

Jörg Flecker, Gerd Schienstock (Hg.)



**Flexibilisierung,
Deregulierung
und
Globalisierung**

**Interne und externe Rekonstruktion
betrieblicher Organisation**

Rainer Hampp Verlag

Beisheim, Margret; v. Eckardstein, Dudo; Müller, Matthias:

Flexibilisierung der industriellen Fertigung durch partizipative Organisationsformen

in: Flecker, Jörg; Schienstock, Gerd (Hg.): Deregulierung, Flexibilisierung, Internationalisierung, Hampp-Verlag, München/Mering 1991, S. 37 - 52:

1. Problemstellung und Vorgehensweise

Unternehmen unterliegen einem permanenten Anpassungsbedarf an sich verändernde Einflüsse in ihrem Umfeld und in ihrem Inneren. Dieser Anpassungsbedarf erstreckt sich im Prinzip auf alle Unternehmensbereiche und ist in Industrieunternehmen auch in der Fertigung sehr ausgeprägt. Er erfasst dort gleichermaßen den Einsatz von Menschen wie die Nutzung von Anlagegütern. Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf personelle und organisatorische Aspekte der Anpassung in der Fertigung. Es geht um die Frage, ob und unter welchen Bedingungen partizipative Organisationsformen zur Flexibilisierung in der industriellen Fertigung beitragen können. Diese Frage soll schwerpunktmäßig unter Rückgriff auf eine betriebliche Fallstudie untersucht werden, die wir im Rahmen eines noch laufenden empirischen Forschungsprojekts (Partizipative Organisationsformen und betriebliche Mitbestimmung) erhoben haben. Hierbei wollen wir diskutieren, ob und wieweit die bloße Existenz der inzwischen weit verbreiteten partizipativen Organisationsformen, die sich nach Ausgestaltung und Bezeichnung vielfach unterscheiden, die ihnen vom Management zugeschriebenen Effekte „automatisch“ sichern kann. Uns scheint es erforderlich, dass diese Partizipationsformen auch in einem partizipativen Geist „gelebt“ werden, damit sie ihre Wirkung entfalten.

Im Folgenden werden zunächst partizipative Organisationsformen als Ausdruck des Bemühens um neue, mehr der Autonomie als der Hierarchie verpflichtete Konzepte des Personaleinsatzes in Industriebetrieben skizziert und ihr möglicher Beitrag zur Flexibilisierung untersucht. Sodann werden in der Falldarstellung konkrete Einsatzmöglichkeiten partizipativer Organisationsformen zum Flexibilitäts-gewinn und die mit ihnen gewonnenen Erfahrungen beschrieben. In einem Schlusskapitel werden theoretische Überlegungen zu einem Interessenausgleich als Bedingung wirksamer Partizipation angestellt.

2. Mögliche Beiträge partizipativer Organisationsformen zur Flexibilisierung industrieller Fertigung

2.1 Partizipative Organisationsformen als Ausdruck einer neuen Personalstrategie des Managements

Als partizipative Organisationsformen bezeichnen wir Gruppen von Beschäftigten unterer Hierarchieebenen, die bei der Erfüllung ihrer betrieblichen Aufgaben und bei der Lösung von Problemen im Bereich der eigenen Arbeitsplätze vom Management gewisse Autonomiespielräume zugestanden bekommen (v. Eckardstein 1987, S. 117 ff). Sie sind in sehr unterschiedlicher Ausgestaltung und Bezeichnungen anzutreffen, z. B. in Form von Gesprächskreisen (Qualitätszirkel, Werkstattzirkel, Lernstatt) und als Gruppenarbeit (Team, teilautonome Arbeitsgruppe). Die Übertragung von Autonomiespielräumen und Einflussmöglichkeiten an die in den Gruppen Tätigen erfolgt in der Erwartung, dass diese insgesamt im Sinne der Zielsetzungen der Unternehmen ausgefüllt und wahrgenommen werden. Herkömmliche hierarchische Koordinierung wird damit zugunsten von Selbstkoordination abgebaut. Hintergrund der Einführung partizipativer Organisationsformen ist ein verändertes Verständnis der Förderung produktiver Beiträge der Beschäftigten zur Unternehmensleistung. Tayloristische Konzepte des Personaleinsatzes versagen nach verbreiteter Vorstellung zunehmend als Strategie, um qualifizierte Mitarbeiter zur Bewältigung anspruchsvoller Arbeitsaufgaben zu veranlassen (Steinmann / Heinrich u. a. 1976, S. 19 ff). Sie können nicht (mehr) die Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter sichern und sind nicht geeignet, den Bedarf an personeller Flexibilität in der Fertigung zu erfüllen. Das Management baut in realistischer Einschätzung der beschränkten eigenen Kapazität zur Informationsverarbeitung und Kontrolle der Leistungserstellung die Kontrollfunktion teilweise ab und überträgt Verantwortung auf die Gruppe.

