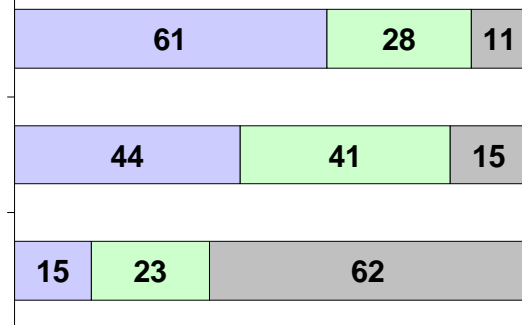
## gewandelter Meister bei Gruppenarbeit



## Befragungsergebnisse betriebliche Führung

### Befragung Gruppen

Alles in allem: Wie beurteilen Sie Ihre Arbeitssituation insgesamt?



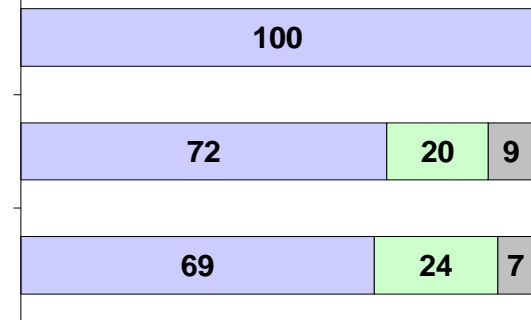
erweitertes  
Meisterprofil

Mischtyp

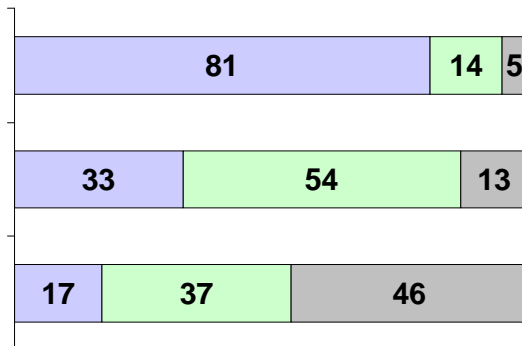
traditioneller  
Meister

### Befragung Meister

Alles in allem: Wie beurteilen Sie Ihre Arbeitssituation insgesamt?



Wie beurteilen Sie die Zusammen-  
arbeit mit Ihrem Meister?

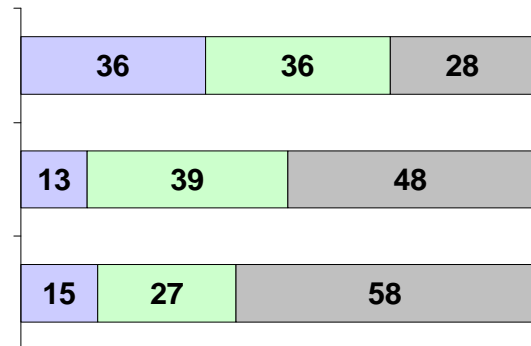


erweitertes  
Meisterprofil

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: gestiegener 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

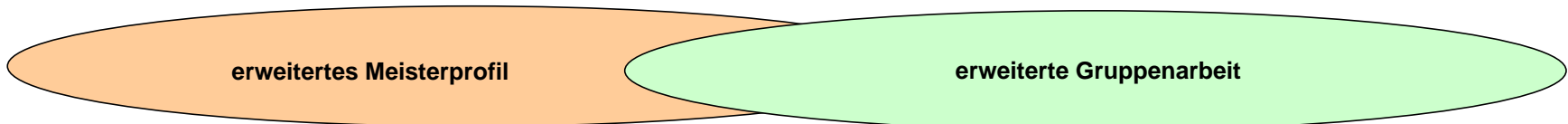


- "Unternehmer" i.S. ökonomische Aufgaben;  
→ Budget- und Kosten-Planung/Steuerung
- "Planer" i.S. technisch-organisatorische Produktionsgestaltung
- "Organisator" i.S. Produktionskoordination;  
→ Abstimmung mit Externen, bereichsübergreifende Koordination
- "Vorgesetzter" i.S. Personal- und Leistungsabsprachen;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

