
Innovative Arbeitspolitik: Zukunftsfähigkeit durch faire Balance von wirtschaftlicher und sozialer Intelligenz



Beitrag auf dem Automobilkongress für Unternehmen und Wissenschaft an der
Ruhr-Universität Bochum am 31. Mai 2005 in der Parallelgruppe 3
„Beschäftigungssicherung und Flexibilität durch Innovative Arbeitspolitik“
Zeitraumen: 20 Minuten

1. Welche Rolle spielt Arbeitspolitik innerhalb der Unternehmenspolitik heute?
2. Was verstehe ich unter „innovativer Arbeitspolitik“?
3. Vor welchen Herausforderungen steht innovative Arbeitspolitik?
4. Welche Handlungsfelder sind für die innovative Arbeitspolitik in den Unternehmen vordringlich?

1. Welche Rolle spielt Arbeitspolitik innerhalb der Unternehmenspolitik heute?

1. Sie wird oft als reaktives Steuerungselement für die Arbeits- und Leistungsbedingungen angewendet, bei dem der Bezug zu den realen Leistungsanforderungen und den Leistungspotenzialen der Mitarbeiter fehlt.
2. Sie wird häufig nicht als integriertes Teilsystem des unternehmerischen Gesamtsystems betrachtet und verfolgt oft „mechanistische“ Konzepte, die dem Stand organisationswissenschaftlichen Wissens weit hinterher laufen und daher menschliche Fähigkeiten unzureichend nutzen.
3. Auf beiden Seiten der Verantwortungsträger herrscht oft Beharrungsmentalität und „Rosinenpickerei“ vor, die pro-aktive und ganzheitliche Konzeptionen behindert.
4. Manche CEOs haben zum Thema „Arbeitspolitik“ nur einen Wunsch an den HR-Manager: Für Ruhe in der Belegschaft zu sorgen und die Personalkosten im Auge zu behalten.
5. Arbeitspolitik ist oft nicht Teil der Zukunftsvisionen und der Strategie eines Unternehmens.

2. Was verstehe ich unter „innovativer Arbeitspolitik“?

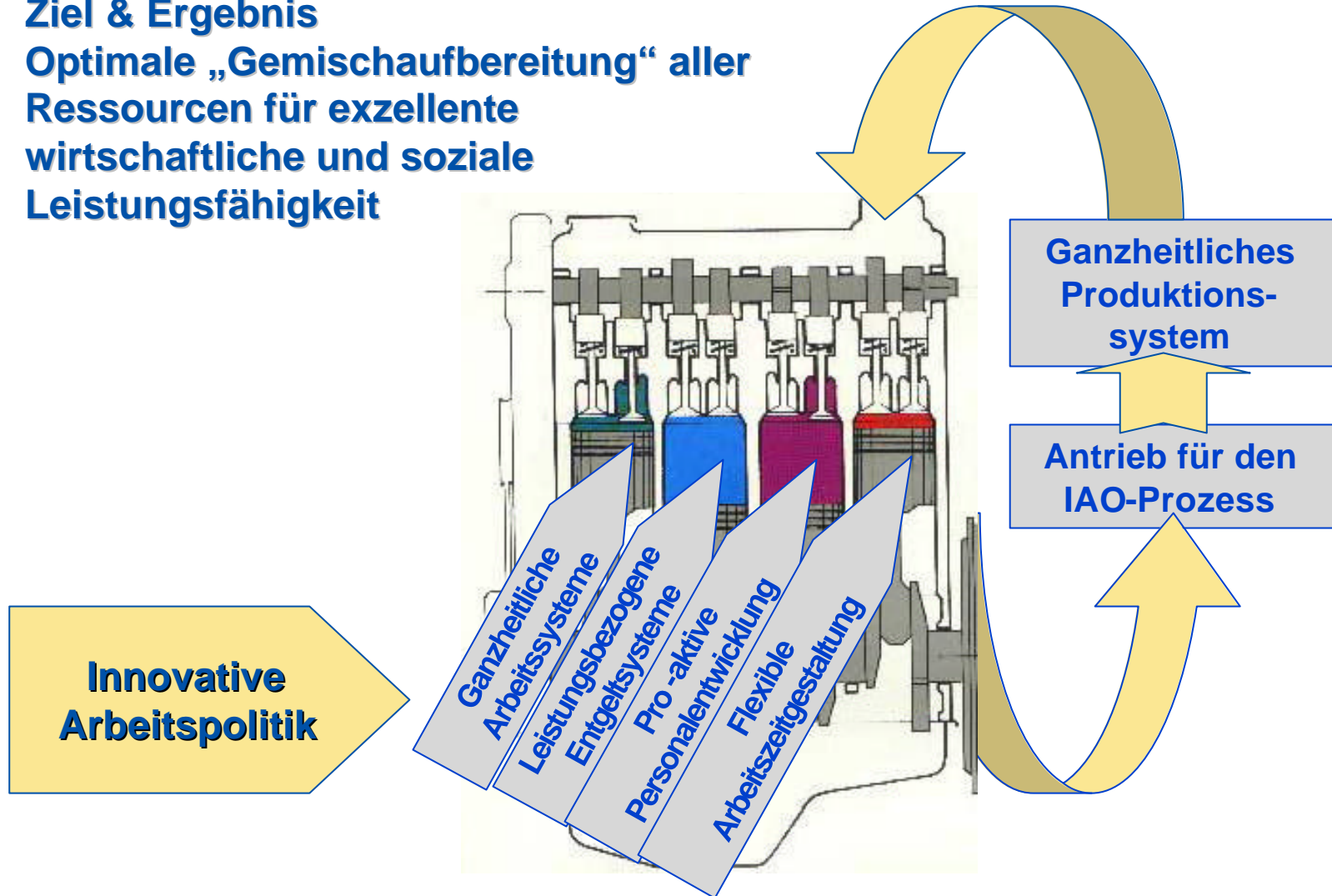
„Unter **innovativer Arbeitspolitik** verstehe ich einen zwischen den Betriebs- und Tarifpartnern verabredeten Gestaltungsrahmen für die Arbeits- und Produktionsprozesse, den Management und Mitarbeiter nach vereinbarten Prinzipien und zukunftsorientierten Strategien gemeinsam für Veränderungsprozesse in Richtung wirtschaftlicher und sozialer Nachhaltigkeit nutzen.