2.2 Beiträge partizipativer Organisationsformen zur Steigerung der Flexibilität

Als Flexibilität soll im Folgenden die Anpassungsfähigkeit eines Systems an Veränderungen von Umfeldkonstellationen verstanden werden. (Greife, 1990, S. 74). Bei näherer Analyse zeigt sich, dass diese Anpassungsfähigkeit auf zwei Komponenten beruht, und zwar einerseits unmittelbar auf Maßnahmen, die die Nutzung von vorhandenen Flexibilitätspotentialen bewirken, und auf dem Vorhandensein bzw. dem Aufbau von Flexibilitätspotentialen selbst. Ein Beispiel soll diesen Sachverhalt verdeutlichen: Die Übernahme einer Tätigkeit, die wegen des Ausfalls eines Arbeitnehmers momentan nicht durchgeführt werden kann, durch einen Ersatzmann stellt eine derartige Anpassungsmaßnahme dar. Sie beruht auf einem Flexibilitätspotential in Form des hinreichend qualifizierten und einsatzbereiten Ersatzmannes. Dagegen kommt in der Heranbildung und Motivierung eines Mitarbeiters zu einem potentiellen Ersatzmann der Aufbau eines Flexibilitätspotentials zum Ausdruck.

Maßnahmen zur Nutzung von Flexibilitätpotentialen überschreiten nicht die momentanen Möglichkeiten der Organisation und werden somit als Ausdruck einer statischen Flexibilität eingeschätzt. Die Veränderung von Flexibilitätpotentialen hingegen kann als dynamische Flexibilität interpretiert werden. Beide Flexibilitätskomponenten sind bei produktionstheoretischer Betrachtungsweise für die Optimierung der Anlagen- und Personalnutzung heranziehbar. Auf das Personal bezogen lassen sich insbesondere die folgenden Ausprägungen von personeller und organisatorischer Flexibilität mit partizipativen Organisationsformen verbinden.

- **Personaleinsatzflexibilität.** Diese Ausprägung der Flexibilität stellt eine Anpassung im Rahmen gegebener Flexibilitätpotentiale dar, ist also Ausdruck von Flexibilität im statischen Sinn. Sie ist wichtig, um die Auswirkungen verschiedenartig begründeter Personalausfälle aufzufangen (z. B. infolge von Freischichten bei Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit, von Urlaubszeiten, Weiterbildung, Erkrankungen, Fluktuation). Weiterhin ist Personaleinsatzflexibilität dazu geeignet, Personalkapazitäten kurzfristig auf Betriebsbereiche zu verlagern, die infolge der Marktnachfrage erhöhte Personalbedarfe aufweisen.

Voraussetzung für Personaleinsatzflexibilität ist u. a., dass die Qualifikation der Mitarbeiter den jeweiligen Anforderungen der zu besetzenden Arbeitsplätze entspricht und dass die Mitarbeiter zur Übernahme der Tätigkeiten bereit sind.

Die teilautonome Arbeitsgruppe ist die typische Organisationsform, die eine ausgeprägte Personaleinsatzflexibilität ermöglicht, indem ihre Mitglieder nach Bedarf und Neigung verschiedene Teilaufgaben einer umfassenderen Aufgabengesamtheit übernehmen können. Die Mitglieder teilautonomer Arbeitsgruppen verfügen in der Regel über eine umfassendere Qualifikation (polyvalente Qualifikation), die sie für mehrere unterschiedliche Aufgaben bzw. Arbeitsplätze in der Gruppe befähigt. Der Wechsel der Arbeitsplätze erfolgt in vielen Fällen im Rahmen der der Gruppe übertragenen Selbstabstimmungskompetenz.

- **Funktionsintegration.** Auch diese Ausprägung kann als Ausdruck einer eher statischen Flexibilität interpretiert werden, die sich auf der Basis gegebener Flexibilitätpotentiale vollzieht. Sie besteht darin, dass Teilaufgaben, die bislang spezialisierten Stellen zugeordnet waren, nunmehr in umfassender geschnittenen Stellen vereinigt werden. Im Prinzip stellt jede Vereinigung zuvor separater Teilfunktionen eine Funktionsintegration dar; besondere Bedeutung in der Praxis hat aber die Vereinigung von Bedienungs- und Umstellungsaufgaben einerseits mit Wartungs- und Reparaturaufgaben andererseits, wodurch in Bezug auf einzelne Fertigungsanlagen ganzheitliche Aufgabenzuschnitte entstehen. Voraussetzung sind wiederum entsprechend umfassende Qualifikationen und die Bereitschaft zur Übernahme dieser erweiterten Auf-

gaben. Funktionsintegration kann auch als Sonderfall einer intensiven Personaleinsatzflexibilität verstanden werden. Der jeweilige Stelleninhaber entscheidet selbst, welche der ihm übertragenen Teilfunktionen er jeweils ausführt. Organisatorisch kann Funktionsintegration sowohl über erweiterte Stellen als auch in Form von Gruppenarbeit realisiert werden.

- Umstellungs- und Innovationsfähigkeit. Hierbei handelt es sich um die dynamische Ausprägung der Flexibilität, durch die das Flexibilitätspotential im personellen Bereich erweitert werden soll. Statische Flexibilität genügt heute in vielen Fällen nicht mehr, es ist vielmehr erforderlich, dass die Mitarbeiter zu Veränderungen gegebener Produktionssysteme beitragen, sei es, indem sie zusätzliche Qualifikationen als Voraussetzungen für Systemanpassungen erwerben oder indem sie Vorschläge für die Anpassungen von Systemen entwickeln. Hierfür sind Befähigung zum Lernen und die Bereitschaft, die erworbenen Qualifikationen zu nutzen, erforderlich. Organisatorisch kann diese Flexibilitätskategorie vor allem durch Gesprächskreise wie z. B. Qualitätszirkel, Beteiligungs- oder Lernstatt-Gruppen bewirkt werden.

