

**Sozioökonomische Berichterstattung
Werkstattgespräch 4: Gesellschaft im Betrieb**

**Reorganisation von Arbeit und Beschäftigung: Arbeitspolitik
Martin Kuhlmann**

9. Mai 2006, Göttingen

Gliederung:

- 1. Rückblick Trendreport / Gegenstände einer Berichterstattung**
- 2. Betriebliche Reorganisation: Strategien und Praktiken**
- 3. Innovative Arbeitspolitik: Konzepte und Wirkungen**
- 4. Resümee: Berichtsperspektive „Betrieb“?**

Rückblick Trendreport / Gegenstände einer Berichterstattung

Trendreport Rationalisierung (1994): Versuch der Verknüpfung von industriesoziologischen Analysen zum technisch-organisatorischen Wandel mit einem Berichterstattungskonzept

- **hoher empirischer Aufwand – verlässliche und hinreichend aussagefähige Datenbestände liegen nicht vor**
- **Beschränkung auf wenige prägende Aspekte: Organisationstypen, Tätigkeitstypen, abgeforderte Qualifikationen**
- **Beschränkung auf Produktionsarbeit in bestimmten Branchen**

(mögliche) Gegenstände einer Berichterstattung:

- **Berichtseinheit: Betriebe – Arbeitssysteme – Individuen/Arbeitsplätze**
- **Strategien, Organisationsformen, Praktiken (Typisierung, Stand, Verbreitung)**
- **Wirkungen, Effekte, Zusammenhänge**
- **Entwicklungen, Trends, Perspektiven**

Betriebliche Reorganisation: Strategien und Praktiken

allgemeine Situation (1)

- **Beginnend Ende der 1970er Jahre, verstärkt seit der Krise zu Beginn der 1990er Jahre steht insbesondere die deutsche Industrie vor der Herausforderung eines massiv verschärften und zunehmend komplexeren Wettbewerbs: Wettbewerbsfaktoren – Akteure – Regulierung.**
- **Zugleich haben sich Handlungsmöglichkeiten der Unternehmen stark erweitert: Produktinnovationen, Technik- und Organisationsgestaltung, Concession Bargaining, Portfoliostrategien, Standortpolitik, Rekomposition von Wertschöpfungsketten. (Technik – Organisation – Regulierung)**
- **Das Verhältnis von Strategien auf der Unternehmensebene (Finanzorientierung, Portfolio-/Wertschöpfungsketten-/Standortentscheidungen) und der Ebene betrieblicher (Re-)Organisationskonzepte wird tendenziell unklarer: kontingenter, spannungsreicher, weniger eindimensional.**

allgemeine Situation (2)

- **Betriebliche Reorganisationen erfolgen selten „aus einem Guss“; unterschiedlich ausgerichtete Ansätze 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**
- **unterschiedliche Tendenzen in verschiedenen Branchen/Unternehmen/Betrieben/Arbeitsbereichen:
z.B. Retaylorisierung, Varianten von Toyotismus, Elemente innovativer Arbeitspolitik im Bereich Auto/Metall/Elektro**

Ansatzpunkte betrieblicher Reorganisationsstrategien

Arbeitsorganisation	erweiterte Gruppenarbeit (Gruppenselbstorganisation /Aufgaben-/Funktionsintegration) versus forcierte Arbeitsteilung/Hierarchisierung
Prozessoptimierung	aktive Einbindung der Beschäftigten bei Planungen und Prozessoptimierung versus expertenbasierte, selektive, prozessfern-zentralisierte Vorgehensweisen
Betriebsorganisation	prozessorientierte Dezentralisierung, Dehierarchisierung versus zentralistisch, bürokratisch, Funktionalorganisation
betriebliche Führung	erweiterter Kompetenzzuschnitt der ersten Führungsebene, Dehierarchisierung, entwicklungsorientierte Führung versus Hierarchisierung, steuerungsorientierte Führung
Koordinations- und Steuerungsformen	prozessorientierte, vereinbarungsbasierte Steuerungs- und Koordinationsformen versus vorgabeorientierte, top-down Steuerungssysteme versus „Vermarktlichung“
Entgeltsysteme/ Leistungspolitik	breites Set (und Mix) unterschiedlicher Entgeltbestandteile; Leistungspolitikkonzepte: tayloristisch/bürokratisch versus marktbasierend versus integrativ, vereinbarungsbasiert; allgemein: Kohärenz variiert erheblich

weitere Ansatzpunkte betrieblicher Reorganisationsstrategien

**Beschäftigungsstandards
(Arbeitszeit, Entgelt, Arbeitsvertrag)**

**Low-cost, Flexibilisierung *versus*
High-performance, Flexibilität,
potenzialorientiert**

Wertschöpfungsketten

**In-/Outsourcing, Offshoring
zwischenbetriebliche Arbeitsteilung**

Unternehmensstrukturen

**Rechtsformen, Geschäftsmodelle,
Organisationsstrukturen**

Bilanz: betriebliche Reorganisation und Arbeit

- (1) Betriebliche Reorganisationsstrategien werden in ihren Verursachungsbedingungen, aufgrund ihrer Wechselwirkungen sowie hinsichtlich ihrer (Arbeits-)Wirkungen:
komplexer, instabiler und widersprüchlicher (**Komplexitätsthese**):
- (2) Aus internen (betrieblichen) Gründen, aufgrund externer Rahmenbedingungen sowie angesichts der bestehenden Akteurskonstellationen ist auf absehbare Zeit mit einem umkämpften Nebeneinander sehr unterschiedlicher Reorganisationskonzepte und Strategien zu rechnen (**Pluralisierungsthese**).
- (3) Bezogen auf Arbeitswirkungen lässt sich ein Nebeneinander konstatieren von: Prekarisierungs-, (Re-)Taylorisierungs-, Subjektivierungs- und Aufwertungstendenzen. Die genannten Tendenzen lassen sich nur bedingt bestimmten Branchen, Tätigkeitsfeldern und Beschäftigtengruppen zurechnen: Sie wirken zunehmend kombiniert (**Amalgamierungsthese**).