Prinzipien sind:

- Vertrauen und Verlässlichkeit
- Strategische und systemische Ganzheitlichkeit
- Partnerschaftliche Beteiligung
- Leistungsförderlichkeit

Ziel & Ergebnis

Optimale „Gemischaufbereitung“ aller Ressourcen für exzellente wirtschaftliche und soziale Leistungsfähigkeit



Die Arbeitspolitik als Teil des Werte- und Leistungssystems



1. Werte- und Leistungsorientierung

1. Vereinbarte Leitwerte
2. Wertstromorientierung von Strukturen, Prozessen und Verhalten
3. Entgelt ist auf allen Ebenen an Leistung und Ergebnis orientiert

2. Kompetenz- und Innovationsorientierung:

1. Lernende Organisation
2. Entwicklungsförderliche Arbeitsaufgaben
3. Lebendiges Wissensmanagement

3. System- und Strategieorientierung:

1. Ganzheitliche Organisationsentwicklung und ganzheitliches Produktionssystem
2. Verbindlichkeit und Unumkehrbarkeit der Prinzipien und Methoden
3. Evaluation durch Kennziffern und Reifegradbeurteilung der Systeme und Prozesse

4. Beteiligungsorientierung

1. Innovation als von allen getragener und verantworteter Prozess
2. Beteiligung der Mitarbeiter an Produktivitätsfortschritten
3. Gegenseitiger Respekt