Die im Folgenden skizzierte Fallstudie behandelt das umfassende Konzept einer Verbindung von Gesprächskreisen und Gruppenarbeit, das alle angeführten Flexibilitätsaspekte berührt.

3. Fallstudie

3.1 Das betriebliche Umfeld

Unser Fallbeispiel zeigt eine Partizipationsform, die im Kaltwalzwerksbetrieb eines westdeutschen Stahlunternehmens, das der Montanmitbestimmung unterliegt, realisiert wurde. Im Kaltwalzwerk wird Feinblech, das vorwiegend für die Automobilindustrie und für Verpackungszwecke bestimmt ist, in Form von großen, viele Tonnen schweren Bändern (Coils) produziert. Die maschinelle Ausstattung besteht u. a. aus Dressiergerüsten, Umwickelanlagen, Zerteilanlagen sowie einer elektrolytischen Verzinnungs- und Verchromungsanlage.

In diesem Betrieb wurden 1982 im Rahmen eines staatlich geförderten Humanisierungsprojektes zwei im Prinzip eigenständige, jedoch sehr eng aufeinander abgestimmte Maßnahmen im Zusammenwirken von Betriebsleitung und Betriebsräten eingeführt:

- Gruppenarbeit mit Job Rotation als arbeitsorganisatorische Umgestaltung von Einzelarbeitsplätzen an verschiedenen Anlagen
- sog. Beteiligungsgruppen als Gesprächskreise, die jeweils die an einer Anlage tätigen Schichtbesetzungen (Anlageteams) schichtübergreifend umfassen und deren Aufgabe es ist, selbst gewählte, arbeitsbezogene Probleme zu diskutie-

ren und möglichst zu lösen. Jedes Anlageteam bestimmt aus dem Kreis seiner Mitglieder einen Gruppensprecher, der in vielen Fällen auch gewerkschaftlicher Vertrauensmann ist.

Der Anstoß, im Kaltwalzwerk Formen der Beteiligung und Gruppenarbeit einzuführen, kam ursprünglich von der Betriebsleitung, also von technisch orientierten Managern. Ihr Ziel war es, die bisherige, als zu wenig flexibel eingeschätzte Organisation an die veränderten Anforderungen des Marktes und der technischen Möglichkeiten anzupassen. Insbesondere verfolgten sie auch das Ziel, das Qualitätsniveau der Produkte zu erhöhen. Vorrangig ging es diesen Managern nicht um die Realisierung einer partizipativen Personalstrategie, sondern um die Anpassung der Organisation an Anforderungen des Marktes. Die ausgeprägte Zusammenarbeit von Management und Betriebsrat ist sicherlich auch durch besondere Einflussfaktoren (Montanmitbestimmung, HdA-Projekt, hoher gewerkschaftlicher Organisationsgrad) mit bestimmt worden. Dennoch sind u. E. die prinzipiellen Schlussfolgerungen auf andere industrielle Organisationen übertragbar.

Die arbeitsorganisatorischen Veränderungen, die sich mit der Einführung von Gruppenarbeit und von Beteiligungsgruppen im Kaltwalzwerk ergaben, sollen im Folgenden am Beispiel der Verzinnungslinie vorgestellt werden.

3.2 Das Beteiligungsmodell

Vor der Umstellung bestanden an der Verzinnungslinie insgesamt neun Einzelarbeitsplätze mit unterschiedlichen Arbeitsanforderungen. Sie waren entsprechend den Anforderungen mit unterschiedlich qualifizierten Mitarbeitern besetzt, die auf der Basis der analytisch bewerteten Arbeitsanforderungen nach einem Punktesystem entlohnt wurden. In unserem Fall wurde den Mitarbeitern an den Arbeitsplätzen mit den geringsten Anforderungen, z. B. dem Steuermann am Einlauf oder am Auslauf des zu verzinnenden Bandes, insgesamt 18 Arbeitswertpunkte gutgeschrieben, der „Erste Mann“ erhielt dagegen 28 Punkte, da er aufgrund hoher Anforderungen an seine Qualifikation und Erfahrung in der Lage sein musste, auf allen Arbeitsplätzen an dieser Anlage zu arbeiten. Mit Ausnahme des „Ersten Mannes“ beherrschten die Mitarbeiter nicht die anderen Arbeitsplätze, so dass ein Wechsel zwischen den verschiedenen Stellen an der Anlage nicht möglich war. Fiel gar der „Erste Mann“ aus, stand die ganze Anlage still.

Die Bereichsbetriebsräte waren von Anfang an in die Planung der arbeitsorganisatorischen Veränderungen im Kaltwalzwerk eingebunden. Ihr Ziel war es vor allem, über diese Änderungen auch eine generelle Anhebung der Löhne in diesem Betrieb zu erreichen. Auf der Grundlage der analytischen Arbeitsbewertung waren die Löhne in allen Betriebsbereichen, in denen nicht mit warmem Material hantiert wurde, im Verhältnis zu den Warmbetrieben relativ niedrig. Unter den Arbeitern kursierte der Ausspruch: „Kaltwalzwerk ist kalte Birne, kalter Lohn“.

