

Konzepte innovativer Arbeitspolitik: zusammenfassende Ergebnisse einer Untersuchung

Sonja Balzert/Martin Kuhlmann/Hans Joachim Sperling

Der folgende Text stellt zusammenfassend Ergebnisse des Forschungsprojektes „Konzepte innovativer Arbeitspolitik“ vor, das vom BMBF im Rahmen des Schwerpunktes „Bilanzierung Arbeitsgestaltung“ gefördert wurde. Bei Intensivstudien in vier Branchenfällen (Automobilproduktion, Chemie/Pharma, Maschinenbau und Elektroindustrie), drei schwedischen Vergleichsuntersuchungen sowie ergänzenden Recherchen in vierzehn weiteren Betrieben zwischen 2000 und 2002 wurden Good Practice-Beispiele innovativer Arbeitspolitik auf ihre Konzeptmerkmale und Wirkungen hin analysiert. Durch die Kombination von Expertengesprächen, Beschäftigteninterviews, Arbeitsplatzbeobachtungen, schriftlichen Befragungen und Wirtschaftlichkeitsanalysen wurde dabei der Frage nachgegangen, inwieweit sich anhand der Betriebsfälle verallgemeinerbare Konzeptmerkmale innovativer Arbeitspolitik benennen lassen. Michael Schumann hat die Untersuchung nicht nur als Projektleiter mit konzipiert, sondern war in allen Phasen zugleich kritischer Diskussionspartner und Ratgeber.

Eine ausführliche Darstellung der Untersuchungsfälle, die empirischen Belege für die von uns vorgestellten Befunde, Auseinandersetzungen mit der einschlägigen Literatur sowie die Benennung konkreter Gestaltungsmerkmale innovativer Arbeitspolitik finden sich im Abschlussbericht. Eine Buchfassung wird in der Edition Sigma (Rainer Bohn Verlag) erscheinen.

Im vorliegenden Text thematisieren wir, auf der Grundlage kurzer Darstellungen der Unternehmensfälle, einige übergreifende Gestaltungsfragen und Perspektiven innovativer Arbeitspolitik. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, inwieweit sich jenseits der konkreten Ausgestaltung der arbeitspolitischen Lösungen in den von uns untersuchten Betrieben und der ebenfalls bereits benannten Branchenbesonderheiten generelle Merkmale bei der Gestaltung innovativer Arbeitspolitik benennen lassen, und damit das Interesse, übertragbare Prinzipien innovativer Arbeitspolitik bei der Gestaltung von Produktionsarbeit herauszuarbeiten. Auch wenn es gute Gründe gibt, skeptisch zu sein, dass sich gefundene Lösungen über Organisationsgrenzen hinweg ohne weiteres durchsetzen, erscheint es gleichwohl nicht nur intellektuell reizvoll, sondern angesichts der Orientierungsbedürfnisse der unterschiedlichen Akteure in den Betrieben, aber

auch bei Gewerkschaften und mit Blick auf notwendige staatliche und gesellschaftliche Unterstützungsleistungen sinnvoll, nach Merkmalen einer Good Practice innovativer Arbeitspolitik zu fragen. Letztlich ergeben sich Ausstrahlungseffekte erfolgreicher Gestaltungslösungen nur selten über direkte Übernahmen, sondern häufiger und nachhaltiger aufgrund von Prozessen des Good-Practice-Sharing über ein sich wandelndes Grundverständnis innovativer Arbeitspolitik. Wobei wir unter Good-Practice innovativer Arbeitspolitik solche arbeitspolitischen Konzepte fassen, die von den Beschäftigten als Verbesserung ihrer Arbeitssituation gesehen werden und für die Unternehmen zugleich eine Erhöhung der Wirtschaftlichkeit und Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit darstellen.

1. Arbeitsorganisation

Die Arbeitsorganisationsdebatte der letzten 15 Jahre war in weiten Teilen eine Debatte über Vor- und Nachteile von Gruppenarbeit, die für die qualitativ und quantitativ wichtigsten Innovationen im Bereich der Arbeitsorganisation stand. Ähnlich wie bereits in früheren Untersuchungen zur Gruppenarbeit bestätigen auch die empirischen Befunde der Unternehmensfallstudien im Grundsatz die dort formulierte These, dass Gruppenarbeit mit recht unterschiedlichen Arbeitswirkungen einhergehen kann und die wichtigste Differenzierungslinie hierbei entlang der jeweiligen Ausgestaltung bzw. des Realisierungsniveaus von Gruppenarbeit verläuft. Offensichtlich sind es vor allem die von uns in den Projektprofilen erfassten Dimensionen der Ausgestaltung von Gruppenarbeit, d.h. Aufgaben- und Funktionsintegration sowie Gruppenselbstorganisation, die darüber entscheiden, ob sich aus den in dieser Arbeitsform angelegten Ambivalenzen positive oder negative Dynamiken entwickeln.

Fragt man danach, was die Positivurteile begründet und worin andererseits die Ambivalenzen dieser Arbeitsform liegen, so sind zunächst die erweiterten Aufgaben- und Funktionszuschnitte und die erhöhten Möglichkeiten zur Zusammenarbeit zu nennen. Gerade in traditionell ausgesprochen tayloristisch organisierten Arbeitsprozessen, wie sie insbesondere in den manuellen Serienfertigungen der Automobil- und Elektroindustrie vorherrschen, können bei selbstorganisiert-funktionsintegrierter Gruppenarbeit schon allein dann Positiveffekte eintreten, wenn die Tätigkeiten durch die Integration indirekter Funktionen, erweiterte Aufgabenzuschnitte und systematische, von den Arbeitsgruppen selbst organisierte Rotationslösungen vielfältiger und inhaltlich interessanter werden. Dies führt nicht nur dazu, dass die Arbeit positiver erlebt wird, hieraus ergeben sich auch bessere Möglichkeiten der Belastungsregulation. Verstärkt werden diese Positiveffekte noch dadurch, dass sich in einer so ausgestalteten Arbeitsorganisation die Möglichkeiten und Notwendigkeiten der Zusammenarbeit verbessern. Was aus Sicht der Beschäftigten eine Anreicherung und Aufwertung ihrer Tätigkeit darstellt,

verbindet sich in den von uns untersuchten Fällen für die Betriebe mit dem Vorteil höherer Arbeitsqualität und Flexibilität. Betont wird durchweg, dass Aufgabenintegration mit erweiterten Problemlösepotenzialen und einer erhöhten Übernahme von Prozessverantwortung durch die Produktionsbeschäftigten einhergeht. Wo erweiterte Aufgaben- und Funktionszuschnitte in der Produktion mit dichter Kommunikation und intensiver Kooperation zwischen den Produktionsgruppen und den betrieblichen Spezialisten der verschiedenen Fachbereiche einhergehen und die in der Funktionalstruktur angelegten Barrieren durch ein höheres Maß an Prozessorientierung überwunden werden, wird zudem eine im Betrieb insgesamt verbesserte Zusammenarbeit registriert. Dies wird nicht nur von den Produktionsbeschäftigten als Statusaufwertung und als Erhöhung ihrer Einflussmöglichkeiten auf betriebliche Entscheidungen erlebt, sondern stellt auch aus Sicht der betrieblichen Spezialisten eine Verbesserung ihrer Arbeitsmöglichkeiten dar. Insofern ergeben sich bereits aus zunächst rein arbeitsorganisatorischen Veränderungen unmittelbare Rückwirkungen auch auf der Ebene der Betriebsorganisation.

Ambivalenzen ergeben sich bei einer funktionsintegrierten, durch ein hohes Maß an Gruppenselbstorganisation auf der Prozessebene geprägten Arbeitsorganisation vor allem aufgrund der erhöhten Leistungsanforderungen und der erweiterten Verantwortlichkeit der Produktionsgruppen. Obwohl ein höheres Maß an Selbständigkeit und Eigenverantwortung in der Arbeit von der überwiegenden Mehrheit der Beschäftigten im Grundsatz befürwortet wird, ist den Beschäftigten zugleich klar, dass dies mit erhöhten Anforderungen bei der Bewältigung von Produktionsproblemen und der Notwendigkeit einhergeht, als Gruppe eine erweiterte Verantwortung für das quantitative und qualitative Gruppenergebnis zu übernehmen. Für die Gruppen bedeutet dies eine doppelte Problemlage. Zunächst müssen sie die stets prekäre und immer wieder neu zu findende Balance zwischen steigenden betrieblichen Leistungsanforderungen und dem Leistungsvermögen und der Leistungsbereitschaft der Gruppe herstellen. Aus diesem Grund ist die Frage,

wie Leistungsanforderungen definiert werden und ob die Produktionsgruppen Mitspracherechte bei der Definition des Leistungsolls und der Ausgestaltung der Leistungsbedingungen haben, ein zentraler Einflussfaktor dafür, inwieweit sich tragfähige Leistungskompromisse herausbilden - und zugleich ein Beleg für unsere These enger Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Gestaltungsebenen innovativer Arbeitspolitik.

Unabhängig von den Ambivalenzen, die sich aus erweiterten Leistungsanforderungen ergeben, besteht eine weitere Ambivalenz des von uns untersuchten Konzeptes innovativer Arbeitspolitik darin, dass die Gruppen im Arbeitsprozess innerhalb gewisser Grenzen nun selbst für das Einfordern von Leistung und die Herstellung von Leistungsgerechtigkeit zuständig sind. Kollektiv verbindliche und dem Einzelnen gegenüber auch durchgesetzte Vorstellungen einer angemessenen Leistung gibt es bei den Beschäftigten zwar auch bei tayloristischen Formen der Arbeitsorganisation, das Ausmaß, in dem Gruppen insbesondere bei selbstorganisierter Gruppenarbeit nun selbst für die Herstellung von interner Leistungsgerechtigkeit zuständig sind, übersteigt jedoch selbst die bislang bereits bei Gruppenakkord üblichen Formen. Für die Suche nach Konzepten innovativer Arbeitspolitik ist entscheidend, dass sich die hier nur ange deuteten Ambivalenzen zwar stets finden und daher auch Gegenstand betrieblicher und gewerkschaftlicher Gestaltungsüberlegungen sind, dass sich diese Problemlage entlang der von uns unterschiedenen Realisierungsformen innovativer Arbeitspolitik jedoch in unterschiedlicher Schärfe auswirkt. Zunächst ist festzuhalten, dass auch auf einem hohen Realisierungsniveau von den Beschäftigten auf einen verschärften Zeitdruck hingewiesen wird, der sich neben generell verschärften Leistungsanforderungen eben auch aus den erweiterten Aufgabenzuschnitten und der erhöhten Selbstverantwortung ergibt. Während in der traditionellen Arbeitsorganisation das Beheben von Produktionsstörungen Sache der betrieblichen Spezialisten und der Hierarchie war, kommen die Produktionsgruppen heute immer mehr in die Rolle einer Rundumverantwortung und sind für die Wirtschaftlichkeit ihrer Arbeitssysteme mitverantwort-

lich. Dennoch verweisen unsere Untersuchungsergebnisse darauf, dass sich die Belastungssituation der Beschäftigten auf einem hohen Realisierungsniveau gerade nicht besonders stark zuspitzt, sondern eher kompensierende Kräfte wirken. Entscheidend für die Frage nach einer Good Practice innovativer Arbeitspolitik im Bereich der Arbeitsorganisation ist, dass die Gruppen nicht nur Aufgabenzuschnitte haben, die einen Belastungswechsel ermöglichen, sondern dass die Gruppen zudem über Möglichkeiten verfügen, sich ihre Arbeit selbst einzuteilen und dabei Formen der sozialen Unterstützung greifen. Neben klassischen arbeitssoziologischen Aspekten wie Tätigkeitsprofil, Vollständigkeit der Aufgabe oder Umfang der Dispositionsspielräume erweist sich gerade die soziale Qualität der Gruppenprozesse als besonders relevant für die Frage, inwieweit sich die in dieser Arbeitsform angelegten Ambivalenzen negativ auswirken. Gerade in dieser Hinsicht sind die arbeitssituativen Unterschiede entlang der Projektprofile besonders groß. Unseren Analysen zufolge sind es, neben den Charakteristika der Aufgabenzuschnitte, gerade die unter der Überschrift Gruppenselbstorganisation zusammengefassten Aspekte, wie Status und Rolle der Gruppensprecher, Ausgestaltung und Charakter der Gruppengespräche sowie Möglichkeiten der Zusammenarbeit, die über Positiv- oder Negativdynamiken entscheiden.

Zusammengefasst zeichnen sich auf der Basis der von uns untersuchten Fälle durchaus Konturen einer Good Practice innovativer Arbeitspolitik im Bereich der Arbeitsorganisation ab. Die Arbeitswirkungen neuer Arbeitsformen differenzieren sich in einem erheblichen Maße entlang der Gestaltungsmerkmale, die sich im Kern entlang der beiden Dimensionen Aufgaben-/Funktionsintegration und Gruppenselbstorganisation bündeln lassen. Auch wenn ambivalente Wirkungen von Gruppenarbeit bleiben, bieten höhere Realisierungsniveaus der hier beschriebenen Arbeitsorganisation dennoch bessere Chancen, die Arbeitssituation der Beschäftigten zu verbessern.