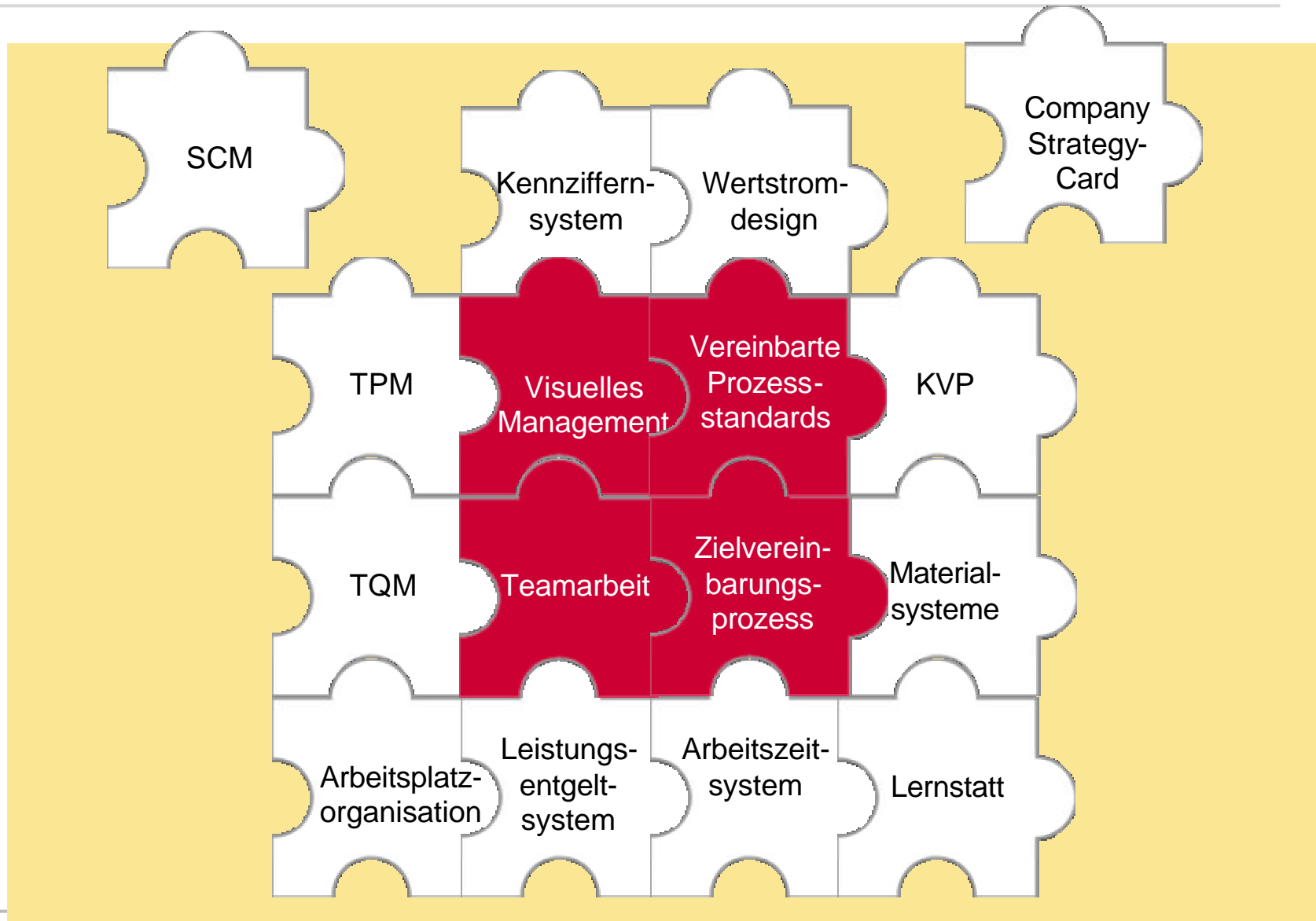
5. Ressourcenorientierung

1. Transparenz von Aufwand und Ertrag auf allen Ebenen und in allen Entscheidungen
2. Vereinbarte Effizienzkriterien als Maßstab für professionelles Handeln
3. Berücksichtigung der demografischen Entwicklung

3. Vor welchen Herausforderungen steht innovative Arbeitspolitik?

1. Es fällt schwer, ihre Plausibilität in einer Zeit zu beweisen, in der Börsenwert, Billigpreisstandorte und rascher Strategiewechsel attraktiver erscheinen als langfristiges Denken.
2. Sie muss durch intelligente Vernetzung von Ressourcen und Prozessen ihre ökonomische und soziale Überlegenheit beweisen. Das ist erreichbar, wenn die betriebliche Arbeitspolitik ihre Teilsysteme optimal auf ein ganzheitliches Produktionssystem abstimmt.
3. Politik und Tarifpartner sollten mit der Wissenschaft eine neue Plattform bilden, mit der Konzepte innovativer Arbeitspolitik in betrieblichen Projekten entwickelt werden (analog zum HdA-Programm), die auch mit einer europäischen Debatte der Arbeitsgesellschaft im 21. Jahrhundert vernetzt ist.
4. In den Betrieben können durch **ganzheitliche Produktionssysteme** zwar bessere Ergebnisse hinsichtlich Produktivität, Qualität und Innovation erzielt werden. Diese können aber die hohen Lohnzusatzkosten im internationalen Vergleich nicht ausreichend kompensieren. Der Faktor Arbeit muss dringend von der Finanzierung der Sozialsysteme entlastet werden.