Durch die mit der Umstellung verbundene Rationalisierung wurden zwei Arbeitsplätze an der Verzinnungslinie eingespart. Die Arbeiter auf den verbleibenden sieben Arbeitsplätzen werden nun einheitlich auf der Basis von 32 Arbeitswertpunkten entlohnt. Dieser Anstieg in der Zahl der Arbeitswertpunkte bzw. im Lohn resultiert daraus, dass jeder der Mitarbeiter an der Verzinnungslinie nunmehr soweit qualifiziert ist, unter Einschluss auch der angelernten Arbeiter, dass er jede Position an dieser Anlage ausfüllen kann. Die Mitarbeiter wechseln innerhalb ihrer Arbeitsgruppe ihre Positionen in einem täglichen Rhythmus. Die Position des „Ersten Mannes“ ist abgeschafft. Mit der Bildung der Arbeitsgruppe konnte der Betriebsrat ein weiteres Ziel erreichen: Abbau der Funktionsunterschiede in der Gruppe und damit verbunden gleiche Entlohnung sowie Belastungsausgleich durch täglichen Wechsel der Arbeitsaufgaben.

Die verschiedenen Schichtbesetzungen der Verzinnungsanlage kommen weiterhin alle 14 Tage als Ganzes in der sog. Beteiligungsgruppe zusammen, in der sie jeweils für die Dauer von zwei Stunden während der Arbeitszeit über Fragen der Arbeitsausführung, der Produktqualität und der Arbeitsbedingungen beraten. Die jeweiligen Themen für die Sitzungen des Teams werden von den Mitgliedern selbst festgelegt.

Die Schaffung der Gruppenarbeit an der Verzinnungslinie und die Einrichtung der Beteiligungsgruppen dürften insgesamt positive Flexibilitätseffekte bewirken. Von uns befragte Meister äußerten sich folgendermaßen:

„Man kann besser jetzt jonglieren mit den Leuten, was man früher nicht konnte. Die Leute, die haben da natürlich noch einiges beigekriegt, und wir als Meister sehen das als großen Vorteil an, wir haben jetzt die Möglichkeit, die Leute mal da - mal da, was wir früher nicht konnten. Der eine konnte nur das und der andere konnte nur das. Da gab es ersten, zweiten, dritten, vierten Mann, dementsprechend auch gestaffelt der Lohn, das ist heute nicht mehr.“

Unsere Gespräche mit Vertretern der Betriebsleitung, Meistern, Betriebsräten und einzelnen Gruppenmitgliedern ergaben allerdings auch Hinweise dafür, dass die gefundene Form der Gruppenarbeit einen Kompromiss zwischen unterschiedlichen Präferenzen der beteiligten Parteien darstellt. Von Seiten der Betriebsleitung scheint an der Verzinnungslinie eher die Einrichtung von zwei Gruppen statt einer bevorzugt zu werden, wodurch innerhalb der dann kleineren Gruppen die Spannweite der benötigten Qualifikationen weniger groß sein würde als bei der Siebenergruppe. Es wird an eine Zusammenlegung der weniger anspruchsvollen und homogenen Tätigkeiten am Ein- und Auslauf des Bandes in einer speziellen Gruppe gedacht. Eine derartige Form der Gruppenbildung hätte für die betroffenen Mitarbeiter aufgrund der dann niedrigeren Anforderungen an ihre Qualifikation eine niedrigere Entlohnung zu Folge. Das eigentliche Interesse der Betriebsleitung besteht aber in der Straffung der Arbeitsorganisation bei gleich bleibender Flexi-

bilität. Die Gruppen wären auch dann noch groß genug, um einen kurzfristigen Ausfall von Mitarbeitern abzufedern, gleichzeitig würden sie sich aber besser eignen, um Spezialqualifikationen für die dann kleineren Arbeitsbereiche, für die die beiden zu schaffenden Gruppen eingesetzt würden, weiter auszubauen.

Der Betriebsleiter führt als Beispiel die schwierige und herausgehobene Arbeitsposition des sog. Kellermannes an, um für eine Differenzierung der Arbeitsgruppen zu argumentieren. Dieser problematische Arbeitsplatz erfordere nicht nur eine sehr hohe Qualifikation, sondern auch ein besonderes Verständnis für die komplizierten Prozesse dieses Teilbereichs der Anlage. Schließlich handle es sich bei der Verzinnungslinie gewissermaßen um eine kleine chemische Fabrik, für deren Funktionieren der Kellermann die Verantwortung trägt. Die Arbeitsposition des Kellermannes wird dabei auch vom Betriebsrat als problematisch angesehen. „Der (Kellermann) muss sich vollkommen mit diesem ganzen Gebiet identifizieren. Und das liegt nicht jedem. Und manche Kollegen bekommen nasse Hände, wenn sie wissen, dass sie da morgen rein müssen.“

Andererseits trägt diese Position durch die spezifischen und hohen Anforderungen an die Qualifikation des Stelleninhabers zum hohen Lohnniveau der gesamten Gruppe bei. Das Herausbrechen einer Position könnte zu einer Auflösung der Gruppe führen, und der notwendige und vom Betriebsrat geforderte Belastungsausgleich würde dadurch stark eingeschränkt werden.

Wie die Aussagen der befragten Meister belegen, hat sich die Personaleinsatzflexibilität durch die rotierende Arbeitsgruppe an der Verzinnungslinie deutlich erhöht. Der Wunsch einiger Vertreter im mittleren Management, eine Umstrukturierung in zwei Qualifikationsbereiche vorzunehmen, und damit auch eine gewisse Reduzierung der hohen Personaleinsatzflexibilität (mit entsprechend hohen Kosten) zu bewirken, ist aufgrund der arbeitspolitischen Zielsetzungen des Betriebsrats (Anhebung niedriger Löhne und Aufliebung einseitiger Arbeitsbelastungen) derzeit nicht konsensfähig.