2. Führungsstrukturen

Auch bezogen auf die Ebene der Führungsstrukturen hat es in den 90er Jahren eine intensive Diskussion gegeben, bei der es zumeist um sich abzeichnende Veränderungen auf der Meisterebene ging. Während in den betrieblichen Debatten zunächst im Zentrum stand, dass Gruppenarbeitsformen mit der Notwendigkeit einhergehen, zu veränderten, weniger hierarchischen Führungsstilen zu kommen, wurde im Verlauf der 90er zunehmend deutlicher, dass der Meisterebene nicht nur eine wichtige Rolle bei der Einführung von Gruppenarbeit zukommt, sondern dass sie sich im Schnittfeld unterschiedlicher und nicht selten divergierender Entwicklungen befindet. Neben den seit längerem diskutierten Anforderungen, die sich aus der veränderten Arbeitsorganisation und den steigenden fachlichen Ansprüchen an Führungskräfte ergeben, spielte in den 90er Jahren der Gesichtspunkt des Abbaus von Führungsebenen aus Kostengründen eine immer größere Rolle sowie die Überlegung, dezentrale Betriebsstrukturen mit einer Ausweitung von unternehmerischen Orientierungen zu verknüpfen. Auch die von uns untersuchten Betriebe befanden sich mit ihren Reorganisationskonzepten im Schnittfeld dieser verschiedenen Ansprüche, waren teils bestrebt, sie zu integrieren, setzten teils jedoch je eigene Schwerpunkte. Über alle Fälle hinweg fällt auf, dass die Veränderungen der Führungsorganisation sehr viel zögerlicher angegangen wurden, gerade nicht Ausdruck eines einheitlichen Konzeptes waren, sondern eher schrittweise suchend erfolgten: mitunter als Nebenprodukt von Veränderungen der Arbeitsorganisation, nirgends besonders konsequent, sondern jeweils in Abhängigkeit von den konkreten Konstellationen in den Fertigungsbereichen und nicht zuletzt von den durch das vorhandene Führungspersonal vorgegebenen Möglichkeiten. Gerade im Bereich der betrieblichen Führung besteht in einigen Betrieben offensichtlich eine hohe Bereitschaft, den konkreten Aufgaben- und Rollenschnitt der Produktionsvorgesetzten von den individuellen Voraussetzungen der jeweiligen Person abhängig zu machen. Dies erklärt, warum wir in den von uns untersuchten Chemie- und Pharmafällen durchaus unter-

schiedliche Entwicklungen angetroffen haben und warum die im Automobilfall zunächst weitgesteckten Ziele nicht konsequent verfolgt wurden. Auch der unterschiedliche Stand der Umsetzung in den Maschinenbau-fällen ist nicht nur Folge der Tatsache, dass eine Grundsatzentscheidung über die Konzeptstrategie in der Frage der betrieblichen Führung in diesem Betrieb nicht getroffen wurde, sondern spiegelt zugleich den pragmatischen Umgang mit der Frage der Führungsorganisation wider. Auch in diesem Fall existierte keine konzeptionell eindeutig vorgegebene Entwicklungsrichtung.

Fragt man dennoch nach gemeinsamen Merkmalen der von uns untersuchten Fälle unter der Perspektive, welche verallgemeinerbaren Hinweise sich für die Ausgestaltung innovativer Arbeitspolitik ergeben, so fallen zunächst einige Gemeinsamkeiten auf, in denen sich ein besonders produktives Zusammenspiel zwischen den Produktionsgruppen und den Vorgesetzten ergab und die Zusammenarbeit von beiden Seiten als besonders positiv und erfolgreich wahrgenommen wurde. Besonders deutlich artikuliert wird dies in einigen Chemie/Pharma-Betrieben und Maschinenbaugruppen: Die Produktionsvorgesetzten erfahren ein höheres Niveau an Gruppenselbstorganisation eindeutig als Entlastung von ohnehin wenig geliebten Troubleshooting-Aktivitäten, Feuerwehreinsätzen und Steuerungstätigkeiten vor Ort und betonen die gewachsenen Möglichkeiten, Prozessprobleme nun sehr viel systematischer angehen und sich intensiver um betriebliche Planungen und Optimierungen kümmern zu können. Die Aufwertung der Produktionsvorgesetztenfunktion und der auch offiziell erweiterte Funktions- und Verantwortungszuschnitt wird nicht nur als Statuszuwachs erfahren, sondern vor allem als inhaltlich anspruchsvollere Tätigkeit und angemessener Funktionszuschnitt für die Lösung von Produktionsproblemen. Besonders betont wird außerdem, und dies sehen wir als zusätzlichen Hinweis auf den ganzheitlich-integrativen Charakter innovativer Arbeitspolitik, dass die erweiterten Zuständigkeiten umgekehrt gerade für die Zusammenarbeit mit den Gruppen Vorteile bringen. Die für das reibungslose Funktionieren des Bereiches notwendigen Veränderungen und die von den

Gruppen angemahnten Verbesserungen betrieblicher Abläufe lassen sich aufgrund des Kompetenzzuwachses und des größeren Einflusses der direkten Vorgesetzten nun eher realisieren. In der Regel ging die Aufwertung und Neuprofilierung der Meisterposition den befragten Meistern noch nicht weit genug. Entscheidend für die langfristigen Perspektiven dieser Veränderung ist, dass innovative Arbeitspolitik die Möglichkeit eines Positivsummenspieles bietet, bei dem sowohl die Gruppen als auch die erste Führungsebene hinzugewinnen. Aus Sicht des Betriebes geht dies nicht nur mit reibungsloseren Produktionsabläufen einher, sondern von Produktionsbereichen mit einem hohen Realisierungsniveau innovativer Arbeitspolitik gehen auch sehr viel stärkere Impulse für betriebliche Planungen und Optimierungen aus. Deren Praxistauglichkeit verbessert sich gleich in zweifacher Hinsicht: Einerseits kann das Erfahrungswissen der Meister und Produktionsgruppen bereits im Vorfeld in höherem Maße in betriebliche Planungen einfließen, andererseits erfolgt auch die Umsetzung und Weiterentwicklung vor Ort sehr viel schneller und kompetenter.

Während die stärker auf den Produktionsprozess ausgerichtete Rolle der Schichtmeister mit vergleichsweise geringeren planerischen Anteilen eine Besonderheit der Prozessindustrie zu sein scheint, die sich im Kern aus den hohen Betriebsnutzungszeiten und den 4-Schicht- und 5-Schichtsystemen ergibt, die beispielsweise eine kontinuierliche Mitarbeit bei betrieblichen Planungen erschweren, sind gerade die erweiterten Aufgabenschnitte der Meisterebene in den Fertigungsindustrien ein gutes Beispiel dafür, dass sich ein Kernbestandteil der bisherigen Meisterrolle dennoch nicht verändert. Sicherlich ist dem seit Jahren in der Gestaltungsliteratur anzutreffenden Hinweis zuzustimmen, dass sich das Führungsverständnis (und -handeln) der Meister verändern muss weg von hierarchisch-anweisenden Modellen hin zu demokratischen, argumentativ-überzeugenden Führungsstilen. In dieser Hinsicht benennt auch der seit einiger Zeit häufig anzutreffende Hinweis, dass Führungskräfte als Coach oder Moderator fungieren sollten, richtige Momente des notwendigen Wandels der Führungsorganisation bei innovativer Arbeitspolitik. Miss-

verständlich ist diese Perspektive allerdings dann, wenn hiermit die Vorstellung einer vorwiegenden Ausrichtung auf kommunikative Kompetenzen verbunden ist. Kommunikative Kompetenzen sind zwar wichtig, sie ersetzen gerade in den von uns beobachteten Fällen jedoch nicht die hohen und weiter steigenden Anforderungen an Fachwissen und Problemlösefähigkeit und bedeuten auch keinen Abschied von der Notwendigkeit einer aktiven Wahrnehmung der Vorgesetztenrolle. In dieser Hinsicht ändert sich wenig am traditionellen Rollenverständnis. Gerade die klassische Vorgesetztenrolle wird durch die erweiterte Ergebnis- und Kostenverantwortung häufig sogar noch stärker wirksam. Dass die Vorgesetzten operative Entscheidungen an die Produktionsteams abgeben, bedeutet in der Regel nämlich nicht, dass sie aus der Mitverantwortung für das Ergebnis ihres Bereiches entlassen werden. Gerade von Meistern, die die gewandelten Anforderungen besonders deutlich thematisieren, wird auf den Sachverhalt hingewiesen, dass man vor Ort zwar weniger entscheiden müsse, dass Praxiserfahrung und das Gefühl für die Situation vor Ort jedoch weiterhin wichtig sind. Nur auf den ersten Blick überraschend ist auch die Tatsache, dass der Aufgabe der Personalführung und Gesprächen mit Mitarbeitern von den Meistern in den von uns untersuchten Fällen nach wie vor ein hohes, teilweise sogar steigendes Gewicht beigemessen wird.

Umgekehrt kann sich gerade die Kombination von erweiterter Verantwortung mit geringeren operativen Zuständigkeiten als besonders brisant und konfliktrichtig erweisen. Insbesondere wenn die Meister nicht über die notwendige fachliche und persönliche Souveränität im Umgang mit ihrer neuen Rolle verfügen oder wenn unzureichende betriebliche Voraussetzungen und Rahmenbedingungen das Positivsummenspiel steigender Handlungs- und Entscheidungsspielräume für Gruppen und Vorgesetzte unterlaufen, kann es sehr schnell zu negativen Rückwirkungen kommen, die für die Führungskräfte mit massiven Belastungen verbunden sind und arbeitspolitisch dann oft mit Traditionalisierungsschüben einhergehen. Prekäre Arbeitssituationen mit besonders hohen Belastungen sowie Unzufriedenheit mit den be-

stehenden Organisationslösungen haben wir immer dann vorgefunden, wenn wichtige Elemente der hier beschriebenen Konstellation nicht realisiert wurden. Mitunter verfügten die Gruppen nicht über ein ausreichendes Maß an Gruppenselbstorganisation, in anderen Fällen wurden den Meistern zu wenig Möglichkeiten der Mitarbeit bei betrieblichen Planungen eingeräumt.

Wo eine Aufwertung und Funktionserweiterung der Meisterebene in Richtung einer systematischen Mitarbeit bei betrieblichen Planungen und ein Zuwachs an Entscheidungskompetenzen realisiert wird und sich dies mit einer innovativer Arbeitsorganisation auf der Gruppenebene kombiniert, haben wir bei den Meistern ein hohes Maß an Zustimmung zu den betrieblichen Reorganisationsbemühungen angetroffen. Von Meistern als „Lähmschicht“ kann in dieser Konstellation nicht gesprochen werden. Zum einen treffen die Veränderungen die beruflichen Erwartungen dieser mehrheitlich durch ein hohes Engagement gekennzeichneten Beschäftigtengruppe, zum anderen sind auch die sonst bei erweiterten Formen von Gruppenarbeit häufig anzutreffenden Verunsicherungstendenzen weniger verbreitet, speisen diese sich doch in wesentlichen Teilen aus dem Gefühl eines drohenden Macht- und Funktionsverlustes.

Auch wenn sich mit der hier umrissenen Entwicklung eine mögliche Tendenz der Weiterentwicklung der betrieblichen Führungsorganisation abzeichnet, erfolgten die Veränderungen in den meisten Fällen dennoch zögerlich. Eine Ursache hierfür liegt in der bereits benannten Tatsache, dass die arbeitspolitische Strategie der Aufwertung und Neupositionierung der Meisterebene von komplementären und in sich wiederum voraussetzungsvollen Veränderungen auf anderen Ebenen betrieblicher Strukturen abhängt. Hinzu kommen dann allerdings noch bremsende Effekte, die daraus erwachsen, dass es sich bei den direkten Produktionsvorgesetzten um eine vergleichsweise große und für das reibungslose Funktionieren des Betriebes besonders wichtige Personengruppe handelt, die zudem über vergleichsweise lange Betriebserfahrung verfügt. Schon aus diesem Grund sind die Betriebe nur selten zu weitreichenden Eingrif-

fen in diese gewachsenen Strukturen bereit und so streben auch die von uns untersuchten Betriebe eher einen allmählichen Übergang an.