Innovative Arbeitspolitik: Konzepte und Wirkungen

Innovative Arbeitspolitik: Was ist damit gemeint?

- (1) Innovative Arbeitspolitik als „**Suchbegriff**“,
d.h. kein fest umrissenes, normativ vorab formuliertes Modell

- (2) Grundidee ist **doppelte Zielsetzung** (Win-Win; mutual gains):
Suche nach Organisationsformen, Gestaltungslösungen, die erhöhte **Wirtschaftlichkeit** und **Wettbewerbsfähigkeit** kombinieren mit verbesserten **Arbeitssituationen** und **Kooperationsstrukturen** sowie einer stärkeren Entwicklung und Nutzung von **Kompetenzen** der Beschäftigten

- (3) Inwieweit innovative Arbeitspolitik möglich ist, wie sie auszugestalten ist und welche Zukunftschancen sie als Konzept hat, ist **eine empirische Frage**.

- (4) Im Mittelpunkt der eigenen Untersuchungen stehen beobachtbare **Wirkungen** sowie **Voraussetzungen** und **Rahmenbedingungen**
- nicht formulierte Ziele, Leitbilder

Konzeptbestandteile innovativer Arbeitspolitik

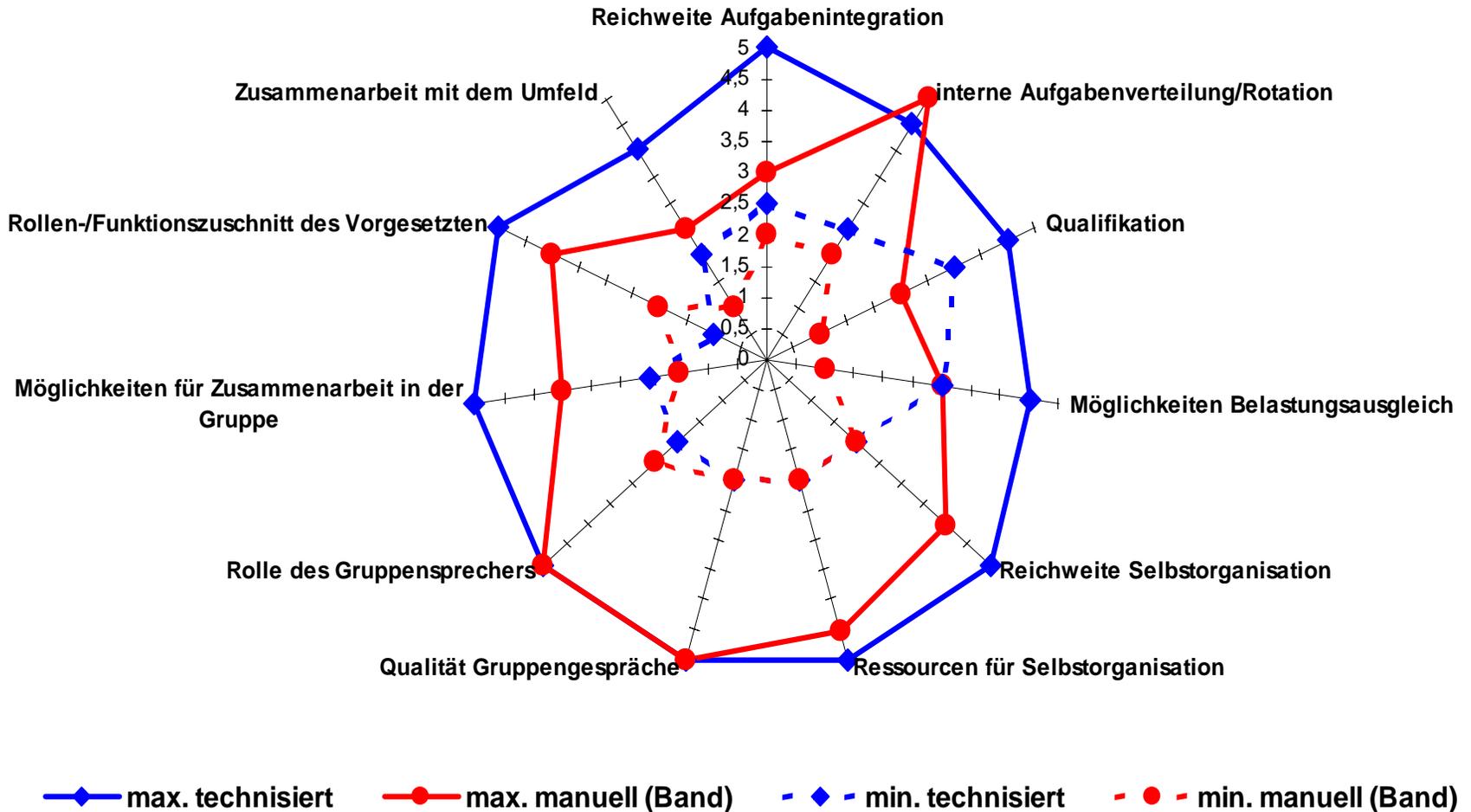
Arbeits- organisation	erweiterte Gruppenarbeit (Gruppenselbstorganisation /Aufgaben-/Funktionsintegration) vs. forcierte Arbeitsteilung/Hierarchisierung
Prozess- optimierung	aktive Einbindung der Beschäftigten bei Planungen und Prozessoptimierung vs. expertenbasierte, selektive, prozessfern-zentralisierte Vorgehensweisen
Betriebs- organisation	prozessorientierte Dezentralisierung, Dehierarchisierung vs. zentralistisch, bürokratisch, Funktionalorganisation
betriebliche Führung	erweiterter Kompetenzzuschnitt der ersten Führungsebene, Dehierarchisierung, entwicklungsorientierte Führung vs. Hierarchisierung, steuerungsorientierte Führung
Koordinations- und Steuerungsformen	prozessorientierte, vereinbarungsbasierte Steuerungs- und Koordinationsformen vs. vorgebeorientierte, top-down Steuerungssysteme vs. „Vermarktlichung“
Entgeltsysteme/ Leistungspolitik	breites Set (und Mix) unterschiedlicher Entgeltbestandteile; Leistungspolitikkonzepte: tayloristisch, bürokratisch vs. marktbasierend vs. integrativ, vereinbarungsbasiert ; allgemein: Kohärenz variiert erheblich