Auch im Hinblick auf eine etwaige Funktionsintegration scheint ein Kompromiss zwischen unterschiedlichen Zielsetzungen der Arbeitnehmerseite und der Betriebsleitung vorzuliegen. Schwerpunkt der durch die Einrichtung der Gruppenarbeit und der Anlagenteams bewirkten Änderungen ist eindeutig die Übernahme von Aufgaben der Qualitätssicherung durch die Anlagenbediener. Demgegenüber bleiben Aufgaben der Instandhaltung und der Reparatur weiterhin im Bereich der betriebsexternen Instandhaltungsabteilung angesiedelt. Den Bedienern der Verzinnungsanlage wird zwar genügend Qualifikation zugetraut, kleinere Reparaturaufgaben selbst zu übernehmen, jedoch sollen sie im Interesse der Fortexistenz der Instandhaltungsabteilung mit diesen Aufgaben nicht betraut werden. In diesem Punkt kreuzen sich gewerkschaftliche Strategien der Erhaltung von Arbeitsplätzen im Facharbeiterbereich mit hohen Anforderungen an die Qualifikation und

entsprechender Lohngruppeneinstufung mit den Wünschen des Managements. Ein Meister führt folgendes aus: „Das ist politisch. Er (der Verfahrensmechaniker als Bediener der Verzinnungsanlage) kann das zwar, aber das ist - das ist Politik.“ Die bereits jetzt vorhandene Flexibilität der Bedienungsmannschaft an der Verzinnungsanlage könnte zwar durch die Integration von kleineren Reparaturaufgaben in die Bedienungsaufgaben ausgeweitet werden, das Management verfolgt diese Möglichkeiten zur Zeit aber nicht, weil die eindeutige Haltung des Betriebsrates keine Erfolgchancen für das Management signalisiert. Außerdem wäre mit hohen Umstellungskosten (durch die Verkleinerung der Instandhaltungsabteilung, durch die Schulung der Bedienungsmannschaft an der Verzinnungslinie, aber auch durch den wahrscheinlichen Konflikt mit dem Betriebsrat und Teilen der Belegschaft, die durch eine derartige Veränderung belastet werden würde, zu rechnen, die vermutlich nicht durch einen entsprechend hohen Nutzen kompensiert oder überkompensiert werden könnten.

3.3 Rolle und Einschätzungen der Arbeitnehmerseite

Die Mitglieder des Bereichsbetriebsrats im Kaltwalzwerk stehen überwiegend hinter dem Beteiligungskonzept. Sie bzw. ihre Vorgänger haben maßgeblich an der Konzeption und Realisierung des Konzepts mitgewirkt und konnten dabei eigene Interessen einbringen. Sie nehmen sogar Funktionen im Rahmen des Beteiligungskonzepts wahr, indem sie als Berater der Gruppen auftreten und in der Schulung der Mitarbeiter für die Gruppenarbeit über Ziele und Hintergründe des Beteiligungskonzeptes referieren. Nach ihrer Sicht übernehmen sie hierin eine Managementfunktion, allerdings durchaus auch im eigenen Interesse: „Wir haben eigentlich die Aufgabe übernommen - gerade hier - Beteiligung in unserem Sinne zu fördern. Das heißt, wenn wir den Kollegen helfen, auf Vordermann zu kommen, wenn wir denen die Hilfestellung geben, die eigentlich Sache der Betriebsleitung wäre, in dem Moment bringen wir die Beteiligung in unsere Hand.“

Die Zielsetzung der Betriebsräte richtet sich nicht auf eine Verbesserung der Flexibilität, sondern auf Einkommenssteigerung der Mitarbeiter und bessere Möglichkeiten zur Interessenvertretung. Daher sehen sie ein wichtiges Recht darin, auch ohne Anmeldung jederzeit in eine Beteiligungsgruppe hineingehen zu können, um die Gruppe so als Medium für die Ansprache der Basis zu nutzen. „Da kann man also Politik machen. Sag' ich jetzt mal so, da hat man immer einen großen Kreis sofort um sich rum.“

Es ist aber zu vermuten, dass Betriebsrat und Management stillschweigend davon ausgehen, dass der Betriebsrat seinen Einfluss auf die Beteiligungsgruppen nicht über Gebühr ausweitet, da andernfalls mit Sanktionen des Management (z. B. Rücknahme von Zugeständnissen) zu rechnen wäre. Das beschriebene Modell ermöglicht also gleichermaßen die Zielerreichung für Management und Betriebsrat, obwohl die Ziele inkongruent sind.

Für jede Sitzung eines Anlagenteams wird ein Protokoll erstellt. Betriebsratsmitglieder und Gruppenmitglieder schätzen diese Protokolle als ein wirksames Instrument der Interessendurchsetzung ein. Der Betriebsrat kann hierdurch sicherstellen, dass keine Entscheidungen der Gruppe an ihm vorbeilaufen und dass mitbestimmungspflichtige Themen nicht behandelt werden, ohne dass er einbezogen wird. Für die Mitglieder der Beteiligungsgruppe dient das Sitzungsprotokoll dagegen zur „Beweissicherung“ bei Zusagen der Betriebsleitung, Forderungen und Terminabsprachen.