Der modulare Aufbau eines ganzheitlichen Produktionssystems (Beispiel)



§ 5 Innovative Arbeitsorganisation

- 5.1** Zur Förderung der Arbeitsplatz- und Beschäftigungssicherung sowie der Wettbewerbsfähigkeit finden die Gestaltungsprinzipien einer innovativen Arbeitsorganisation Anwendung. Diese Prinzipien beinhalten folgende Grundsätze:
- beteiligungsorientierte Prozessgestaltung
 - ganzheitliche Arbeitsaufgaben in einer Teamorganisation
 - flache Hierarchien mit einer Steuerung mittels Zielvereinbarungsprozesses
 - prozessintegriertes Lernen z.B. Lerninseln/Lernwerkstätten
 - prozessintegrierte Kommunikationsformen.

Die Arbeitsorganisation dient der Förderung der Effizienz, der Qualität und der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit.

- 5.2** Die Arbeitsorganisation ist so zu gestalten, dass die Beschäftigten weder über- noch unterfordert werden, dass ihnen abwechslungsreiche und ganzheitliche Arbeitsinhalte übertragen und insbesondere dabei ihre fachlichen sowie überfachlichen Kenntnisse und Fähigkeiten gefordert und gefördert werden.
- 5.3** Die konkreten Rahmenbedingungen der innovativen Arbeitsorganisation werden betriebsbezogen durch die Betriebsparteien vereinbart.

1. Rolle des Managements?
2. Rolle des Betriebsrates?
3. Rolle der Vertrauensleute?
4. Rolle der Mitarbeiter?
5. Rolle der IG Metall?



Die **Strategie der 5 MITs** ist hier für das Unternehmen Volkswagen beschrieben. Sie ist aber für alle Betriebe gültig, wenn es darum geht, **besser statt billiger** zu arbeiten.

Diese Strategie folgt der Tradition der Gestaltungspolitik der IG Metall.

1. **MITARBEIT:** Um auch in Zukunft Arbeit zu haben, arbeiten wir mit am IAO-Prozess mit.
2. **MITBESTIMMEN:** Damit wirtschaftliches Handeln sozial gerecht und gesellschaftlich nützlich bleibt.
3. **MITGESTALTEN:** Weil wir die Verbesserungspotenziale unserer Prozesse am besten kennen.
4. **MITVERANTWORTEN:** Weil starke Rechte immer mit großer Verantwortung verbunden sind.
5. **MITEINANDER:** Damit wir stärker sind als die Summe der einzelnen Mitglieder.

1. Innovative Arbeitspolitik bietet auf der Basis des dualen Systems der industriellen Beziehungen eine wichtige Vertrauensgrundlage für innovative Arbeitsorganisation.
2. Innovative Arbeitsorganisation ist das Ziel eines vereinbarten ganzheitlichen Entwicklungsprozesses, der alle Hierarchie- und Prozessebenen umfasst.
3. Der IAO-Prozess kann auf der Grundlage von Tarifvertrag und betrieblicher Mitbestimmung zu einer Bewegung der gesamten Organisation werden, die in wenigen Jahren Prozessdefizite gegenüber den besten Wettbewerbern aufholt.
4. Der IAO-Prozess setzt im Rahmen der deutschen Arbeitspolitik auf unseren bewährten kulturellen Werten und Normen an und nicht an Kopien (z.B. TPS).
5. Es kommt nicht auf die Neuerfindung bekannter Teilkonzepte an, sondern auf ihre konsequente Integration und unumkehrbare Umsetzung.
6. Allerdings: IAO ist kein Allheilmittel. Sie kann nur helfen, die Effizienz der Wertschöpfungsprozesse zu steigern. Das würde für nachhaltige Unternehmensentwicklung nicht ausreichen, wenn z.B. Produkt- und Investitionspolitik nicht im gleichen Maße erfolgreich sind.