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**

Gestaltungsprofile Arbeitsorganisation

Einstufung minimaler und maximaler Ausprägungen in insg. 52 Untersuchungsfällen



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

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

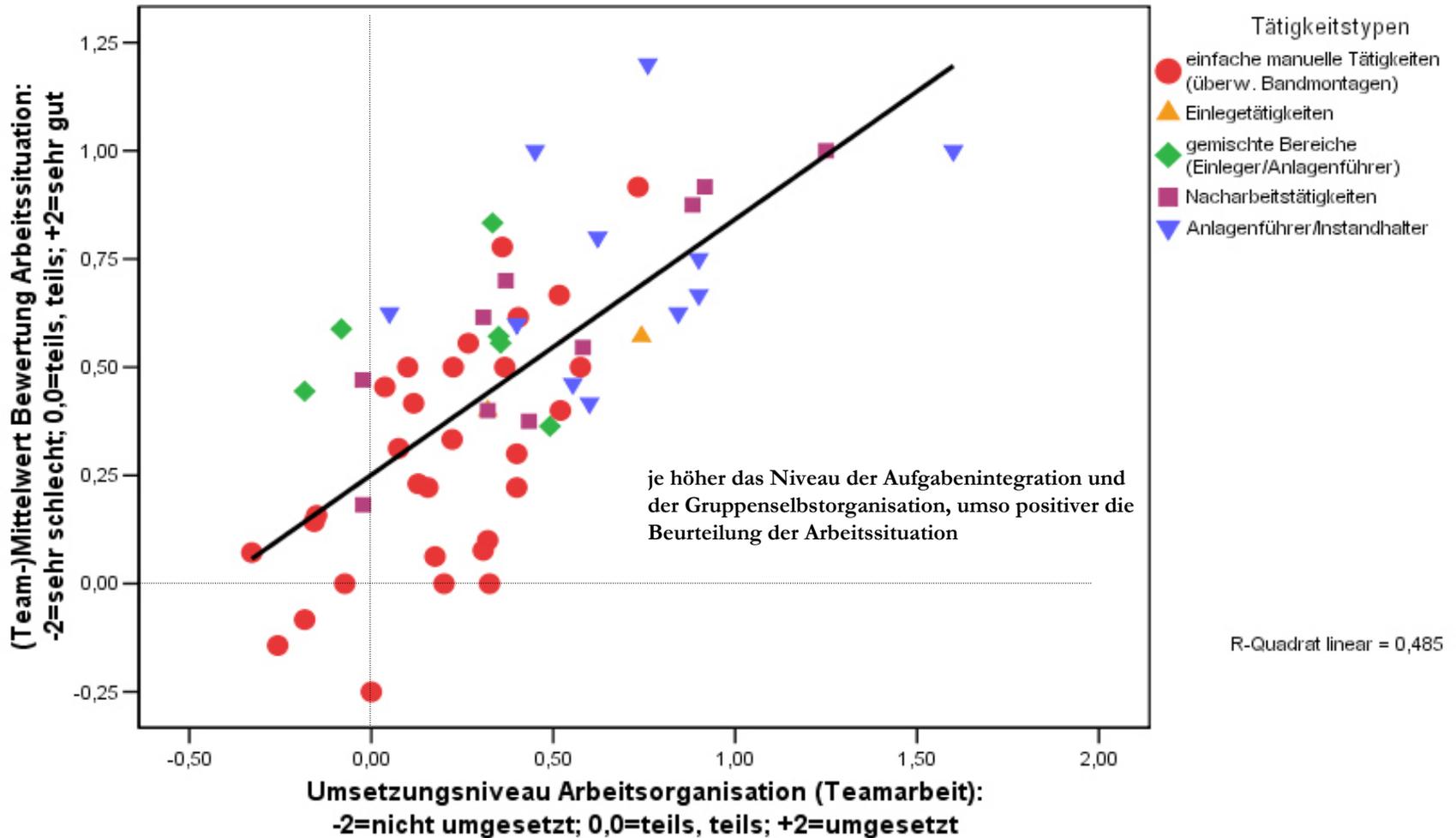
Veränderungen der Arbeitssituation durch Gruppenarbeit