## Ebene: Arbeitsorganisation



- erweiterte Produktionsaufgaben;  
→ Einsatzflexibilität, Einrichtungstätigkeiten, 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 (BVW)
- 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 BVW hinaus
- vereinbarte Beschäftigungssicherheit

**Basis:**  
**selbstorg.-funktionsintegr. Gruppenarbeit**

## KVP aus Sicht der Beschäftigten: Befürchtungen arbeitspolitische Ansatzpunkte

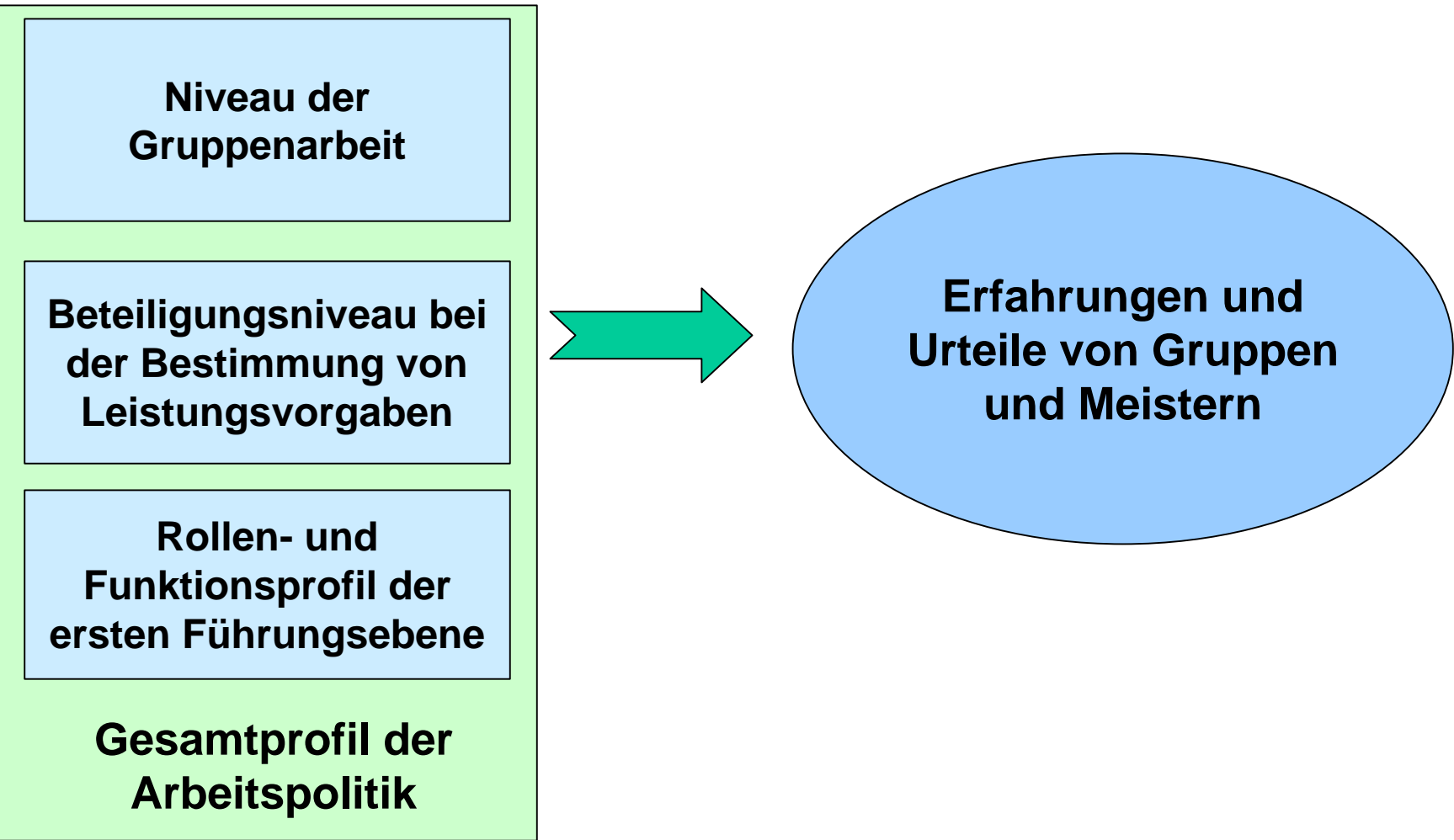
<b>Interessenbezug</b>	<b>Befürchtungen</b>	<b>arbeitspolitische Ansatzpunkte</b>
<b>Arbeitsbelastungen</b>	<b>Arbeitsintensivierung</b>	<b>Arbeitsbedingungen und betriebliche Leistungsfähigkeit als gleichwertige Optimierungsziele</b>
<b>Entgelt</b>	<b>verschlechterte Entgeltbedingungen</b>	<b>Anreize/Prämien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