3. Entgeltsystem

Auch die Entgeltsysteme zeichnen sich durch ein hohes Maß an Heterogenität aus. Dies gilt nicht nur für die Ausgangsstrukturen in den von uns untersuchten Betrieben, sondern auch für die seit Mitte der 90er Jahre begonnenen Weiterentwicklungen. Vom Elektrofall abgesehen, wo die Einführung eines neuen Entgeltsystems in Verbindung mit Gruppenarbeit bereits am Anfang der Reorganisationsbemühungen stand, gilt für die übrigen Fälle, dass Veränderungen der Entgeltsysteme erst mit einer deutlichen Verzögerung gegenüber der Arbeitsorganisation etabliert wurden und nicht von Beginn an integrierter Bestandteil der Konzeptentwicklung in Richtung innovativer Arbeitspolitik waren. Zumeist war dies dadurch begründet, dass Veränderungen des Entgeltsystems als besonders heikel gelten und interessenpolitisch aufwendige und besonders konfliktträchtige Aushandlungsprozesse voraussetzen. Hierin dürfte einer der wesentlichen Gründe dafür liegen, dass Entgeltsystemfragen in vielen Fällen zunächst ausgeklammert und erst in einem zweiten Reorganisationsschritt im Anschluss an gewachsene Erfahrungen mit neuen arbeitsorganisatorischen Strukturen angegangen wurden.

Vergleicht man unsere Intensivfälle, so wird zunächst deutlich, dass sie sich durch sehr unterschiedliche Entgeltsysteme auszeichnen, und auch die Neugestaltungsbemühungen und die Beurteilungen der Auswirkungen durch die Beschäftigten fallen sehr differenziert aus. Mehrheitlich gut wird das Lohn-Leistungs-Verhältnis nur in den Bereichen Auto und Maschinenbau eingeschätzt. Angesichts der bereits dargestellten Zunahme der Leistungsanforderungen in allen Untersuchungsfällen verwundert es nicht, dass die Beschäftigten in fast allen Fällen keine Verbesserung sondern eher Verschlechterungen dieses Verhältnisses sehen. Die Wirkungen der jeweiligen Entgeltsysteme werden von den

Beschäftigten sehr differenziert beurteilt, deren Einschätzungen geben damit einen ersten Hinweis auf die Stärken und Schwächen der jeweiligen Regelungen.

Zunächst einmal fällt die unter dem Gesichtspunkt Lohn-Leistungs-Relation besonders negative Einschätzung der Beschäftigten im Fall Chemie/Pharma auf. Bei der Kritik handelt es sich u.a. um einen Effekt der Tatsache, dass in den 90er Jahren auch diese Branche mit wirtschaftlichen Problemen zu kämpfen hatte und selbst die seit Jahren prosperierenden und Rekordgewinne verzeichnenden Großunternehmen seit einigen Jahren damit begonnen haben, Einsparmaßnahmen bei den Personalkosten zu forcieren und übertarifliche Leistungen zurückzufahren. In Verbindung mit den generell steigenden Leistungsanforderungen und vor dem Hintergrund der besonders gestiegenen Leistungsbereitschaft in unseren Untersuchungsfällen wird dieser branchenweit zu beobachtende Trend von den Beschäftigten dieser Branche zwangsläufig als Verschlechterung der Lohn-Leistungs-Relation wahrgenommen. Vor dem Hintergrund einer Kombination aus allgemeinen Sparmaßnahmen einerseits und steigenden Leistungsanforderungen im Zuge neuer arbeitspolitischer Konzepte andererseits geraten selbst die im Bewusstsein der Beschäftigten nach wie vor vergleichsweise hohen Löhne unseres Untersuchungsfalles mehr und mehr in die Kritik. Das traditionelle Entgeltsystem, das sich sehr stark an den Tätigkeitsanforderungen und den Qualifikationen orientierte, galt in diesem Unternehmen zwar unverändert weiter, wurde aber durch eine jährliche Einmalzahlung ergänzt, deren Gesamthöhe sich an betriebswirtschaftlichen Kennziffern des Unternehmensertrags orientierte, deren individuelle Höhe jedoch abhängig vom Ergebnis einer individuellen Leistungsbeurteilung durch die betrieblichen Vorgesetzten war. Obwohl diese Bonuszahlung angesichts hoher Gewinne zum Zeitpunkt unserer Untersuchung aus Sicht der Beschäftigten eher hoch ausfiel, wurde diese Komponente des neuen Entgeltsystems von der großen Mehrheit der Beschäftigten massiv kritisiert. Das Grundproblem des neuen Entgeltsystems bestand darin, dass die Arbeitsorganisation mittlerweile explizit Teamstrukturen in den Mittelpunkt

stellt, den Gruppen größere Selbstorganisationsmöglichkeiten einräumt und auf eine intensiviertere funktions- und hierarchieübergreifende Kooperation im Bereich der Prozessoptimierung setzt, das Entgeltsystem diese Veränderungen jedoch nicht abbildet, sondern an der Zurechenbarkeit auf Einzelpersonen festhält und diese sogar noch verstärkt. Von vielen Beschäftigten wurde dabei argumentiert, dass es individuelle Leistungsunterschiede zwar sehr wohl gibt, die neue Arbeitsorganisation aber gerade den Teamgedanken fördere und das Herausstellen und Bestrafen Einzelner daher kontraproduktiv sei. Besonders stark kritisiert wurde dabei, dass die Gruppen bei den Beurteilungen keinerlei Mitsprachemöglichkeiten haben und die gesamte Entgeltfindung von einem hohen Maß an „Geheimnistuerei“ umgeben sei. Wie problematisch eine solche Neugestaltung des Entgeltsystems mit Blick auf den in den Betrieben eingeschlagenen Weg einer innovativen Arbeitspolitik war, zeigte sich darin, dass selbst die Schichtmeister als direkte Vorgesetzte darauf hinwiesen, dass sie es als nur schwer aufzulösenden Widerspruch sehen, die Teams einerseits eigenständig arbeiten und entscheiden zu lassen und sich aus den tagtäglichen Arbeitsvollzügen stärker zurückzuziehen um übergreifende Aufgaben wahrzunehmen, aufgrund des Beurteilungssystems andererseits jedoch gezwungen zu sein, sich noch ein sehr viel genaueres Bild über die tatsächliche Leistungsfähigkeit der Einzelnen machen zu müssen. Aus dieser Perspektive erscheint es nur konsequent, wenn sich einige Akteure Gedanken darüber machten, in Zukunft eventuell den Gruppen selbst Mitsprachemöglichkeiten bei den Bonuszahlungen zu geben - vereinzelt waren Schichtmeister ohnehin dazu übergegangen, die Beurteilungen mit ihrer Gruppe zu besprechen. Obwohl das Problem im Unternehmen zunehmende Aufmerksamkeit fand, sprach zum Zeitpunkt unserer Recherche wenig für durchgreifende Änderungen. Angesichts des ohnehin langwierigen Aushandlungsprozesses im Vorfeld der Einführung des Systems hätte dies einen erneuten erheblichen Aufwand bedeutet, zumal die konkrete Ausgestaltung des bestehenden Systems auch davon geprägt war, dass es im gesamten Unternehmen zum Einsatz kam und dabei komplizierte Berechnungsregeln wirk-

sam wurden, die der Sicherstellung einer unternehmensweiten und berufsgruppenübergreifenden Vergleichbarkeit dienen.

Während unser Chemie/Pharmafall also eher für Unverträglichkeiten zwischen Arbeitspolitik und Entgeltsystem steht, finden sich in unseren übrigen Intensivfällen positive Anknüpfungspunkte, obwohl auch hier deutlich wird, dass Entgeltsystemveränderungen von den meisten Beschäftigten zunächst mit Skepsis begegnet wird. In unserem Elektrofall handelte es sich insofern um eine weitreichende Reorganisation, als hier ein langjährig etablierter Einzelakkord durch ein bereichsbezogenes Prämienlohnsystem ersetzt wurde, in das sogar die bislang im Zeitlohn stehenden Facharbeiter einbezogen wurden. De facto ist damit der gesamte Bereich einer Leistungsprämienregelung unterworfen. Alle arbeiten gewissermaßen in einen Topf, wobei den automatisierten Linien und der manuellen Bestückung hierbei real jedoch die größte Bedeutung zukommt. Auch wenn diese Regelung nicht ohne Probleme funktioniert und immer wieder zu unklaren Situationen führt und das Bereichsmanagement zudem seit längerem über Ergänzungen nachdenkt, aus Sicht des Betriebsrates eine Veränderung des Entgeltsystems jedoch keine Priorität hat, wird die Abkehr vom Einzelakkord überwiegend eindeutig positiv beurteilt. Ein wesentlicher Grund dafür, dass dieses Positivurteil im Grundsatz von fast allen Beteiligten bis hin zur Bereichsleitung geteilt wird, liegt darin, dass die Veränderung aus Sicht der Akteure zur im Bereich mittlerweile verankerten Arbeitspolitik „passt“. Auch wenn durchaus gesehen - und als Befürchtung geäußert wird -, dass sich Einzelne nun auf Kosten der Gruppe ausruhen könnten und auch die Prämienberechnung aufgrund der Komplexität der Abläufe für die meisten gegenüber früher nicht wirklich transparent ist, leuchtet der Grundsatz, dass alle zur Leistung des Bereiches beitragen und es daher auch eine gemeinsame Prämie gibt, durchweg ein. Auch nach Einschätzung der Leitung fühlen sich nun alle für das Produktionsergebnis verantwortlich und die Zusammenarbeit hat sich stark verbessert. Grenzen des bestehenden Systems liegen vor allem in seiner ausschließlichen Stück-

zahlorientierung sowie dem gänzlichen Fehlen von Zielvereinbarungselementen und Mitsprachemöglichkeiten der Beschäftigten. Gerade im Kontrast zum Entgeltsystem im Chemiefall fällt jedoch die ausgesprochen positive Beurteilung des Gruppen- bzw. Bereichsbezugs dieser Lösung auf.

Sehr viel weitreichender und zugleich integrierter Bestandteil breit ansetzender Konzepte innovativer Arbeitspolitik waren die Veränderungen der Entgeltsysteme in den Intensivfällen des Maschinenbaus und der Automobilindustrie. Obwohl die Systeme dieser Betriebe sehr unterschiedlich ausgestaltet sind, je andere Zielsetzungen verfolgen und auch an unterschiedlichen Elementen von Entgeltsystemen ansetzen, zeichnen sie sich beide dennoch durch eine Ausrichtung auf die Ermöglichung von Gruppenselbstorganisation und den Ausbau von Mitsprachemöglichkeiten der Beschäftigten aus.

Im Maschinenbaufall ist es gelungen, eine überzeugende, innovative Arbeitspolitik unterstützende Neuordnung der Grundlohndifferenzierung zu erreichen. Das dort eingeführte Lernzeitkonzept erwies sich in Kombination mit dem praktizierten Fertigungsinselansatz und den erweiterten Entscheidungskompetenzen der Gruppen insbesondere im Bereich des Arbeitseinsatzes nicht nur deshalb als erfolgreich, weil es von den Gruppen gegenüber den individuellen Leistungsbeurteilungen früher als gerechter und frei von Vorgesetztenwillkür beurteilt wurde. Unter dem Blickwinkel innovativer Arbeitspolitik lassen sich vor allem die Positivanreize für Qualifizierungen, Arbeitseinsatzflexibilität und erweiterte Funktionsübernahme als Vorteile dieses Systems nennen. Die Mitsprachemöglichkeiten der Gruppen bei der Vergabe von höheren Lohngruppen in Verbindung mit den vergleichsweise günstigen Möglichkeiten zur wechselseitigen Qualifizierung verstärken nicht nur die individuelle Lohnzufriedenheit, sondern unterstützen zudem die Übernahme von Gruppenverantwortung und befördern die Gruppenselbstorganisation durch Positivsummenspiele der Gruppenmitglieder. In Gruppen mit geringem Niveau von Gruppenselbstorganisation kann es in Einzelfällen zwar zu internen Konflikten um die Ein-

gruppierung bei den Lernzeiten kommen oder es werden Einzelnen Lernzeiten zugerechnet, ohne dass die hierbei von den Beschäftigten erwarteten Kompetenzen bei der betreffenden Person in ausreichendem Maße vorhanden sind. Im Kern spricht dies jedoch nicht gegen die gefundene Lösung, sondern erscheint vielmehr als logische Folgewirkung eines Entgeltsystems, dass eine möglichst weitreichende Verantwortung der Beschäftigten für ihren Arbeitsbereich zu realisieren versucht. Die Grenzen dieses System liegen eher darin, dass es bislang nicht gelungen ist, gruppenbezogene Prämiensysteme zu entwickeln, die in der Lage wären, die Gruppen auf der Grundlage qualitativer oder quantitativer Leistungsziele zu vergüten. Auch Prozessoptimierungen werden auf Gruppenebene bislang nicht systematisch honoriert, und die Vergabe der höchsten Lernzeit bzw. Entgeltstufe („Optimierer“) an Einzelpersonen sowie die bestehende Prämienregelung bleiben vorerst eine eher unbefriedigende Lösung.