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

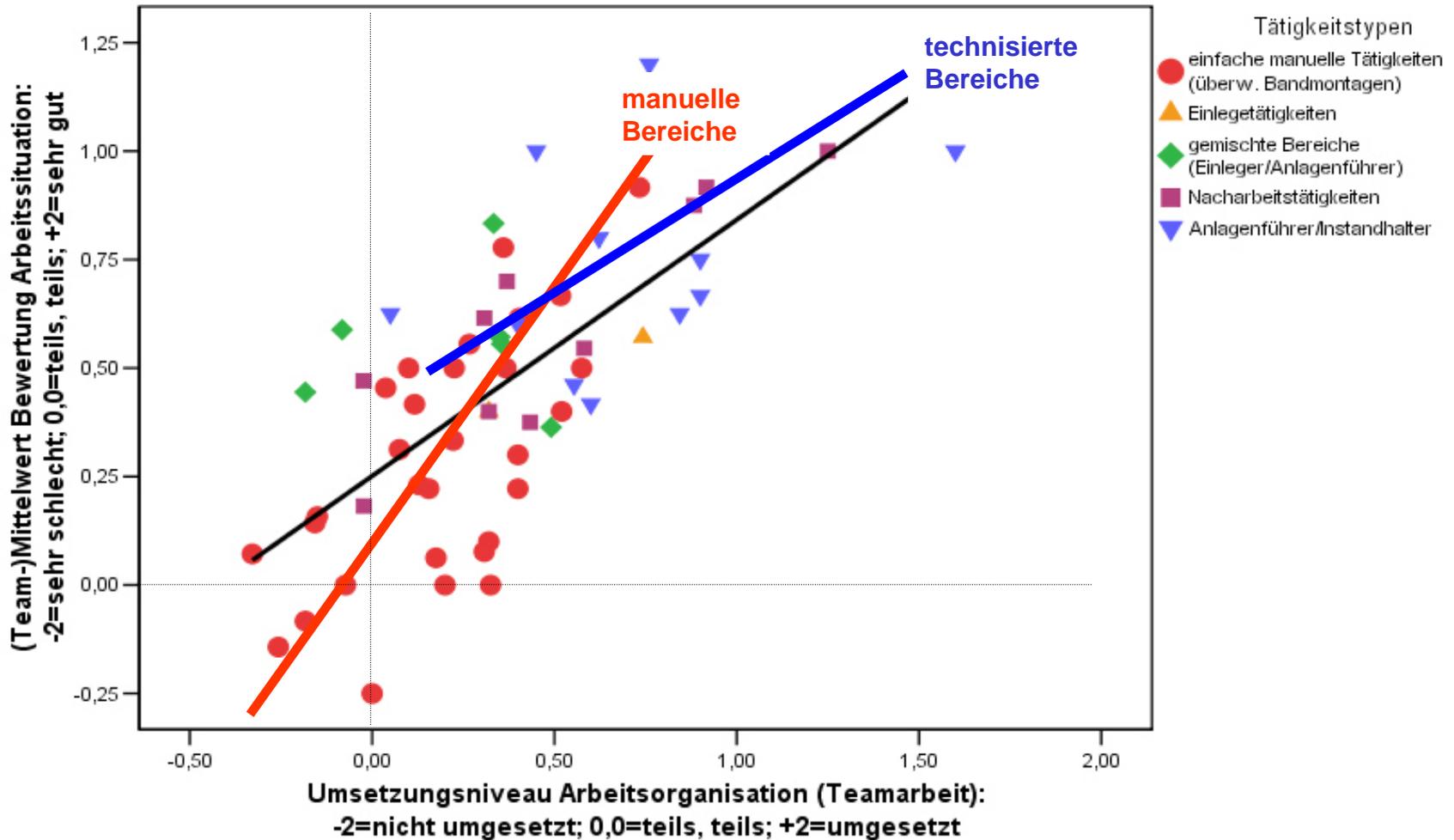
Niveau: Aufg.integr./Selbstorg.

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

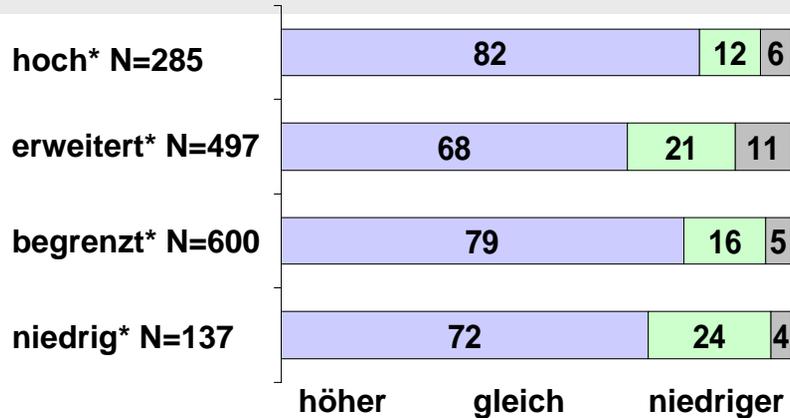


Zusammenhang zwischen Umsetzungsniveau der Arbeitsorganisation und Bewertung der Arbeitssituation