Die Mitarbeiter stehen gleichfalls hinter der Gruppenorganisation. Ihnen ist es außer den Vorteilen aus Qualifizierung und Entlohnung wichtig, dass in den Beteiligungsgruppen nicht nur an Verbesserungsvorschlägen in Hinblick auf ökonomische Ziele gearbeitet wird, sondern auch an solchen, die vornehmlich der Belegschaft Vorteile bringen (z. B. Lärmschutzmaßnahmen). Soweit in einzelnen Gruppen der Eindruck entsteht, dass ihre Vorschläge in der Betriebsbürokratie versanden, dokumentieren sie ihren Unmut in den Protokollen, gehen nicht mehr vollständig zu den Sitzungen oder lassen sie ganz ausfallen und damit die Beteiligungsgruppen einschlafen. In einem Fall wurde ein Protest artikuliert durch das Stehen lassen von zeltähnlichen Gebilden, mit denen in den Gruppen die Wirkungen von Lärmschutzkabinen untersucht werden sollten, und zwar solange, wie das Unternehmen nach ihrer Auffassung nicht adäquat auf die Vorschläge reagiert hatte.

3.4 Einschätzungen des Managements

Nach den Aussagen von Vertretern des Managements haben die arbeitsorganisatorischen Umstellungen Effekte bewirkt, die sich vor allem in einer erhöhten Flexibilität äußern:

1. Aufweichung bisheriger starrer, historisch gewachsener Organisationsstrukturen, die die Entfaltung der Innovationsfähigkeit und –Freudigkeit der Mitarbeiter oft behinderten;
2. Anpassung an Probleme aus der Verkürzung individueller Arbeitszeiten bei längeren Betriebszeiten;
3. Erhöhung des Qualitätsniveaus der Produktion und Verringerung der Störanfälligkeit der Anlage durch eine wesentlich kompetentere Bedienungsmannschaft;
4. Sicherstellung der Akzeptanz technischer Neuerungen und Rationalisierungsmaßnahmen bei den Beschäftigten;

4. Voraussetzungen einer Flexibilisierung durch partizipative Organisationsformen

4.1 Flexibilitätseffekte - Chancen und Risiken

Das skizzierte Fallbeispiel illustriert ein nach unserer Einschätzung insgesamt gelungenes und tragfähig erscheinendes Projekt partizipativer Organisationsformen. Die bei den Akteuren und Beteiligten erhobenen Einschätzungen sowie die Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte dieses Projekts lassen im bisherigen Verlauf eindeutig erkennen, dass Flexibilitätseffekte bewirkt wurden, und zwar sowohl hinsichtlich der Nutzung vorhandener Flexibilitätspotentiale als auch hinsichtlich ihres Ausbaus. Auf der anderen Seite ist aber auch das Vorläufige bzw. das Kompromisshafte der gefundenen Lösung unverkennbar. Es äußert sich darin, dass die Akteure ihre Interessen wegen konkurrierender Zielbeziehungen jeweils nur zum Teil erreichen konnten. Es ist damit zu rechnen, dass alle Akteure auch weiterhin ihre Interessen verfolgen und sich um entsprechende Abmachungen bemühen werden, und zwar um so nachhaltiger, je mehr Veränderungen in ihrer jeweiligen Handlungssituation (z. B. Intensivierung des Wettbewerbs, Kostensteigerung für die Managementseite, Verschiebungen im wahlpolitischen Kraftfeld für die Betriebsratsseite) es ihnen nahe legen oder aus ihrer Sicht direkt abfordern.

Dies festzustellen, heißt auch, auf die Risiken hinzuweisen, die sich für die Akteure neben den Vorteilen aus der gefundenen Lösung ergeben (vgl. Klebe/Roth, 1988, S. 33 ff). Die in diesem Betrieb übliche Personalunion von Gruppensprecher- und Vertrauensleutefunktion könnte zu einem problematischen Machtgewinn der Gewerkschaftsorganisation führen. Das Management riskiert einen Kontrollverlust aus der Übertragung von Koordinationskompetenz auf die Gruppen, weil diese sich über seine Leistungserwartungen hinwegsetzen und zu einem Anstieg der Fertigungskosten beitragen könnten. Die Beteiligungssitzungen könnten sich zu unproduktiver privater Kommunikation entwickeln oder einseitig zur Forderung von kostspieligen Verbesserungen der Arbeitsbedingungen genutzt werden. Es liegt somit im Prinzip in der Hand der Gruppenmitglieder, ob die vom Management u. a. angestrebten Flexibilitätseffekte tatsächlich bewirkt werden.

Der Betriebsrat riskiert eine Erschwerung seiner Arbeit als Interessenvertretung. Die Gruppen könnten sich mit der Artikulation eigener Forderungen ihm gegenüber emanzipieren, sie könnten insgesamt sehr heterogene Interessen vertreten und damit die von ihm angestrebte Aktionseinheit zur Durchsetzung gebündelter gemeinsamer Forderungen verhindern. Partizipative Organisationsformen könnten sich auf die Beschäftigten sehr unterschiedlich auswirken (z. B. Verschlechterung der Chancen gering Qualifizierter durch Abbau anforderungsarmer Arbeitsplätze, Abbau von Meisterarbeitsplätzen, da vor allem die unterste Leitungsebene durch die Übertragung von Koordinationskompetenz an Gruppen ausgedünnt werden kann), mit der Folge, dass die Benachteiligten gegen die vom Betriebsrat mitgetragenen Organisationsformen protestieren.