Genau hier, beim Versuch Leistungs politik neu zu ermöglichen, nun jedoch auf der Basis von Gruppenleistungen und durch die Ausweitung von Mitsprachemöglichkeiten der Arbeitsgruppen, setzt das besonders elaborierte Entgeltsystem im Fall Auto an. Das Besondere dieses Entgeltsystems liegt im Bereich der Leistungsfindung sowie in der Entwicklung eines gruppenbezogenen Bonussystems, bei dem die zusätzlichen Prämien auf der Grundlage von Zielvereinbarungen zwischen Gruppe und Vorgesetzten zur Auszahlung kommen. Das Spektrum der relevanten Parameter ist dabei besonders breit: neben Produktivität auch Qualität, Bestände, Anzahl KVP-Vorschläge sowie Gruppenmerkmale wie die Integration leistungsgeminderter Kollegen oder die Durchführung von Gruppengesprächen. Eine weitreichende arbeitspolitische Innovation stellt vor allem das neuartige Verfahren der Ermittlung des Leistungssolls dar, bei dem die klassischen Methoden der Vorgabezeitermittlung (MTM) zwar nach wie vor angewendet werden, die hiermit gewonnenen Daten nun jedoch in einen Aushandlungsprozess zwischen den Gruppen und ihren Vorgesetzten eingehen, bei dem sich die beiden Parteien formell gleichberechtigt gegenüberstehen und einseitige

Vorgaben zumindest auf dem Papier ausgeschlossen sind. Sowohl durch dieses Verfahren der Ermittlung von Vorgabezeiten bzw. einer Sollpersonalbesetzung als auch durch die ähnlich ausgestalteten Verfahren bei der bonusrelevanten Vereinbarung zusätzlicher Ziele wird der Leistungsdruck, dem die Gruppen ausgesetzt sind, zwar nicht abgeschwächt. Es gehört vielmehr zu den Grundprinzipien dieses Systems, eine Dynamisierung und qualitative Erweiterung der Leistungsanforderungen zu erreichen. Entscheidend für den innovativen Charakter ist jedoch, dass diese Vorgehensweise aus Sicht der Beteiligten ein höheres Maß an Rationalität ermöglicht, da die Leistungsvorgaben nun prozessnah ermittelt und überprüft werden und der Prozess der Vorgabezeitermittlung im Idealfall zugleich einen Optimierungsprozess darstellt, bei dem den Gruppen mehr Mitsprachemöglichkeiten bei der Gestaltung ihrer Arbeitsplätze eingeräumt werden. Positiv beurteilt wird dieses System von den Beschäftigten nicht nur insofern, als es ihnen in transparenter Weise und ohne dass es sich dabei ausschließlich um Leistungsintensivierungen handelt, höhere Verdienstchancen einräumt. Positiv hervorzuheben ist auch, dass durch die Vorgehensweise und die Ausgestaltung der zusätzlichen Ziele die Gruppenselbstorganisation unterstützt wird. Letztlich stellt das Entgeltsystem im Fall Auto gleich in mehrfacher Hinsicht einen Gegenpol zum Fall Chemie/Pharma dar: Es stellt die Gruppenleistung in den Mittelpunkt, basiert auf objektiven, einer möglichen Vorgesetztenwillkür entzogenen Kennziffern und setzt auf Mitsprache der Beschäftigten auch im Bereich der Leistungs politik. Hinsichtlich der betrieblichen Praxis dieses Entgeltsystems und der Beurteilung durch die Beschäftigten haben wir allerdings Unterschiede in der realen Reichweite der Mitsprache der Gruppen vorgefunden und bei der Frage, ob die Aushandlungsprozesse von den Beschäftigten als Vereinbarung oder als Vorgabe eingeschätzt werden. Ähnlich wie im Maschinenbaufall ergibt sich auch im Autofall eine beträchtliche Spannbreite in der faktischen Funktionsweise des Systems, die sich vor allem entlang des Realisierungsniveaus von Gruppenselbstorganisation in den einzelnen Gruppen auffächert. Alles in allem haben die Gruppen gelernt, mit dem neuen System zu

leben, sehen einige Vorteile und wollen durchweg nicht zum alten System zurück. Es bleibt jedoch Misstrauen und man ist sich einig, dass auch beim neuen System leistungspolitisch der Betrieb letztlich am längeren Hebel sitzt. Einen ähnlich positiven Bezug, wie wir ihn im Bereich der Arbeitsorganisation feststellen konnten, haben wir bezogen auf das neue Entgeltsystem bei den Beschäftigten nicht angetroffen. Zu stark bleibt offensichtlich - insbesondere in Zeiten verschärften Wettbewerbs und Kostendrucks - die Skepsis gegenüber den leistungspolitischen Zielen des Managements.

4. Betriebsorganisation, betriebliche Steuerungs- und Koordinationsformen

Auch die betriebsorganisatorischen Strukturen sind bereits seit einigen Jahren verstärkt Gegenstand von Reorganisationsstrategien, die in der sozialwissenschaftlichen Debatte seit Mitte der 90er Jahre unter Stichworten wie Dezentralisierung und Vermarktlichung behandelt werden. Bisheriges Ergebnis dieser Debatte ist, dass es in einer ganzen Reihe von Unternehmen in der Tat erhebliche Veränderungen der betriebsorganisatorischen Strukturen und Abläufe in Richtung Dezentralisierung, Hierarchieabbau und prozessorientierte Neugestaltung der Aufbauorganisation gegeben hat und sich bei den betrieblichen Steuerungs- und Koordinationsformen Tendenzen einer stärkeren Vermarktlichung beobachten lassen.

Veränderungen betriebsorganisatorischer Strukturen finden sich in allen von uns untersuchten Fällen und sie entsprechen in ihren Grundlinien den in der allgemeinen Debatte genannten Merkmalen. Besonders weitreichende Neuzuschneide in Richtung stärkerer Dezentralisierung haben wir in den Intensivfällen Elektro und Maschinenbau angetroffen. Beim Elektrofall wurde neben logistischen und planerischen Funktionen sogar der Einkauf integriert, der Bereich agiert mittlerweile wie ein Kleinunternehmen. Im Maschinenbaufall wurden nicht nur operative indirekte Funktionen in die Produktionsgruppen integriert, sondern außerdem die Arbeits-

vorbereitung den Fertigungsinselleitern unterstellt. Auch in den beiden großindustriellen Fällen spielte der Aufbau dezentraler betriebsorganisatorischer Strukturen eine wichtige Rolle, obwohl das Reorganisationstempo hier langsamer war. Die Zentralbereiche spielen nach wie vor eine wichtige Rolle, die Unterstellungen unter die Produktion erfolgten mitunter nur formal und die Veränderungen haben sich (noch) nicht überall in integrierten Funktionszuschnitten auf der operativen Ebene niedergeschlagen. Auch in diesen Fällen wurden jedoch indirekte Funktionen vermehrt in die Produktion(sgruppen) integriert, die Produktionsleiter verfügten fast durchweg über erheblich erweiterte Verantwortlichkeiten und die betriebliche Steuerung erfolgt in einem sehr viel größeren Maße über verbindliche Kennziffern: teils in Form von Zielvorgaben, teils aber auch auf der Basis von Zielvereinbarungen. Über die zuvor dargestellten Veränderungen bei den leistungspolitischen Regularien und den Entgeltsystemen wirken diese Veränderungen in einigen Fällen bis ins Entgelt hinein. Dehierarchisierung in Form eines Abbaus von Führungsebenen im unteren und mittleren Management hat es in sämtlichen Fällen gegeben und auch Bemühungen um eine größere Prozessnähe von betrieblichen Experten durch räumlich-organisatorische Nähe oder entsprechend strukturierte Kommunikationsbeziehungen finden sich in allen Untersuchungsbetrieben. Einzelbeispiele gibt es aber auch für die in der Literatur angeführten Rezentralisierungstendenzen: zumeist im Zuge der Vereinheitlichung von Standortstrategien, durch den Aufbau von unternehmensweiten Kompetenzzentren oder als Folge des Bemühens um eine stärkere Standardisierung von betrieblichen Abläufen.

Bilanziert man die von uns durchgeführten Fallstudien unter dem Gesichtspunkt Good Practice, so lassen sich zunächst keine einheitlichen Prinzipien bei der Gestaltung der betriebsorganisatorischen Strukturen und der Steuerungs- und Koordinationsformen beobachten, was angesichts der Heterogenität unserer Fälle hinsichtlich der Branchenzugehörigkeit, Produkte und Betriebsgrößen sowie der Stufe in den jeweiligen Wertschöpfungsketten auch nicht verwundert. Stärker noch als etwa bei

der Frage der Funktionsintegration auf der Prozessebene unterscheiden sich die Betriebe bei der organisatorischen Ausgestaltung prozessunterstützender Funktionen auch deshalb, weil den verschiedenen Funktionen ein sehr unterschiedliches qualitatives und quantitatives Gewicht zukommt. Am Beispiel der Instandhaltung: In allen Fällen ist das Management zwar bemüht, eine größere Prozessnähe der Instandhaltung zu realisieren und Teile der Instandhaltung und Wartung von der Produktion erledigen zu lassen, die in den Betrieben anzutreffenden Lösungen reichen jedoch von einer Integration der Instandhalter in die Produktionsgruppen, über rein formelle Unterstellung unter die Produktion und größere Nähe durch Bereichswerkstätten bis hin zur Instandhaltung durch Fremdfirmen oder Maschinenhersteller - und zwar ohne dass sich bestimmte Lösungen arbeitspolitisch als besonders positiv oder prekär kennzeichnen lassen.

Obwohl sich bei den betriebsorganisatorischen Strukturen aus arbeitspolitischer Sicht also keine generellen Gestaltungsregeln formulieren lassen, ergeben sich aufgrund des Zusammenwirkens der verschiedenen Ebenen innovativer Arbeitspolitik auch hier einige Hinweise auf besonders tragfähige Prinzipien bei der Ausgestaltung von Dezentralisierungsstrategien und betrieblichen Steuerungs- und Koordinationsformen. Ein vor dem Hintergrund der Debatte um Gefahren von Dezentralisierung und Vermarktlichung besonders interessanter Aspekt ist hierbei, dass die Managementvertreter in allen von uns untersuchten Intensivfällen auf die Gefahren einer zu stark forcierten und zu weit getriebenen Kombination von Dezentralisierung und Vermarktlichung verwiesen. Unabhängig von Betriebsgröße und anderen Einflussfaktoren wird davon ausgegangen, dass eine zu weitreichende Vermarktlichung eher eine Beschädigung der internen Kooperationsprozesse und damit einen Mangel an interner Koordination zur Folge hätte. Aus Sicht der jeweiligen Betriebsleitungen stellt sich das Problem so dar, dass die einzelnen Betriebe zwar über klare Grenzen nach außen und spezifizierbare Anforderungen auf der Basis von klaren Zielen und Kennziffern verfügen sollten, diese Kennziffern jedoch

prozessbezogen zu formulieren sind und von den jeweiligen Organisationseinheiten beeinflussbar sein sollten. Die meist auf Unternehmenserfolge bzw. Gewinn- und Verlustrechnungen orientierten Finanzkennziffern erfüllen genau diesen Anspruch jedoch nicht, statt dessen sollten daher prozessbezogene Kennziffern verwendet werden. Die Skepsis gegenüber der Sinnhaftigkeit einer zu weit getriebenen Vermarktlichung richtet sich hierbei vor allem auf die Befürchtung unnötigen Aufwands bei der Zurechnung von Kosten und die Aushöhlung funktionierender Kooperationsbeziehungen. In der Vorstellungswelt der Akteure geht es auch auf der Bereichs- bzw. Betriebsebene darum, ein kooperationsfähiges Team aufzubauen, das zwar klaren Zielen unterworfen, intern jedoch durch ein hohes Maß an Kooperationsfähigkeit, wechselseitiges Vertrauen und Flexibilität geprägt ist. Genau dies dürfte durch eine radikale Vermarktlichung der internen Beziehungen etwa auf der Basis der Verrechnung sämtlicher Leistungen jedoch eher gefährdet werden. Angestrebt wird statt dessen eine Balance zwischen zentraler Koordination durch die Bereichsleitungen, dezentraler Selbstorganisation in den einzelnen Teams und marktorientierten Steuerungsformen. Die im Prinzip wünschenswerte maximale dezentrale Verantwortung und ganzheitliche Zuständigkeit wird dabei durch den Wunsch nach Rückgriff auf spezialisierte, zentral verfügbare Kompetenzen sowie die Notwendigkeit einer bereichsübergreifenden Koordination begrenzt.