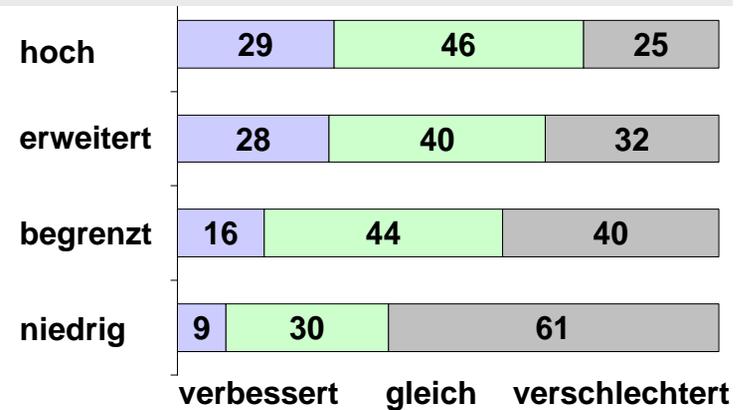
Leistungssituation, Belastungen bei Gruppenarbeit

Leistungsanforderungen verglichen mit früher

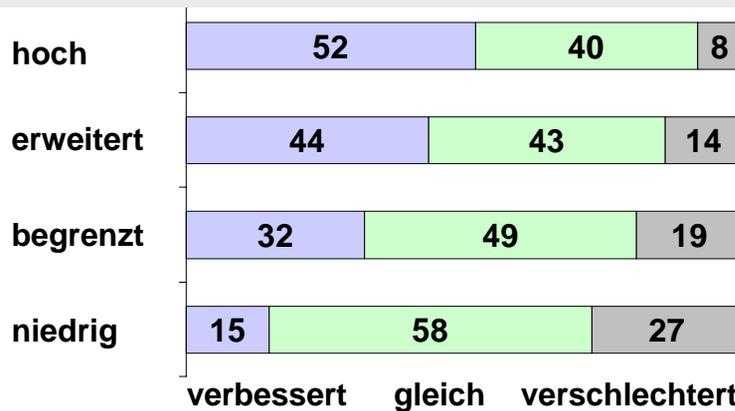


* Niveau Gruppenarbeit

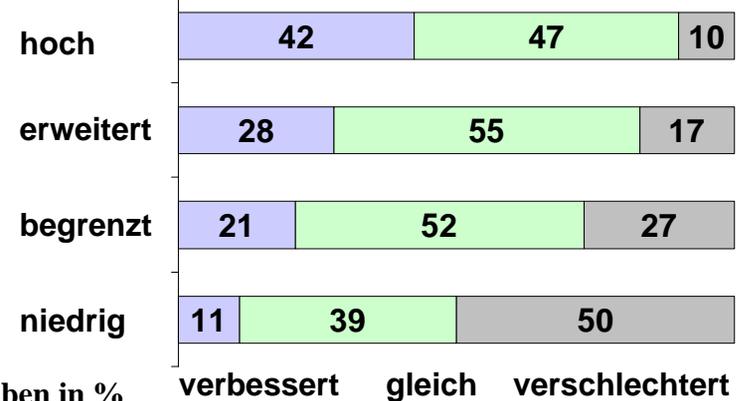
Arbeitsbelastungen insgesamt



Möglichkeiten, sich die Arbeit selbst einzuteilen

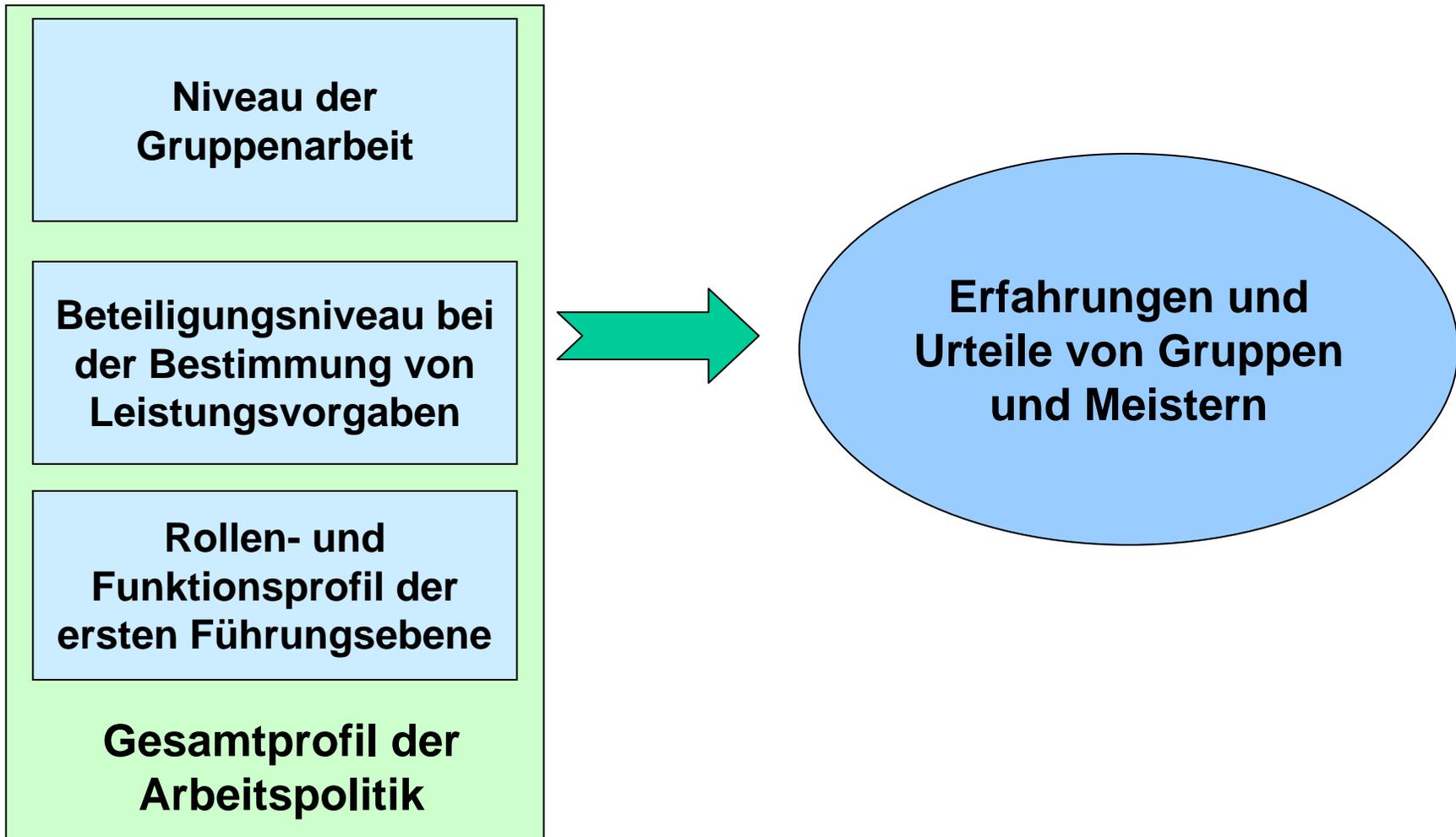


Möglichkeiten, auf Dauer mit den Belastungen fertig zu werden



Angaben in %

Haupteinflüsse auf die Erfahrungen



Übersicht über die Einflussfaktoren

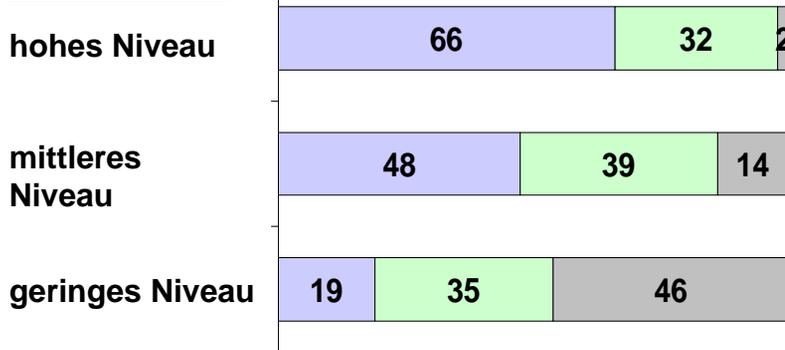
Faktor	Kriterien