- Die in den Gruppen tätigen Mitarbeiter können bei einer Rücknahme des Projekts zumindest mittel- und langfristig wieder die gewonnenen Vorteile (Lohn, Qualifikation und Qualifizierungsmöglichkeiten, größeren Einfluss auf Entscheidungen) verlieren.
- Die Gruppenarbeit könnte mit erheblichem internem Leistungsdruck und in Einzelfällen mit Selektion verbunden sein, Effekte, denen gegenüber man sich u. U. weitaus schwerer behaupten kann, als wenn dieser Druck von der Hierarchie ausgeht.
- Funktionsintegration könnte den Spezialisten ihre bisher herausgehobene Position abnehmen.

Diese bei weitem nicht erschöpfende Liste von Risiken, die einer Vielzahl von positiven Effekten gegenüberstehen, lässt in Bezug auf partizipative Organisationsformen die Assoziation eines labilen Gleichgewichts aufkommen. Sowohl die Sicherung und der Ausbau der jeweils angestrebten positiven Effekte als auch die Anwendung der Risiken verlangen, dass die Akteure beständig an der Entwicklung der partizipativen Organisationsformen arbeiten. In diesem Sinn sind solche Gruppen nicht als ein einmal eingeführter organisatorischer Zustand, sondern als Prozess zu verstehen, der permanent mit Energie zu speisen ist.

4.2 Bedingungen positiver Flexibilitätsbeiträge in vertragstheoretischem Zusammenhang

In den folgenden Überlegungen betrachten wir partizipative Organisationsformen als Element einer personalpolitischen Strategie, mit der statische und dynamische Flexibilität über vermehrte Selbstkoordination der Mitarbeiter ermöglicht werden soll, die bislang - zumindest der Intention nach - in größerem Umfang hierarchisch „fremdgesteuert“ wurden. Nun liegt es im Wesen der Selbststeuerung, dass sie nicht fremdgesteuert werden kann. Das Management kann zwar Partizipationsangebote machen und dafür günstige Rahmenbedingungen schaffen, ist aber darauf angewiesen, dass die Mitarbeiter hierbei „mitspielen“. Die eigenständige Rolle der Mitspieler ist ein zentraler Bestandteil von Partizipationskonzepten.

Im vorigen Abschnitt wurden Chancen und Risiken eines solchen Konzepts herausgestellt. Wir gehen davon aus, dass Anbieter von Partizipation wie auch die notwendigen „Mitspieler“ sich auf ein solches Konzept nur einlassen werden, wenn sie überzeugt sind, dabei in Hinblick auf ihre eigenen Ziele zu profitieren. Ein Rückgriff auf kontrakttheoretische Gedanken vermittelt Hinweise, wie sich die Akteure gegen die Risiken der Partizipation absichern könnten. Kontrakttheoretische Ansätze beschäftigen sich mit der zweckmäßigen Organisation und Sicherung von Leistungsaustauschprozessen. In Zusammenhang mit Arbeitsverträgen wird regelmäßig auf ihre Asymmetrie hingewiesen, womit zum Ausdruck gebracht werden soll, dass die zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer auszu-tauschenden Leistungen ungleich genau festgelegt werden. In den formellen

individuellen und kollektiven Arbeitsverträgen ist im Allgemeinen die Arbeitgeberleistung wesentlich genauer spezifiziert als die Gegenleistung der Arbeitnehmer. Man könnte sagen, dass die Arbeitsleistung lediglich rahmenartig und langfristig im Vertrag definiert wird, so dass man zu Recht von einer Regelungslücke sprechen kann. Mehrere Argumente erklären diese Asymmetrie: So wird das besondere Sicherheitsbedürfnis (Risikoaversion) der Arbeitnehmer angesprochen, die zum Subsistenzertalt auf genaue Festlegungen ihrer Einkommensmöglichkeiten angewiesen seien. Für die recht offenen Rahmenfestlegungen der Arbeitsleistung wird der Bedarf der Unternehmen an flexiblen und differenzierten Anforderungen an die Tätigen entsprechend den jeweiligen Markt- und Technikbedingungen ins Feld geführt. Für kurze Fristen ließe sich die Leistung zwar vertraglich genau festlegen, in den üblichen langfristigen Arbeitsverträgen wären jedoch die Transaktionskosten wegen der häufig notwendigen Neuspezifizierungen so hoch, dass der Arbeitgeber sich mit einer Rahmenübereinkunft begnügt. Um die entstehende Regelungslücke auszufüllen, bedient sich der Arbeitgeber des Direktions- und Weisungsrechts, wodurch er von Fall zu Fall eine situationsadäquate Anpassung der erwarteten Leistungsbeiträge bewirken kann. Das tayloristische Funktionsmeistersystem bietet ein für heutige Vorstellungen extremes Beispiel der Leistungsspezifikation über die Weisungen mehrerer Vorgesetzter (Funktionsmeister).

Es charakterisiert nun die partizipativen Organisationsformen, dass die Funktion der Leistungsfestlegung und -kontrolle teilweise auf die Arbeitnehmer selbst übertragen wird. Kontrakttheoretisch lässt sich dies mit der Einsparung von Transaktionskosten zu erklären.