Auch wenn unsere Untersuchungsfälle durch unterschiedliche Konstellationen bei der Gestaltung der betriebsorganisatorischen Strukturen geprägt sind, spielen betriebsorganisatorische Innovationen in Richtung Dezentralisierung, Prozessorientierung, Funktionsintegration und funktionsübergreifender Kooperation in allen Fällen eine wichtige Rolle. Für sämtliche Fälle gilt, dass eine enge Wechselwirkung mit der Ebene der Arbeitsorganisation besteht: Teils erweisen sich die betriebsorganisatorischen Veränderungen als notwendige Voraussetzungen für tragfähige Innovationen im Bereich der Arbeitsorganisation; umgekehrt hängt die Erreichung der betrieblichen Ziele innovativer Arbeitspolitik in ho-

hem Maße von einer parallelen Neugestaltung der betriebsorganisatorischen Strukturen und Abläufe ab. Dass die in der Dezentralisierungsdebatte genannten Desintegrationseffekte in den von uns untersuchten Fällen bislang nicht auftraten, erklärt sich zu einem großen Teil daraus, dass die Betriebe gerade nicht durch radikale Formen der Vermarktlichung der internen Strukturen geprägt waren. Auch wenn die Frage nach betrieblichen Steuerungs- und Koordinationsformen noch weitgehend offen ist, sprechen die bislang gemachten Erfahrungen dafür, dass es im Kern darum geht, je prozess- und wettbewerbsspezifische Indikatoren und Kennziffern zu entwickeln und diese dann auf der Basis von Aushandlungsprozessen und Vereinbarungen für Bereiche und Gruppen als Ziele zu formulieren. Von besonderer Bedeutung ist hierbei, inwieweit es gelingt, zugleich die betrieblichen Kooperationsstrukturen so zu stärken, dass marktorientierte Koordinationsformen gerade nicht zur Aushöhlung und Blockierung von Kooperationsprozessen führen. Letztlich geht es darum, die organisatorischen Dezentralisierungstendenzen mit Steuerungs- und Koordinationsformen zu verbinden, die auch auf der betrieblichen Ebene Prozesse der kooperativen Selbstorganisation stärken und sich insofern als kohärent mit den arbeitsorganisatorischen Konzepten erweisen.

5. Beschäftigtengetragene Prozessoptimierung

Versuche, die Beschäftigten stärker als traditionell üblich in Fragen der Prozessoptimierung einzubinden, hat es in allen von uns untersuchten Fällen gegeben. Die Spannweite reichte dabei von separaten, unter Anleitung von speziell geschulten „Trainern“ durchgeführten Workshops über modernisierte Formen des betrieblichen Vorschlagswesens bis hin zu in die regulären Arbeitsprozesse integrierten Optimierungsaktivitäten oder einer erweiterten Einbindung der Produktionsgruppen in betriebliche Planungen. Nicht selten wurden diese Aktivitäten zudem in Form spezieller Managementprogramme wie KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess) oder Kaizen organisiert und von externen Beratern

teils konzipiert und angeleitet, teils auch nur organisatorisch unterstützt. Die von uns untersuchten Betriebe bewegen sich mit ihren Aktivitäten somit im Mainstream der seit einigen Jahren zu beobachtenden Tendenz, sämtliche Hierarchieebenen und Akteure sehr viel stärker als lange Zeit üblich auf das Erfordernis von Kostensenkung und Leistungssteigerung auszurichten. Das Bemühen um höhere Leistungsfähigkeit der betrieblichen Prozesse ist mittlerweile zu einer ständigen Anforderung geworden, die zudem immer weniger nur Sache der Führungskräfte und der Rationalisierungsexperten in den entsprechenden Fachabteilungen der Unternehmen ist. Die betriebliche Rhetorik zielt dabei auf eine aktive Einbindung aller Beschäftigten in die Optimierung der betrieblichen Prozesse ab und propagiert dabei einen grundlegenden Konzeptwechsel, bei dem auch die ausführenden Beschäftigten nun einen aktiven Beitrag in Form von Verbesserungsideen oder gar eigenständigen Planungs- und Umsetzungsaktivitäten leisten sollen.

Aus industriesoziologischer Sicht ist zunächst ein hohes Maß an Skepsis angebracht, inwieweit das Ziel, die Beschäftigten aktiv in Fragen der Prozessoptimierung einzubinden, realisierbar ist. Nicht nur, weil die betrieblichen Strukturen gerade bei Planungs- und Optimierungsfragen in besonderem Maße auf dem Prinzip der Arbeitsteilung beruhen. Hinzu kommt, dass die industriesoziologische Forschung seit langem darauf hingewiesen hat, dass die Beschäftigten betrieblichen Veränderungen generell zunächst skeptisch und eher ablehnend gegenüber stehen. Die bisherigen Rationalisierungserfahrungen und das Bemühen, sich Freiräume in den bestehenden Arbeitssituationen zu erarbeiten, fördern insbesondere im Produktionsbereich einen arbeitspolitischen Konservatismus, bei dem es den Beschäftigten primär darum geht, sich aus Gründen der Belastungsregulation in den bestehenden Strukturen einzurichten. Veränderungen, insbesondere wenn sie vom Management ausgehen, werden in erster Linie als Bedrohung gesehen. Angesichts der bei KVP- und Kaizenkonzepten explizit formulierten Zielsetzung erhöhter wirtschaftlicher Effizienz verwundert es daher nicht, dass etwa Betriebsräte diesen Ansätzen häufig kritisch

gegenüberstehen und sie in den 90er Jahren Gegenstand betriebspolitischer Konflikte waren. Schaut man sich die Praxis in den von uns untersuchten Betrieben an, so fällt als Erstes die vergleichsweise große Spannbreite der praktizierten Konzepte ins Auge. Nicht nur der Stellenwert von Prozessoptimierungsaktivitäten der Produktionsgruppen ist verschieden, auch die betrieblichen Organisationskonzepte unterscheiden sich noch stärker als etwa im Bereich der Arbeitsorganisation.

Im Elektrofall fanden formalisierte KVP-Aktivitäten bislang fast gar nicht statt. Dieser Fall zeichnet sich zwar durch eine hohe Innovationsdynamik bei der Neugestaltung der technischen und organisatorischen Abläufe ab, Optimierungen wurden jedoch im Wesentlichen von den betrieblichen Experten (Vorgesetzte, Ingenieure/Techniker, Produktionsspezialisten) betrieben. Eigenständige Initiativen oder projektartiges Arbeiten wurde von der Mehrzahl der Produktionsbeschäftigten nicht erwartet, und es wurden auch nicht die für KVP-Konzepte typischen Elemente wie Optimierungsworkshops, KVP-Prämien, Schulung in Problemlösetechniken, hierarchie- und funktionsübergreifende Projektgruppen, Erarbeitung von KVP-Vorschlägen im Gruppengespräch o.ä. realisiert. Andererseits zeichnet sich dieser Bereich aufgrund seiner geringen Größe und guten Überschaubarkeit durch ein hohes Maß an alltäglicher Einbindung der Beschäftigten in betriebliche Optimierungen aus. Entscheidend ist in diesem Fall, dass die direkten Vorgesetzten zugleich die entscheidenden Akteure bei Reorganisationsmaßnahmen und betrieblichen Neuplanungen sind. Im Rahmen der Einführung von Gruppenarbeit sowie angesichts weitreichender Reorganisationsmaßnahmen kam es dann erstmals zu systematischen Formen der Einbindung der Beschäftigten bei zu planenden Veränderungen. Zumindest wurden sie nun auf Wünsche und Anregungen angesprochen. Kontinuierliche Prozessoptimierung gehörte zum Zeitpunkt unserer Recherchen zwar immer noch nicht zum alltäglichen Aufgabenbestandteil der Gruppenmitglieder, die Vorgesetzten setzten nach wie vor auf ausgewählte „Leistungsträger“, zumindest punktuell und bei größeren Reorganisationsvorhaben hatte sich in diesem Fall

jedoch eine Praxis herausgebildet, die gesamte Gruppe in die Ausgestaltung von anstehenden Veränderungen einzubeziehen.

Auch im Maschinenbaufall spielen formalisierte, gruppenbasierte KVP-Maßnahmen oder Workshopaktivitäten bislang fast keine Rolle. Hier wurde die Einbeziehung der Produktionsbeschäftigten über das Entgeltssystem forciert. Bei der als Optimierer bezeichneten höchsten Kompetenzstufe in den Arbeitssystemen wird nicht nur vorausgesetzt, dass die Beschäftigten über besonders weitreichende fachliche Kenntnisse bezogen auf die jeweiligen Produktionen verfügen. Zugleich wird erwartet, dass sie sich in besonderer Weise als Problemlöser betätigen und von ihnen eigenständige Impulse bei der Optimierung des Produktionsprozesses ausgehen. Auch im Maschinenbaufall gehört Prozessoptimierung somit zwar noch nicht zum regulären Tätigkeitsprofil der Mehrheit der Gruppenmitglieder, sie ist aber dennoch Bestandteil des Arbeitsalltags der Gruppen geworden und die traditionelle, im Maschinenbau üblicherweise aber ohnehin weniger stark ausgeprägte Trennung zwischen Planung und Ausführung wurde auch hier durchbrochen.

Eine sehr viel größere Bedeutung spielen systematische, formalisierte KVP- oder Kaizen-Konzepte dagegen in den Automobil- und Chemiebetrieben. In unserem Intensivfall aus dem Nutzfahrzeugbereich war man zunächst mit einer restriktiven Kaizen-Variante gestartet, die externen Beratern und betrieblichen Planern weitreichende Gestaltungsmöglichkeiten gab und die Beschäftigten nur sehr ausschnitthaft einbezog. Hinzu kam, dass unter Kaizen in diesem Fall vor allem die Umsetzung vorgegebener technisch-logistischer Elemente verstanden wurde und die Gestaltungsmöglichkeiten der Gruppen schon aus diesem Grunde sehr beschränkt waren. Letztlich stieß diese Vorgehensweise nicht nur bei den Beschäftigten und dem Betriebsrat auf massive Kritik, sondern sie wurde auch von den Führungskräften (insbesondere den Meistern) immer weniger mitgetragen. Im Zusammenhang der Ausgestaltung eines an Grundideen innovativer Arbeitspolitik orientierten Produk-

tionssystemen wurden die bestehenden Aktivitäten schließlich gestoppt und in Richtung eines sehr viel offeneren, auf die Aktivierung der Produktionsgruppen abzielenden Konzeptes umprofiliert. Eine Öffnung erfolgte zunächst dadurch, dass nun explizit auch Arbeitssicherheitsmaßnahmen und Arbeitsverbesserungen Gegenstand von Kaizenaktivitäten sein konnten. Auch die geschaffenen Ressourcen (Kaizenbeauftragte, Kaizenwerkstatt) wurden nun eher unterstützend bei der Umsetzung von Neugestaltungsideen der Gruppen eingesetzt. Schließlich wurden Kaizenvorschläge zu einem Bestandteil des neugeschaffenen Entgeltsystems. Auch wenn die Negativerfahrungen aus der Anfangsphase nachwirkten und insbesondere die Kooperationsbeziehungen zwischen Produktion und Planung im Werk nach wie vor unzureichend waren, war es in diesem Fall zum Zeitpunkt unserer Recherche gelungen, das bisherige Negativbild von Kaizen zu korrigieren. Von den meisten Beschäftigten wurde der Ansatz einer beschäftigtengetragenen Prozessoptimierung nicht mehr ausschließlich als Bedrohung gesehen. Die Skepsis richtete sich jetzt vor allem darauf, inwieweit der neue Anspruch einer Prozessoptimierung, von der auch die Gruppen profitieren sollten, ernst gemeint war, zumal die betrieblichen Planer aus Sicht der Beschäftigten nach wie vor zu weit entfernt waren und die Ideen der Beschäftigten zu wenig aufgriffen. Nicht zuletzt als Folge der neuen Ausrichtung hatte sich in den letzten Jahren sowohl die Anzahl als auch die Qualität der Verbesserungsvorschläge deutlich erhöht und die neue Vorgehensweise wurde mittlerweile auch vom Betriebsrat mehrheitlich mitgetragen.

Noch weitgehender umgesetzt war der Anspruch einer systematischen, beschäftigtengetragenen Prozessoptimierung in einem Fall der Chemie/Pharmaindustrie. Die Besonderheit der hier als Prozessanalyse bezeichneten Vorgehensweise bestand darin, dass die Prozessteams (Schichtgruppen) offiziell und mit eigenen Aufgabenstellungen in betriebliche Planungen im Bereich der Prozess- und Verfahrensoptimierung einbezogen wurden. Teils wurden ihnen Themen vorgegeben, teils konnten sie diese auch selbst definieren. Die Bearbei-

tung dieser Themen erfolgte jeweils über mehrere Monate hinweg weitgehend selbstorganisiert in Gruppengesprächen sowie während der Arbeitszeit. Für die Gruppen bedeutete die Bearbeitung dieser Aufgaben zwar zusätzlichen Aufwand, es handelte sich zugleich jedoch um eine erweiterte Definition ihrer Tätigkeit und bedeutete faktisch eine Übernahme von analytisch-planerischen Tätigkeiten. Von den meisten Beschäftigten wurde diese Form der Prozessoptimierung daher letztlich als Bereicherung ihrer Tätigkeit und Aufwertung ihrer betrieblichen Stellung betrachtet. Nicht zuletzt deshalb, weil die Prozessanalyse mit einer Intensivierung und Verbesserung der Kooperationsbeziehungen zwischen den Schichtteams, den Experten der Tagsschicht sowie den technischen Spezialisten und Verfahrensentwicklern des Werkes einherging. Letztlich war es durch die gewählte Vorgehensweise gelungen, Prozessoptimierung zu einer alltäglichen Aufgabenstellung zu machen, in die zudem die gesamte Gruppe eingebunden war. Durch die Prozessanalyse, die unter anderem auf die Steigerung der Ausbeuteraten der Wirkstoffproduktion abzielte, wurden erhebliche Wirtschaftlichkeitseffekte erzielt, was von allen Beteiligten als großer Erfolg gewertet wurde.