## KVP aus Sicht der Beschäftigten: Hoffnungen arbeitspolitische Ansatzpunkte

<b>Interessenbezug</b>	<b>Hoffnungen</b>	<b>arbeitspolitische Ansatzpunkte</b>
<b>Arbeitsinhalt</b>	interessante, qualifizierte, herausfordernde Arbeit	Aufgabenerweiterung sowie Mitgestaltung der eigenen Arbeit Mitarbeit bei betrieblichen Planungen
<b>Qualifizierung</b>	erweiterte Qualifizierungsangebote	vielfältige Angebote zur Qualifizierung und Weiterbildung
<b>betrieblicher Status</b>	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
<b>Niveau der Gruppenarbeit</b>	<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>
<b>Beteiligungsniveau bei Bestimmung von Leistungsvorgaben</b>	<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>
<b>Meisterprofil</b>	<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>
<b>Niveau der Arbeitspolitik</b>	<p>Bündelung der Einstufungen Gruppenarbeit, REZEI und Meisterprofil zu Gesamtprofil Arbeitspolitik</p> <p>Einstufung: <u>hoch</u> – <u>mittel</u> – <u>gering</u></p>

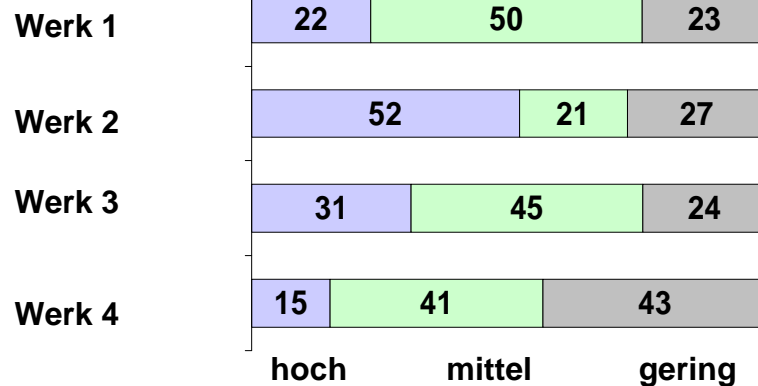


## Verteilung der Einflussfaktoren: Werksvergleich

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

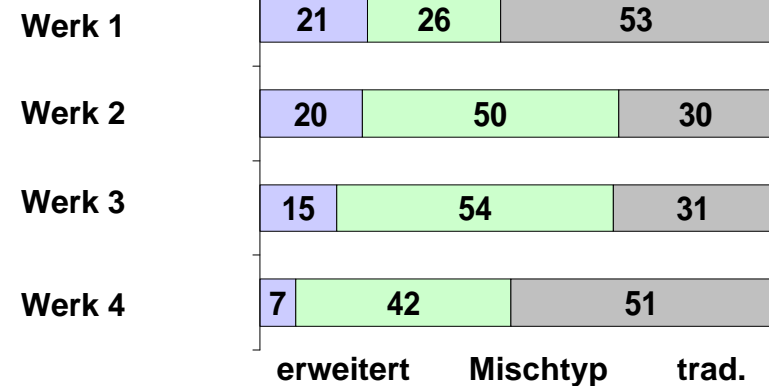