<p>Niveau der Gruppenarbeit</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau Gruppenselbstorganisation • Rolle Gruppensprecher („Klassensprecher“) • Qualität Gruppengespräche (diskursiv) <p>Einstufung: <u>hoch</u> – <u>mittel</u> – <u>gering</u></p>
<p>Beteiligungsniveau bei Bestimmung 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, Leistungsregulierung und Meisterprofil zu Gesamtprofil Arbeitspolitik</p> <p>Einstufung: <u>hoch</u> – <u>mittel</u> – <u>gering</u></p>

Einflussfaktoren: Arbeitssituation Gruppen

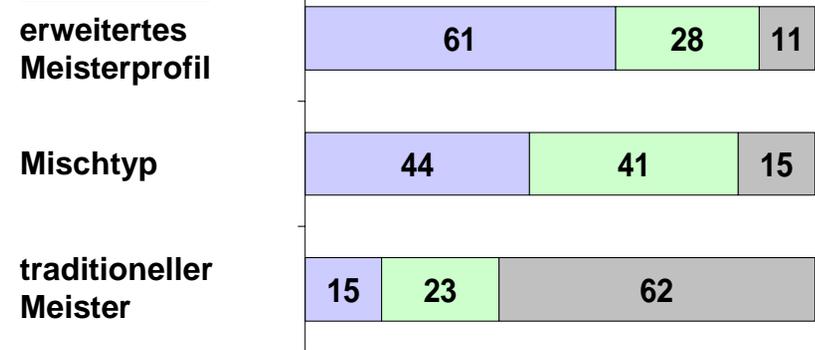
**Befragung
Gruppen**

Alles in allem: Wie bewerten Sie Ihre Arbeitssituation insgesamt?