Wenngleich in allen Fällen eine Bewegung in Richtung einer stärkeren Einbeziehung der Produktionsbeschäftigten in Planungs- und Optimierungsfragen zu verzeichnen war, ist die Reichweite dieser Veränderungen jedoch sehr unterschiedlich. Aus Sicht der Beschäftigten stehen bei den Hinderungsgründen für eine aktive Beteiligung an Prozessoptimierung zwei Problemkomplexe im Vordergrund. Auf der einen Seite Aspekte, die sich mit der Kennzeichnung Lohnarbeiterorientierung charakterisieren lassen: Hier spielen die mit diesem Status verbundenen Unsicherheiten und Interessenlagen eine wichtige Rolle, es gehen aber auch die bisherigen Rationalisierungserfahrungen ein. In unseren Befragungsdaten kommt der Lohnarbeiterstatus vor allem in der Furcht vor Arbeitsplatzabbau und Leistungsintensivierung sowie den fehlenden finanziellen Anreizen zum Ausdruck. Unsere Befragungsergebnisse zeigen, wie wichtig diese Aspekte sind, die Daten machen jedoch

zugleich deutlich, dass neben diesem Komplex noch ein zweiter Bereich von Hinderungsgründen eine wichtige Rolle spielt, der nicht so sehr in einer generellen Skepsis begründet liegt, sondern bei dem sehr viel mehr die konkreten betrieblichen Strukturen und Abläufe eine Rolle spielen. Aus Sicht der Beschäftigten finden ihre Ideen nach wie vor zu wenig Gehör und Verbesserungen werden zu wenig und zu langsam umgesetzt. Hinzu kommt, dass sich die Beschäftigten über Kostenfragen zu wenig informiert sehen und die Zusammenarbeit mit der Planung vielfach immer noch als nicht ausreichend bezeichnet wird. Die grundlegende Bedeutung der generellen Unsicherheiten und Vorbehalte wird daran deutlich, dass etwa Furcht vor Arbeitsplatzverlust und Leistungsintensivierung eine wichtige Rolle weitgehend unabhängig von den konkreten arbeitspolitischen Konzepten insbesondere bei der Ausgestaltung beschäftigtengetragener Prozessoptimierungsaktivitäten spielt.

Auch wenn die vorgelegten Zahlen das breite Spektrum der Befürchtungen der Beschäftigten gegenüber KVP-Konzepten und die Vorbehalte gegenüber einer aktiven Rolle bei Rationalisierungsprozessen deutlich machen, zeigen unsere Untersuchungsergebnisse auch, dass die große Mehrheit der Beschäftigten dennoch eine aktive Mitarbeit bei betrieblichen Optimierungen nicht grundsätzlich ablehnt. Eine allzu statische Sicht der Orientierungen der Beschäftigten steht offensichtlich im Widerspruch zu deren Selbsteinschätzung. Unabhängig etwa vom Niveau der Gruppenarbeit sowie der Ausgestaltung der beschäftigtengetragenen Prozessoptimierung vertritt die große Mehrheit der Beschäftigten die Ansicht, dass man sich auch als Arbeiter an der Verbesserung der Wirtschaftlichkeit beteiligen sollte. Fragt man danach, was diese im Grundsatz zustimmende Haltung zu einer aktiven Beteiligung an Kostensenkung, die sich in allen von uns untersuchten Fällen innovativer Arbeitspolitik beobachten lässt, begründet, so ist zunächst auf die hohe Zustimmung zur Aussage „Angesichts des heutigen Wettbewerbsdrucks hat man gar keine andere Wahl, als sich aktiv um eine ständige Verbesserung der Wirtschaftlichkeit zu bemühen“ zu verweisen. In unseren Interviews konnten wir durchweg feststellen, dass die

seit Jahren gemachte Erfahrung eines massiven Wettbewerbs und Kostendrucks sowie die auch in der Öffentlichkeit breit geführte Debatte über die Notwendigkeit von Sparmaßnahmen und die Verlagerung von Produktionen an günstigere Standorte bei den Beschäftigten deutliche Spuren hinterlassen hat. Angesichts hoher Arbeitslosigkeit gehen die Beschäftigten in ihrer großen Mehrheit davon aus, dass sie einen aktiven Beitrag zur Sicherung ihrer Arbeitsplätze leisten müssen. Andererseits konnten wir beobachten, dass die Bereitschaft, sich aktiv um Kostensenkung und Prozessoptimierung zu kümmern, nicht nur eine Reaktion auf bestehende Zwänge darstellt, sondern zugleich Bestandteil einer selbstbewussten, offensiven Definition der eigenen Qualifikation und der eigenen Rolle darstellt.

Während sich die Befürchtungen der Beschäftigten im Kern auf die Aspekte Arbeitsintensivierung und Beschäftigungsunsicherheit beziehen und beim Thema Entgelt Skepsis hinsichtlich eines angemessenen Anteils an den Produktivitätszuwächsen besteht, richten sich bei vielen Beschäftigten andererseits auch Hoffnungen auf das Thema beschäftigtengetragene Prozessoptimierung. Im Mittelpunkt steht dabei inhaltlich interessantere und qualifiziertere Arbeit, aber auch die Möglichkeit, größeren Einfluss auf den eigenen Arbeitsplatz und die betrieblichen Abläufe zu nehmen. Wo sich intensivere Kooperationsbeziehungen zwischen den Beschäftigten und den betrieblichen Planern herausgebildet haben und die traditionellen Grenzen zwischen Planung und Ausführung aufgeweicht wurden, können KVP-Prozesse zudem eine Aufwertung des betrieblichen Status bedeuten und werden von den Produktionsgruppen in Kategorien eines höheren Maßes an Anerkennung ihrer Leistung wahrgenommen. Gerade aus der Möglichkeit eines auch positiven Bezuges auf eine erweiterte Mitarbeit bei Kostensenkung und Prozessoptimierung erklärt sich, warum ganz offensichtlich die unterschiedlichen arbeitspolitischen Konzepte der Ausgestaltung von KVP-Aktivitäten eine nicht unerhebliche Rolle bei der Haltung zum Thema Mitarbeit bei Rationalisierung spielen.

Fasst man unsere Untersuchungsbefunde zum Thema beschäftigtengetragener Prozessoptimierung zusammen, so zeigt sich, dass auch bezogen auf diesen Aspekt innovativer Arbeitspolitik die arbeitspolitischen Konzepte der Betriebe entscheidend sind. Bei entsprechender Gestaltung beteiligen sich die Gruppen aktiv an der Suche nach Prozessoptimierungen und es kommt zu einer nachhaltigen Verbesserung der Kooperationsbeziehungen zwischen Produktion und Planung. Selbst bei innovativer Arbeitspolitik ist die Mitarbeit der Beschäftigten bei Rationalisierungsmaßnahmen gleichwohl nicht frei von Befürchtungen; aktive Beteiligung an Kostensenkung und Prozessoptimierung bleibt für die Beschäftigten ambivalent.

6. Innovative Arbeitspolitik und Kohärenz

Obwohl sich die untersuchten Good-Practice-Beispiele in der konkreten Ausgestaltung der arbeitspolitischen Konzepte durchaus unterscheiden und sich in den Betrieben je spezifische Reorganisationsdynamiken und Schwerpunktsetzungen beobachten ließen, konnten wir in mehreren Dimensionen betrieblicher Gestaltungskonzepte vergleichsweise klar umrissene Gestaltungsprinzipien innovativer Arbeitspolitik benennen. Entscheidend ist darüber hinaus der Befund, dass die betrieblichen Reorganisationskonzepte sich durch ein erhebliches Maß an Kohärenz auszeichnen, das in dem Anspruch zum Ausdruck kommt, ein integriertes Konzept der Gestaltung betrieblicher Strukturen zu entwickeln und zu implementieren.

Im Zentrum der in der wissenschaftlichen Debatte von einigen Autoren formulierten Kohärenzthese steht die Beobachtung, dass die verschiedenen Gestaltungsdimensionen eng miteinander verzahnt sind. Zunächst durch positive Wechselwirkungen und Verstärkungseffekte: So sind für die arbeitsorganisatorische Entwicklung der Gruppenarbeit auch betrieborganisatorische Aspekte sowie Entgeltsysteme und leistungspolitische Regelungen bedeutsam. Der von uns beschriebene Weg der Aufwertung der direkten Produktionsvorgesetzten

stellt für diese nicht nur eine beruflich attraktive Entwicklungsperspektive dar, er bietet aus Sicht der Betriebe zudem die Möglichkeit, Prozessverfahren stärker als bisher in betriebliche Planungen und Entscheidungsprozesse einfließen zu lassen. Für die Entwicklung der Gruppenarbeit wiederum bietet diese Lösung deswegen Vorteile, weil sie die vielfach beschriebenen Widerstände unterer Führungskräfte gegenüber Gruppenarbeit abbauen kann, da die Scharnierfunktion der Vorgesetzten gestärkt wird. Die Gruppen selbst profitieren von dieser Lösung insbesondere dann unmittelbar, wenn es den mit mehr Planungskompetenzen und Mitsprachemöglichkeiten ausgestatteten Führungskräften gelingt, die Prozessnähe betrieblicher Planungen zu verbessern. Immer dann, wenn die Gruppen zudem selbst systematischer in betriebliche Planungen eingebunden werden und sich die Zusammenarbeit zwischen der Prozessebene und den Planern insgesamt verbessert, befördert die Verzahnung der verschiedenen Gestaltungsaspekte zudem eine beschäftigtengetragene Prozessoptimierung, bei der Kostensenkung und erhöhte Leistungsfähigkeit nicht einfach mit Arbeitsintensivierung gleichzusetzen ist, sondern in erster Linie aus verbesserten Arbeitsabläufen und höherer Effektivität resultiert. Auch die in mehreren Fällen besonders wichtige Rolle reformierter Entgeltsysteme und neuer leistungspolitischer Regulierungen bestätigt den hohen Stellenwert kohärenter arbeitspolitischer Konzepte. Mal, wie im Autofall, erwies sich dieser Aspekt als wichtiger Ausgangspunkt eines gelungenen Neuversuches der Umsetzung innovativer Arbeitspolitik, mal als wesentliches Moment arbeitssituativer Positiventwicklungen (Elektrofall) und mal als Triebfeder der Ausweitung von Kompetenzen (Maschinenbau).

Die große Bedeutung kohärenter arbeitspolitischer Gestaltungslösungen zeigt sich nicht zuletzt bei der Frage, inwieweit die Beschäftigten einen aktiven Beitrag bei betrieblichen Optimierungen leisten. In dieser wirtschaftlich höchst relevanten und für die Verbreitungschancen auf Dauer wichtigen Dimension zeigte sich in besonderer Weise, dass halbherzige oder punktuelle Reorganisationskonzepte nicht die erhofften Effekte

erbringen. Innovative Arbeitsgestaltung ist zwar eine wichtige Voraussetzung und zugleich ein zentraler Hebel für ein höheres Maß an Beteiligung und qualitativ hochwertigere Beiträge der Beschäftigten bei betrieblichen Optimierungs- und Kostensenkungsbemühungen, für sich genommen scheinen sie jedoch kaum geeignet, die Möglichkeiten innovativer Arbeitspolitik in vollem Umfang zu erschließen. Anders als es der Hinweis auf generelle Vorbehalte auf Seiten der Beschäftigten nahe legt, geht die Kohärenzthese davon aus, dass es eben nicht (nur) um eine Veränderung der Handlungsorientierungen der Beschäftigten geht, sondern um eine auf mehreren Ebenen zugleich ansetzende Neugestaltung der betrieblichen Strukturen und Prozesse. Eine entsprechende Ausrichtung der Arbeitsorganisation stellt hierbei die zentrale Grundlage dar, da hier über die realen Kompetenzen der Beschäftigten im doppelten Sinne von realen Fähigkeiten und Zuständigkeiten entschieden wird. Eine kohärente Ausgestaltung innovativer Arbeitspolitik kann jedoch schon aus Gründen der Nachhaltigkeit auf dieser Ebene nicht stehen bleiben. Parallele Veränderungen erweisen sich darüber hinaus in anderen Bereichen als erforderlich. Um nur einige besonders wichtige zu nennen: (1) eine Umgestaltung der Führungsstrukturen durch eine Aufwertung der ersten Führungsebene in Richtung planerischer Aufgaben und größerer Entscheidungsbefugnisse, (2) eine prozessorientierte Umgestaltung der betriebsorganisatorischen Strukturen mit dem Ziel größerer Prozessnähe der jeweiligen Spezialisten und einer intensivierten funktionsübergreifenden Kooperation, (3) veränderte Entgeltsysteme, die in der Lage sind, die mittlerweile deutlich erweiterten Leistungskriterien in Beurteilungen aufzunehmen, einen dynamischen Leistungsbezug zu ermöglichen und zugleich dem in hohem Maße kooperativen Charakter heutiger Produktionsprozesse Rechnung zu tragen und schließlich (4) betriebliche Steuerungs- und Koordinationsformen, die Aushandlungsprozesse ermöglichen und eine Balance herstellen zwischen der Notwendigkeit zentraler, ebenen- und bereichsübergreifender Koordination und dem Bemühen der Schaffung von dezentralen Handlungs- und Entscheidungsspielräumen. Für Letzteres stehen beispielsweise die von

uns angetroffenen Zielvereinbarungen - zumindest dann, wenn diese, wie wir dies in einigen Fällen beobachten konnten, an relevante Mitsprachemöglichkeiten der Beschäftigten gekoppelt sind.