### Gruppenarbeit

#### Befragung Gruppen



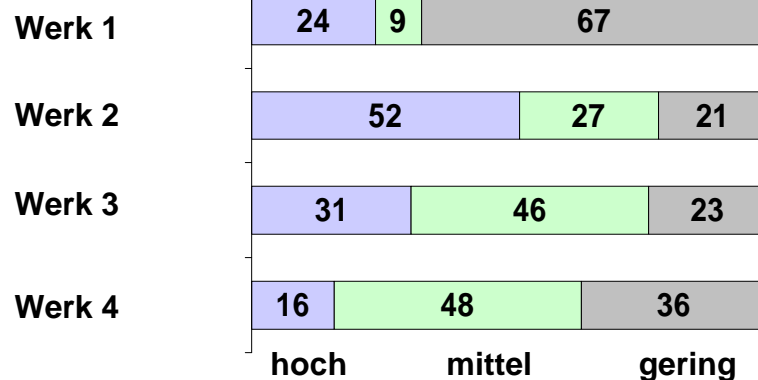
### Meisterprofil

#### Befragung Meister



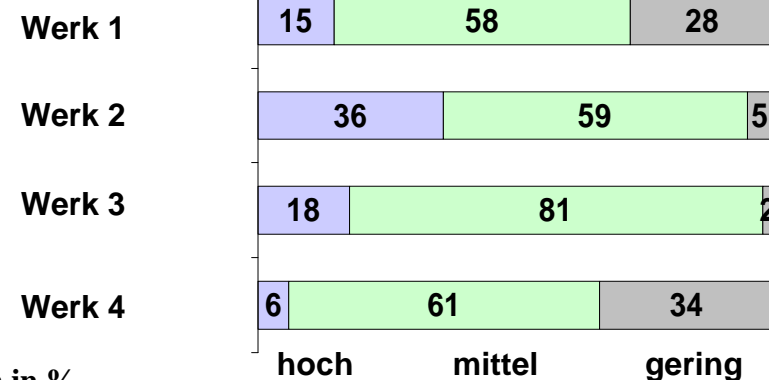
### Beteiligung

#### Befragung Gruppen / Meister



### Arbeitspolitik

#### Befragung Gruppen / Meister



Angaben in %

## Einflussfaktoren: Arbeitssituation Gruppen

### Befragung Gruppen

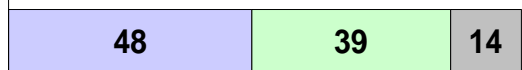
Alles in allem: Wie bewerten Sie Ihre Arbeitssituation insgesamt?

#### Gruppenarbeit

hohes Niveau



mittleres Niveau



geringes Niveau

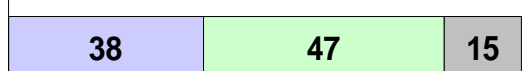


#### Beteiligung

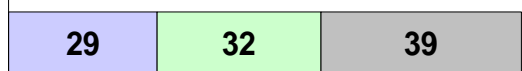
hohes Beteiligungs-niveau



mittleres Beteiligungs-niveau



geringes Beteiligungs-niveau

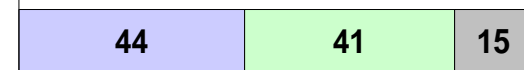


#### Meisterprofil

erweitertes Meisterprofil



Mischtyp



traditioneller Meister

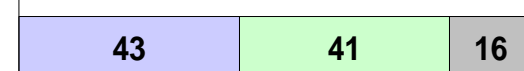


#### Arbeitspolitik

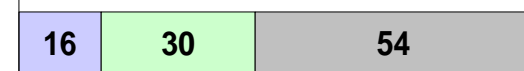
hohes Niveau



mittleres Niveau



geringes Niveau



Angaben in %

gut

teils, teils

schlecht

## Einflussfaktoren: Arbeitssituation Meister

### Befragung Meister

Alles in allem: Wie beurteilen Sie Ihre Arbeitssituation insgesamt?