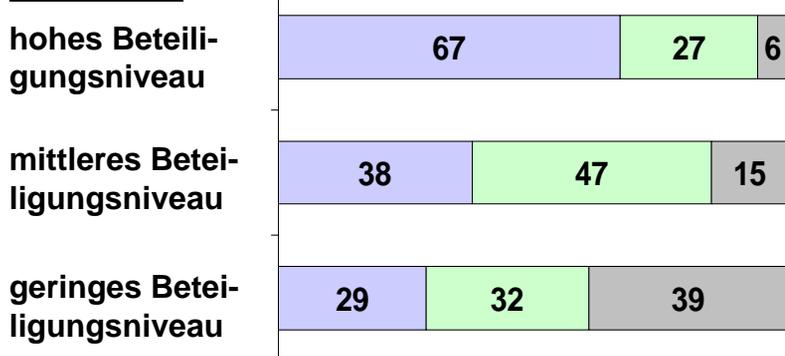
Gruppenarbeit



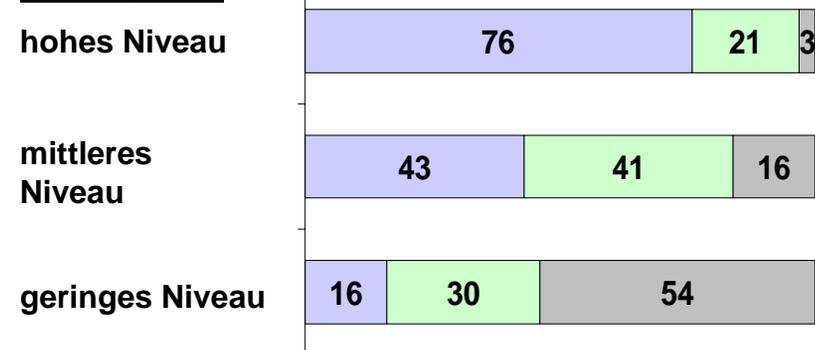
Meisterprofil



Beteiligung



Arbeitspolitik



Angaben in %

gut

teils, teils

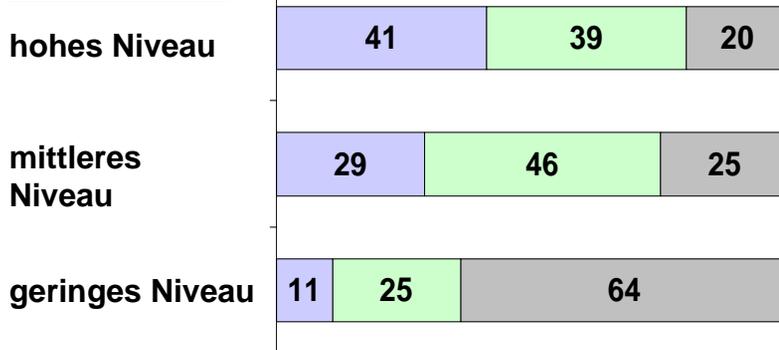
schlecht

Einflussfaktoren: Arbeitsbelastungen insgesamt

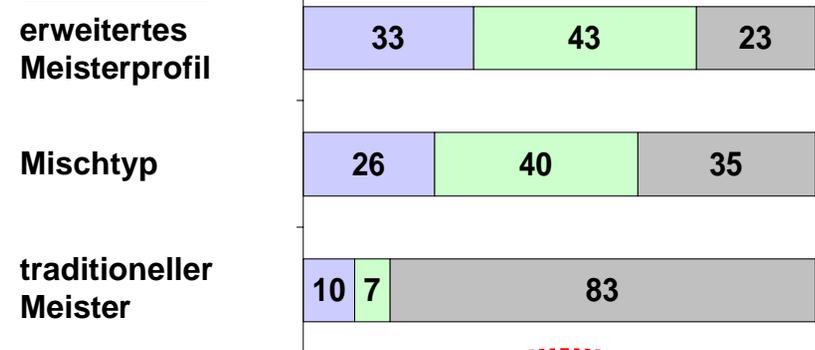
Befragung Gruppen

Wie bewerten Sie die Arbeitsbelastungen insgesamt?