Wie bedeutsam die Kohärenz arbeitspolitischer Gestaltungslösungen ist, konnten wir in unseren Fallstudien nicht zuletzt immer dann feststellen, wenn es bei der Umsetzung der Konzepte zu Friktionen kam. Eine wichtige Gemeinsamkeit sowohl des abgebrochenen bzw. umakzentuierten Versuches der Einführung eines Kaizenkonzeptes im Fall Auto als auch Rückschritte bei der Umsetzung innovativer Arbeitspolitik in einem Fall der Chemie/Pharmaindustrie, um nur zwei Beispiele zu nennen, liegt gerade darin, dass sie Ausdruck einer selektiven Neugestaltung der betrieblichen Strukturen waren. Während das stark expertengetriebene Kaizenkonzept angesichts seiner rigiden Vorgehensweise im Widerspruch zu den arbeitsorganisatorischen Bemühungen um ein höheres Maß an Gruppenselbstorganisation stand und in der Produktion auf generellen Widerstand stieß, steht der Chemiefall für eine blockierte Reorganisationsdynamik aufgrund einer unzureichenden Neugestaltung der betrieblicher Führungsstrukturen.

Gerade an den Negativbeispielen wird schließlich noch eine weitere Besonderheit innovativer Arbeitspolitik deutlich. In sämtlichen von uns untersuchten Fällen griffen die Reorganisationskonzepte sehr weitreichend in die betrieblichen Sozialstrukturen ein. Bei innovativer Arbeitspolitik geht es letztlich eben nicht nur um flexiblere Arbeitsstrukturen oder eine qualifiziertere Produktionsbelegschaft, die in der Lage ist, indirekte Aufgaben zu übernehmen. Langfristig wichtiger ist vielmehr, inwieweit es den Betrieben gelingt, eine ausgeglichene Kompetenzverteilung, eine Stärkung von horizontalen, funktionsübergreifenden Kooperationsstrukturen sowie eine prozessnahe Organisation von Problemlösungs- und Optimierungskompetenzen zu realisieren. Aus diesem Grund bedeutet innovative Arbeitspolitik auch nicht nur einen Abbau betrieblicher Mikrohierarchien in den Produktionsbereichen, sondern die betrieblichen Sozialstrukturen insgesamt geraten unter Verän-

derungsdruck. Gerade Fälle des Scheiterns oder der Konzeptrücknahme sind dadurch geprägt, dass eine relevante Neugestaltung der betrieblichen Sozialstrukturen nicht gelang. Mal waren einflussreiche Akteure der bestehenden Strukturen nicht bereit, sich auf die angestrebten Veränderungen einzulassen und in der Lage diese zu unterlaufen. In anderen Fällen blieben relevante Ausschnitte der betrieblichen Sozialstrukturen von Beginn an außerhalb des Reorganisationskonzeptes. Ein Beispiel für diese Konstellation sind all jene Betriebe, in denen die Trennung von Planung und Ausführung sowie das Statusgefälle zwischen der Produktion und den verschiedenen Fachabteilungen unverändert fortbestanden, weil sozialstrukturelle Aspekte nur eine Nebenrolle bei der Ausgestaltung der betrieblichen Arbeitspolitik spielten. Gerade weil Organisationsveränderungen, die Eingriffe in die betrieblichen Sozialstrukturen beinhalten, besonders schwer zu realisieren sind, ist die Kohärenz arbeitspolitischer Reorganisationskonzepte von besonderer Wichtigkeit. Reichweite und Tiefe der notwendigen Veränderungsprozesse stellen einerseits zwar eine Hürde für betriebliche Gestaltungsprojekte dar, andererseits erweist sich die Kohärenz eines auf verschiedenen Ebenen angesiedelten Reorganisationskonzeptes aber auch als Vorteil: Die Veränderungsimpulse wirken auf verschiedenen Ebenen, die sich wechselseitig unterstützen können und dadurch die Reorganisationsdynamik vorantreiben.

7. Wirtschaftlichkeit

In den vorangegangenen Abschnitten haben wir nicht nur zentrale Prinzipien innovativer Arbeitspolitik herausgearbeitet sondern zugleich einige generelle Effekte insbesondere im Bereich arbeitssituativer Auswirkungen dargestellt. Weitgehend offen geblieben ist dabei bislang die Frage der Wirtschaftlichkeit innovativer Arbeitspolitik. Grundsätzlicher gefragt geht es darum, inwieweit sich Wirtschaftlichkeitsvorteile innovativer Arbeitspolitik feststellen lassen. In unseren Fallstudien haben wir hierzu ausgehend von den spezifischen Erfahrungen der Betriebe bereits einige Aussagen gemacht:

Wenn auch unterschiedlich ausgeprägt, wurden in allen Fällen wirtschaftliche Vorteile der neuen Organisationsstrukturen benannt. Teils spielten hierbei konkrete Kennziffern wie Produktivität eine Rolle oder es wurde auf die gestiegene Zahl und höhere Qualität von Verbesserungsvorschlägen verwiesen, wichtiger noch war die in allen Fällen im Management anzutreffende Einschätzung, dass die organisatorischen Strukturen insgesamt leistungsfähiger geworden seien. Drei unserer vier Fälle hatten in der ersten Hälfte der 90er Jahre massive Wirtschaftlichkeitsprobleme oder waren sogar von Verkauf oder Verlagerung bedroht. Die damalige Situation wurde von den Verantwortlichen weniger mit konjunkturellen sondern in erster Linie mit strukturellen Problemen der bisherigen Organisationsformen erklärt, die dann zu den eingeleiteten Reorganisationsmaßnahmen führten. Aus Sicht der Verantwortlichen hat sich die wirtschaftliche Situation der Betriebe inzwischen deutlich verbessert, was nicht zuletzt auf den Erfolg der Reorganisationsprozesse zurückgeführt wird. Gerade weil in den verschiedenen Fällen je spezifische Wirtschaftlichkeitsvorteile genannt werden, lassen sich hieraus jedoch noch keine generellen Aussagen zu Wirtschaftlichkeitseffekten innovativer Arbeitspolitik gewinnen. Hinzu kommt, dass die Betriebe selbst keine systematischen Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen angestellt haben: So wurden Aufwände und Erträge nicht gegenübergestellt, und auch eine faktorielle Zuordnung der Wirtschaftlichkeitsvorteile, so die Einschätzung in den Betrieben, ist kaum möglich.

Wie schwierig es ist, belastbare Aussagen über Wirtschaftlichkeitseffekte arbeitspolitischer Konzepte zu machen oder gar eine umfassende Wirtschaftlichkeitsbetrachtung innovativer Arbeitspolitik seriös und analytisch gehaltvoll vorzulegen, zeigt jedoch nicht nur das Fehlen systematischer interner Wirtschaftlichkeitsanalysen in den von uns untersuchten Unternehmen. Auch die betriebswirtschaftliche Debatte über Wirtschaftlichkeitseffekte komplexer Reorganisationsprozesse und erweiterte Wirtschaftlichkeitsrechnungen verdeutlicht die methodischen und praktischen Probleme einer solchen Analyse. Aufgrund der Komplexität der Reorgani-

sationsprozesse stellt bereits die schlichte Benennung der unterschiedlichen Einflussfaktoren ein gravierendes Problem dar, was sich noch dadurch verstärkt, dass die möglichen Einflussvariablen einen sehr unterschiedlichen Charakter haben und daher unterschiedlich eindeutig messbar sind. Hinzu kommt, dass auch auf der Nutzenseite kaum eindeutig und abschließend entscheidbar ist, worin der bereits realisierte und zukünftig noch zu erwartende Nutzen innovativer Arbeitspolitik liegt. Da Unternehmen sich zumeist in einem dynamischen Umfeld bewegen, stellt schon die Modellierung eines erklärenden Faktorenmodells ein erhebliches Problem dar.

Angesichts der dargestellten methodischen Probleme exakter Kosten-Nutzen-Analysen und aufgrund des Standes der Daten und Analysen in den Betrieben, war eine detailliertere Wirtschaftlichkeitsanalyse im Sinne einer exakten Kalkulation von Aufwänden und Erträgen nicht möglich, zumal die Frage der Wirtschaftlichkeit auch nicht im Zentrum unserer Untersuchung stand. Da uns außerdem eine vergleichende Betrachtung über die in die Untersuchung einbezogenen Branchen hinweg wichtig war, erschien uns auch der Versuch nicht sinnvoll, ein notwendigerweise prozess- und branchenspezifisches Instrument zur detaillierten Erhebung einzelner Einführungs- und Betriebskosten zu erarbeiten sowie eine monetäre Bewertung der unterschiedlichen Wirkungen zu versuchen. Um dennoch eine systematische, vergleichende Analyse unserer Fälle zu ermöglichen, haben wir uns schließlich in Kooperation mit einem betriebswirtschaftlichen Lehrstuhl zur Entwicklung eines Instrumentes zur Erhebung von Wirtschaftlichkeitseffekten auf der Basis von Experteneinschätzungen entschieden. Auf der Grundlage der vorliegenden Literatur, konzeptioneller Überlegungen zu möglichen Wirtschaftlichkeitseffekten innovativer Arbeitspolitik sowie in Kooperation mit den Controllingexperten der Untersuchungsbetriebe wurde dabei in Zusammenarbeit mit der Abteilung Wirtschaftsinformatik der Universität Göttingen zunächst ein Raster mit Untersuchungsdimensionen zu Performanzeffekten entwickelt. In einem zweiten Untersuchungsschritt wurde dieser Erhebungs-

bogen dann prozessnahen Experten vorgelegt, die jeweils auf einer Siebener-Skala einstufen sollten, wie sich die jeweilige Kenngröße in den Jahren seit Einführung der neuen arbeitspolitischen Konzepte insgesamt entwickelt hat und außerdem noch einmal getrennt, welchen Einfluss dabei der Faktor innovative Arbeitspolitik gehabt hat. Insbesondere bei der zweiten und für uns entscheidenden Beurteilung bleibt ohne Zweifel ein hohes Maß an Subjektivität, die sich unseres Erachtens aufgrund der Komplexität der Wirkungszusammenhänge jedoch nicht vermeiden lässt. Die Experten waren jedoch angehalten, ihre Einschätzungen mit realen Zahlen zu belegen. Außerdem wurde jeder Untersuchungsbereich unabhängig voneinander von zumindest zwei Experten beurteilt, wobei als Experten nur Personen in Frage kamen, die den Bereich über einen längeren Zeitraum kannten, einen Überblick über die betrieblich erhobenen Kennziffern des Bereiches hatten und zugleich über eine ausreichende Prozessnähe verfügten. Im Normalfall erfolgten die Einstufungen von dem für den Bereich zuständigen Meister oder Kostenstellenleiter sowie dessen direktem Vorgesetzten. In Einzelfällen wurden alternativ oder ergänzend aber auch interne Controller oder Arbeitsvorbereiter befragt. Ziel des von uns entwickelten Instrumentes ist letztlich nicht der Nachweis der Wirtschaftlichkeit der jeweils realisierten Arbeitspolitik oder gar die Ermittlung konkret bezifferbarer Wirtschaftlichkeitspotenziale. Im Mittelpunkt steht vielmehr der Versuch, die jeweiligen Experteneinschätzungen der Wirtschaftlichkeitseffekte transparent sowie branchenübergreifend vergleichbar zu machen.