#### Gruppenarbeit

hohes Niveau



mittleres Niveau



geringes Niveau



#### Beteiligung

hohes Beteiligungsniveau



mittleres Beteiligungsniveau



geringes Beteiligungsniveau



#### Meisterprofil

erweitertes Meisterprofil



Mischtyp



traditioneller Meister



#### Arbeitspolitik

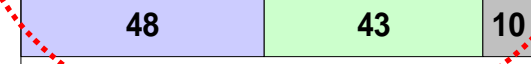
hohes Niveau



mittleres Niveau



geringes Niveau



Angaben in %

gut

teils, teils

schlecht

## Einflussfaktoren: Beteiligung an Prozessoptimierungen (KVP)

### Befragung Meister

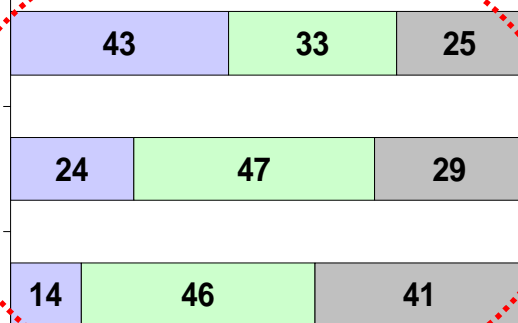
Die Beschäftigten beteiligen sich aktiv an der Optimierung von Produkten und Prozessen

#### Gruppenarbeit

hohes Niveau

mittleres Niveau

geringes Niveau

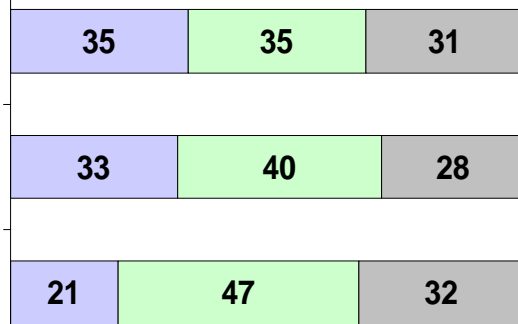


#### Beteiligung

hohes Beteiligungsniveau

mittleres Beteiligungsniveau

geringes Beteiligungsniveau

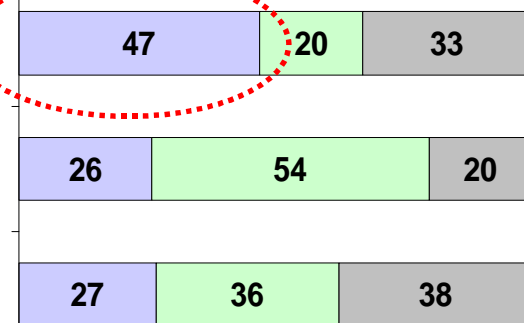


#### Meisterprofil

erweitertes Meisterprofil

Mischtyp

traditioneller Meister

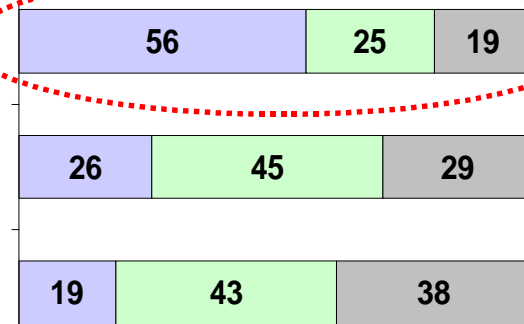


#### Arbeitspolitik

hohes Niveau

mittleres Niveau

geringes Niveau



Angaben in %

ja

teils, teils

nein

## 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 -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: 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 compatible 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