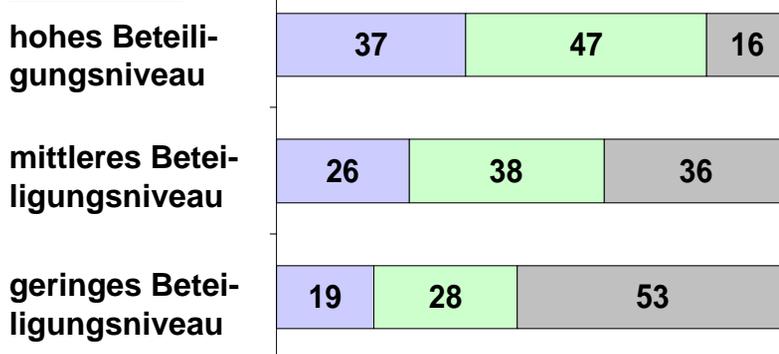
Gruppenarbeit



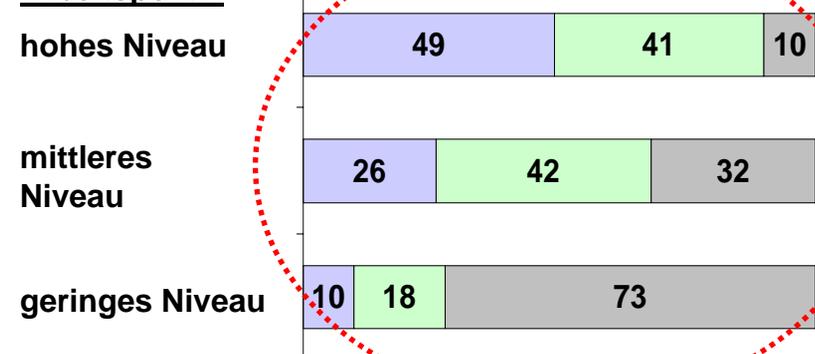
Meisterprofil



Beteiligung



Arbeitspolitik



Angaben in %

gut

teils, teils

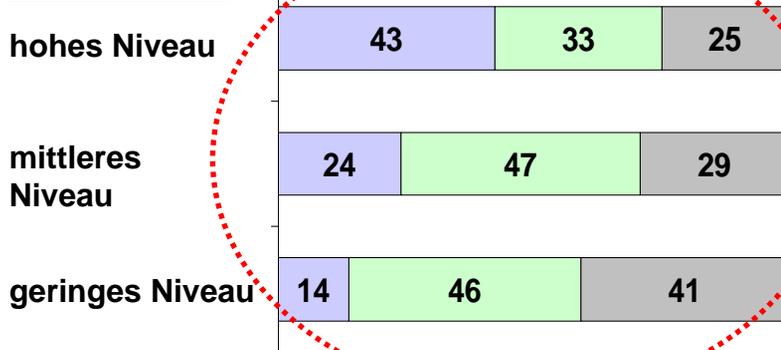
schlecht

Einflussfaktoren: Beteiligung an Prozessoptimierungen (KVP)

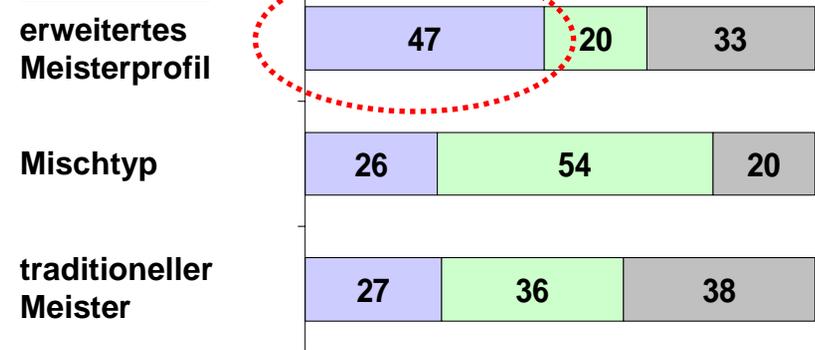
**Befragung
Meister**

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

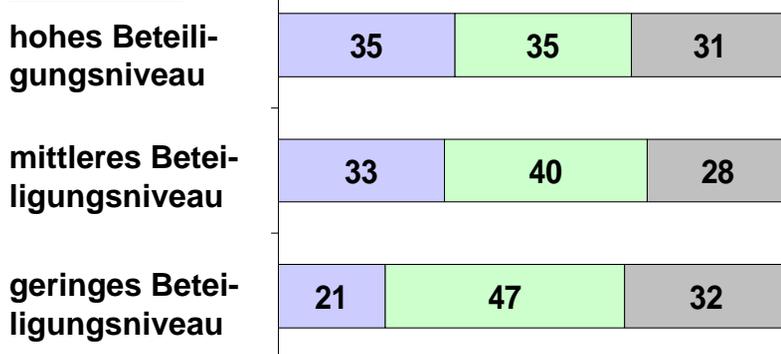
Gruppenarbeit



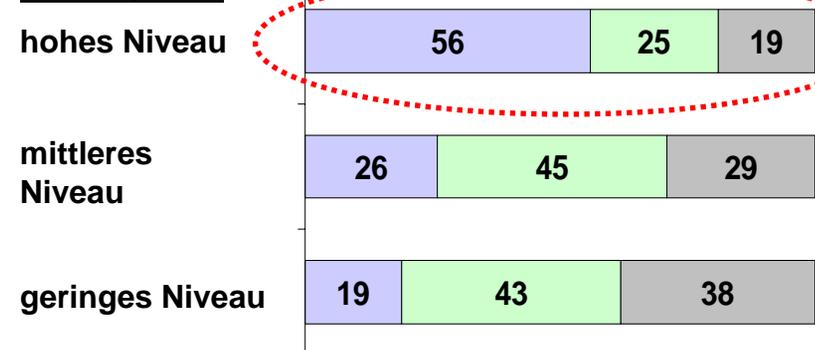
Meisterprofil



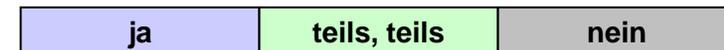
Beteiligung



Arbeitspolitik



Angaben in %



Bilanz: Perspektiven innovativer Arbeitspolitik

- **Umriss** einer verallgemeinerungsfähigen Good Practice zeichnen sich ab.
- **Tendenz**: Pluralisierung der arbeitspolitischen Strategien; Konzeptkonkurrenz
- **Gefahr**: fehlende Kohärenz; Nebeneinander gegensätzlicher Elemente
- **Umsetzung**: unternehmens-/betriebs-/bereichsspezifisch, prozesshaft

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

Resümee: Berichtsperspektive „Betrieb“ und Arbeitspolitik

- **Problemlage: nach wie vor wenige/wenig aussagefähige Datenbestände**
- **Berichtsinhalte?**
 - a) **Praktiken und deren Verbreitung**
 - b) **relevante Trends, Entwicklungen**
 - c) **Wirkungen, Zusammenhänge**
- **Berichtseinheit „Betrieb“: Klärung der Ebenen (Betrieb – Unternehmen –)**

Problem: Komplexität, Tiefenschärfe, Aussagefähigkeit

- **Berichtseinheit Person/Individuum**

**Problem: breite Bewertung i.S. Arbeitskraft- und Subjektperspektive
Fragetechniken (charakterisierend; wertend)**

- **doppelte Perspektive (Betrieb und Person) notwendig, derzeit aber vermutlich nur über Eigenforschung realisierbar (zweistufige Vorgehensweise)**