Fasst man die wichtigsten Ergebnisse der von uns so erhobenen Daten zur Wirtschaftlichkeit innovativer Arbeitspolitik zusammen, so fällt zunächst auf, dass die Betriebe in fast allen von uns unterschiedenen Wirtschaftlichkeitsdimensionen eher Positiverfahren gemacht haben. Wenn auch unterschiedlich stark ausgeprägt, so lassen sich in allen Dimensionen eher Leistungsverbesserungen beobachten. Und selbst wenn man die Mittelwerte entlang einzelner Branchen aufgliedert, finden sich immer noch fast überall Positiveffekte. Lediglich schwach positive Effekte als Folge innovativer

Arbeitspolitik lassen sich im Bereich Chemie/Pharma bei den Durchlaufzeiten und bei der Liefertreue beobachten, was teils verfahrenstechnische Gründe hat, teils darin begründet liegt, dass die Wirkstoffproduktion keinen direkten Endkundenbezug hat und Liefertreue daher keine relevante Kenngröße darstellt. Verschlechterungen der Wirtschaftlichkeit lassen sich nur bei den Kosten im Bereich Elektro verzeichnen. Hier haben insbesondere die Personalkosten zugenommen, was durch die stark gestiegene Produktivität dieses Bereiches jedoch mehr als kompensiert wird. Umgekehrt lassen sich besonders starke Positiveffekte auf die Wirtschaftlichkeit in den Bereichen Chemie/Pharma sowie im Maschinenbau beobachten. Betrachtet man die Einzeldimensionen, so sind in den Bereichen Flexibilität, Qualität und Produktivität in allen vier Branchen besonders große Verbesserungen zu verzeichnen. Und vergleicht man sämtliche Einzelaspekte über alle Fälle hinweg, so finden sich nur sehr wenige Wirtschaftlichkeitsdimensionen, bei denen keine Positivwirkungen oder gar negative Effekte der neuen Arbeitspolitik auftreten. Negativ aus Sicht des Betriebes wirkt sich innovative Arbeitspolitik nur bei den Personalkosten aus, was von den Experten durchweg mit steigenden Lohnkosten begründet wird. Interessant mit Blick auf die allgemeine Debatte um innovative Arbeitspolitik ist außerdem der Befund, dass der Krankenstand sich aus Sicht der einstuftenden Experten hierdurch kaum verbessert hat. Dass in den Betrieben in Summe eher Positiveffekte zu verzeichnen sein dürften, wird schließlich daran deutlich, dass zu den Dimensionen mit besonders positiven Wirtschaftlichkeitswirkungen so wichtige Aspekte gehören wie Flexibilität insgesamt, Qualität insgesamt, Anzahl Reklamationen und die Produktivitätskennziffern. Wenig überraschend ist dagegen, dass die arbeitskräftebezogene Aspekte wie Arbeitseinsatz- und Personalflexibilität und die Kompetenz der Beschäftigten besonders positiv bewertet werden.

Obwohl angesichts der methodischen Probleme Vorsicht bei der Interpretation und vor allem der Generalisierung der hier dargestellten Befunde angezeigt ist, erscheint dennoch ein wiederkehrendes Muster der von

uns erhobenen Daten erwähnenswert. Über sämtliche Branchen hinweg, findet sich der Befund, dass sich in den Bereichen Qualität und Flexibilität - und bei der Produktivität an dritter Stelle - besonders positive Wirtschaftlichkeitseffekte der arbeitspolitischen Konzepte beobachten lassen und umgekehrt in der Kostendimension die geringsten Positiveffekte zu verzeichnen sind.

Auch wenn ein echter Nachweis nicht erbracht werden kann, sprechen die vorgelegten Untersuchungsergebnisse dafür, dass die von uns beschriebenen Formen innovativer Arbeitspolitik mit positiven Wirtschaftlichkeitseffekten verbunden sind und sich daher für die Betriebe rechnen. In den untersuchten Fällen war nicht nur eine positive wirtschaftliche Entwicklung zu beobachten, in allen Betrieben hatten sich auch relevante Kennziffern verbessert. Weitgehend übereinstimmend wurden diese Ergebnisse von den betrieblichen Experten zudem mit den neuen arbeitspolitischen Konzepten in Verbindung gebracht. Obwohl Kausalitätsnachweise schwierig bleiben und ein präzises Instrument zur Ermittlung von Wirtschaftlichkeitseffekten komplexer Reorganisationsprozesse nach wie vor fehlt, sprechen die Vielzahl der genannten Positiveffekte, die hohe Übereinstimmung der Expertenurteile sowie vorliegende Ergebnisse anderer Untersuchungen in Summe dennoch für die These, dass innovative Arbeitspolitik in unterschiedlichen Dimensionen, vor allem aber in den Bereichen Qualität, Flexibilität und Produktivität, eindeutig mit einer verbesserten Leistungsfähigkeit der Betriebe verbunden ist. Unbeantwortet bleibt allerdings die Frage, welchen Beitrag die unterschiedlichen Einzelaspekte innovativer Arbeitspolitik leisten sowie die Frage, welche Bedeutung die Kohärenzfrage für die Wirtschaftlichkeit hat. Und auch die arbeitspolitisch besonders relevante Frage, wie groß die Wirtschaftlichkeitseffekte unterschiedlicher Formen und Niveaus innovativer Arbeitspolitik sind oder welche Rolle Kontextfaktoren spielen, ist für die deutsche Industrie immer noch weitgehend ungeklärt.

8. Perspektiven innovativer Arbeitspolitik

In den vorangegangenen Abschnitten haben wir verschiedene Konzeptbestandteile innovativer Arbeitspolitik ausführlich beschrieben, und es ist bereits deutlich geworden, dass sich trotz aller branchen- und prozessbedingten Unterschiede der konkreten Ausgestaltung dennoch einige generelle Prinzipien innovativer Arbeitspolitik benennen lassen. Unsere Ergebnisse zur Frage der Wirtschaftlichkeit haben zudem deutlich gemacht, dass die dargestellten Lösungen nicht nur von den Beschäftigten als Verbesserung ihrer Arbeitssituation beurteilt werden, sondern zugleich für die Betriebe mit Wirtschaftlichkeitsverbesserungen verbunden waren. Für alle Intensivfälle gilt, dass die Betriebsleitungen die verbesserte wirtschaftliche Situation ihrer Organisationseinheiten mit den eingeleiteten arbeitspolitischen Veränderungen in Verbindung bringen. Letztlich spräche also vieles für eine weitere Verbreitung innovativer Arbeitspolitik und in den von uns untersuchten Betrieben gehen die Akteure auch von einer Fortführung des eingeschlagenen Weges aus. In sämtlichen Fällen wurde zum Zeitpunkt unserer Recherchen an der weiteren Ausgestaltung und Verbreitung des eingeschlagenen Weges gearbeitet. Gleichwohl sind die Verbreitungschancen innovativer Arbeitspolitik insgesamt eher unklar und in einer ganzen Reihe von Beiträgen zur Debatte um innovative Arbeitspolitik wird in den letzten Jahren ein eher skeptischer Ton angeschlagen. Obwohl einerseits die Notwendigkeit wächst, Wirtschaftlichkeitsvorteile auch durch innovative arbeitspolitische Konzepte zu erreichen und zugleich die Erfahrungen mit solchen Lösungen zahlreicher werden, hat nicht zuletzt die Debatte über Konzeptrücknahmen und veränderte Rahmenbedingungen von Arbeitspolitik deutlich gemacht, dass es sich hierbei um keine Einbahnstraße handelt und die Voraussetzungen für eine Diffusion innovativer Arbeitspolitik in vielen Bereichen keineswegs günstig sind.

Unsere Untersuchung kann keine Aussagen zu arbeitspolitischen Trends in der deutschen Industrie machen. Untersucht werden sollte vielmehr, ob sich Good-Prac-

tice-Beispiele innovativer Arbeitspolitik finden lassen, die sowohl für die Beschäftigten als auch für die Betriebe mit Verbesserungen verbunden sind, welche arbeitspolitischen Gestaltungsformen sich hierbei durchsetzen und inwieweit sich verallgemeinerbare Prinzipien innovativer Arbeitspolitik benennen lassen. Ob und unter welchen Bedingungen sich diese Formen ausbreiten (können), ist auch aus unserer Sicht offen und wäre Gegenstand einer eigenständigen, weiterführenden Untersuchung. Entgegen der von einigen Autoren formulierten grundsätzlichen Skepsis lässt sich auf der Basis der von uns durchgeführten Fallstudien jedoch feststellen, dass innovative Arbeitspolitik in unseren Untersuchungsbetrieben keineswegs eine vorübergehende Phase oder gar ein Auslaufmodell darstellt. Bestätigt wird demgegenüber die These der Notwendigkeit aufwendiger Reorganisationsprozesse. Auch die Veränderungen in unseren Fällen kamen nur über längere Zeiträume zustande und setzten die Bereitstellung umfangreicher Ressourcen voraus. Andererseits hat die Tatsache, dass innovative Arbeitspolitik auf mehreren Ebenen gleichzeitig ansetzte und nicht bei arbeitsorganisatorischen Veränderungen stehen geblieben ist, zwar den Reorganisationsaufwand erhöht, letztlich aber ein vergleichsweise hohes Maß an Stabilität erzeugt. In keinem Fall zeichnen sich - trotz durchweg schwieriger Rahmenbedingungen - Tendenzen einer arbeitspolitischen Rekonventionalisierung ab. Konzeptrücknahmen bei einzelnen Aspekten stehen vielmehr Landgewinne in anderen Bereichen gegenüber.

Entscheidend scheint uns zu sein, dass innovative Arbeitspolitik in dem hier dargestellten Sinne ein besonders voraussetzungsvolles Reorganisationskonzept darstellt. Es setzt auf mehreren Ebenen zugleich an, erfordert breite Bündnisse unterschiedlicher betrieblicher Akteure und die Erarbeitung integrierter Gestaltungsansätze und setzt eine in der Zielrichtung eindeutige arbeitspolitische Innovationsperspektive voraus. Die betrieblichen Interessenvertretungen spielten hierbei eine wichtige Rolle und die Verbreitung dieser Modelle in der deutschen Industrie insgesamt dürfte auch in Zukunft davon abhängen, ob sich in den Unternehmen

Akteure finden, die auf arbeitspolitische Innovationen setzen und hierin eine Chance sehen, eine höhere Leistungsfähigkeit der Betriebe im Konsens mit den Beschäftigten und unter deren Mitwirkung zu erreichen. Arbeitspolitische Konzepte bleiben im Management aber nach wie vor umstritten und es ist aufgrund fortbestehender Interessengegensätze und der genannten Hinderungsgründe bei der Realisierung innovativer Arbeitspolitik immer wieder mit Instabilitäten zu rechnen. Kompensiert werden die Realisierungsprobleme dadurch, dass das von uns beschriebene Konzept innovativer Arbeitspolitik im Prozess seiner schrittweisen Umsetzung mit wachsenden Kompromissmöglichkeiten und sich stabilisierenden Vertrauensbeziehungen einhergeht. Die arbeitspolitische Praxis wird in steigendem Maße durch ausgehandelte oder von den Betriebsparteien gemeinsam erarbeitete Lösungen geprägt. Der Zwang, den Wettbewerbsanforderungen nicht durch Rückgriff auf traditionelles Cost-Cutting oder Arbeitsintensivierung zu begegnen, sondern innovative, ausgehandelte Lösungen zu erarbeiten, bleibt letztlich jedoch eine ständige Herausforderung innovativer Arbeitspolitik. Auf Seiten der Beschäftigten konnten wir in unseren Interviews und Befragungen eine grundlegende Bereitschaft hierzu feststellen. Sie sind bereit, sich für die Effektivität ihrer Arbeitsprozesse und des Betriebes insgesamt zu enga-

gieren, ohne dass dies jedoch einen Verzicht auf die Wahrnehmung der eigenen Interessen bedeutet, und die Haltung der Beschäftigten geht auch nicht mit einem harmonistischen Bild der betrieblichen Realitäten einher. Innovative Arbeitspolitik schafft somit die organisatorischen Voraussetzungen für eine betriebliche Politik, in der die von Praktikern und Teilen der Wissenschaft oft beschworene Win-Win-Situation und damit breitere arbeitspolitische Bündnisse zumindest möglich werden. Unsere Untersuchung sollte jedoch auch deutlich gemacht haben, dass dies weder voraussetzungslos ist, noch im Schnellgang erreicht werden kann. In den von uns untersuchten Betrieben handelt es sich vielmehr um Resultate einer über einen längeren Zeitraum hinweg kontinuierlich betriebenen Politik. Dass wir höchst lebendige Beispiele eines anspruchsvollen Konzeptes innovativer Arbeitspolitik in vier sehr unterschiedlichen Konstellationen angetroffen haben, lässt uns optimistisch sein, dass die zu Recht bestehende Skepsis, was die Verbreitungschancen anbelangt, nicht das letzte Wort sein muss. Welche Wege bei der Suche nach innovativer arbeitspolitischer Konzepten beschritten wurden und wie zentrale Konzeptbestandteile innovativer Arbeitspolitik in den untersuchten Konstellationen aussehen können, hoffen wir auf der Basis unserer Fallstudien deutlich gemacht zu haben.