Wegen der genannten Risiken versuchen sich die Akteure durch eine andere Kategorie von Verträgen gegen eigensüchtiges (opportunistisches) Verhalten der jeweils mitspielenden anderen Akteure abzusichern: durch sog. implizite (Hartes 1990, S. 110 ff) oder auch psychologische (Stahle 1987, S. 238 ff) Verträge. Sie sind im Allgemeinen im Gegensatz zu den formellen Verträgen nicht kodifiziert, sondern stellen eine Art Grundkonsens zwischen den Beteiligten hinsichtlich der aneinander gestellten Erwartungen dar. Implizite Verträge kommen durch Übereinstimmung im gesprochenen Wort, durch stillschweigendes Akzeptieren von geäußerten Verhaltensweisen, durch Interpretation bestimmter, zum Teil symbolhafter Geschehnisse zwischen den Akteuren zustande. So signalisiert das Management z. B. den Mitgliedern einer Beteiligungsgruppe, wenn es einen Vorschlag zur Reduzierung der Lärmbelastung am Arbeitsplatz aufgreift und seine Umsetzung finanziert, dass es Aktivitäten der Gruppe zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen akzeptiert und unterstützt, auch wenn kein unmittelbarer Rationalisierungseffekt eintritt. Offen bleibt dabei aber z. B., ob diese Unterstützung dauerhaft oder einzelfallbezogen gemeint ist und welchen Wert - auch im finanziellen Sinn - das Management derartigen Interessen der Mitarbeiter beimisst. Dieses diffuse und oftmals tatsächlich implizite Zustandekommen macht diese „Verein-

barungen" im konkreten Fall schwer greifbar. Der Konsens verlangt immer wieder nach Klärung, Bestätigung, Weiterentwicklung oder auch Rücknahme.

Hier drängt sich die Frage auf, welcher Vorteil sich aus dem Verzicht auf die Umwandlung eines impliziten in einen expliziten formellen Vertrag (Betriebsvereinbarung) ergibt. Diese Frage zielt direkt auf den Unterschied zwischen expliziten kodifizierten und impliziten informellen Verträgen: Explizite Verträge bezwecken die Absicherung der Parteien speziell unter Schlecht-Wetter-Bedingungen, d. h. in der Situation von Misstrauen und Interessendiskrepanzen. Implizite „Verträge“ dagegen leben von wechselseitigem Vertrauen, das die Parteien im Zweifel weit stärker bindet als der explizite Vertrag. Sobald aber zumindest ein Akteur das Vertrauen zurückzieht, erweisen sie sich als weithin wirkungslos; die mangelnde Kodifizierung lässt auch nicht zu, dass sie eingeklagt werden. Was ihnen Verpflichtungscharakter verschafft, ist die Einsicht der Akteure, dass sie zumindest auf längere Sicht mit ihnen besser fahren als mit eigensüchtigem Verhalten, das sich die momentanen Schwächen der Partner zunutze macht. Implizite Verträge sorgen auf diese Weise für eine Verstetigung der industriellen Beziehungen.

Nun zeichnet sich die Arbeitswelt nicht immer durch eine sehr entwickelte Bereitschaft zu Vertrauen in die Vertragspartner ab. Wahrgenommene Interessenkonflikte gehören nach allgemeiner Einschätzung weit eher zu den Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern als Interessenharmonie. Eine nüchterne, nicht menschlichen Harmoniestreben, sondern der Begrenzung der Transaktionskosten in den industriellen Beziehungen verpflichtete Analyse wird besonders herausstellen, dass die Vorzüge der Partizipation überkompensiert werden, wenn die Transaktionskosten, die bei einer formellen vertraglichen Spezifizierung der Arbeitsleistungen in partizipativen Organisationsformen entstehen, zu hoch werden. Es gibt in der Realität partizipativer Organisationsformen nach unserer Überzeugung zu viele Eventualitäten, als dass man sich mit expliziten Verträgen ohne aufwendige Prüfverfahren hinreichend dagegen absichern könnte. Hinzu kommt ein weiteres Argument: Je stärker sich auf Absicherung bedachte Vorsicht bzw. Misstrauen bei der expliziten Vertragsgestaltung durchsetzen kann, desto mehr werden zwangsläufig die Partizipationschancen begrenzt. Insofern scheint Vertrauen auch bei ökonomischer Betrachtung einen positiven Wert darzustellen.

4.3 Wertung des Fallbeispiels

Da angesichts der hergebrachten konfliktären Erstarrungen in den Arbeitsbeziehungen vieler, wenn nicht der meisten Unternehmen wechselseitiges Vertrauen nicht, vor allem nicht zwischen den anonymen kollektiven Größen Management und Belegschaft/Belegschaftsvertretung vorausgesetzt werden kann, bedarf es gezielter und permanenter Bemühungen der Akteure/Parteien zur Belebung und Stabilisierung der impliziten Verträge. Instrumente hierfür sind insbesondere (Fredecker 1990, S. 80 ff):

- wechselseitige Information und Transparentmachung der Bedingungen, besonders der Zwänge, unter denen die Akteure antreten, als vertrauensbildende Maßnahmen (Crozier / Friedberg 1979, S. 70),
- inhaltliche Spezifizierung des angestrebten Grundkonsens, möglichst durch Benennung von Kontrollkriterien, anhand derer der implizite Vertrag für die Beteiligten kontrolliert werden kann,
- Verzicht auf vollen Einsatz der eigenen Macht gegenüber dem Partner, da dieser sonst zu Retorsionsmaßnahmen gedrängt werden könnte,
- Zugeständnis der - begrenzten - Interessenrealisierung des Partners als Äquivalent für dessen Engagement für gemeinsame Ziele.

Blickt man abschließend noch einmal auf den skizzierten Fall zurück, so können wir verschiedentlich Beispiele für den Einsatz dieser Instrumente entdecken: Die gemeinsame Planung und Realisierung der Gruppenarbeit und der Beteiligungsgruppen ist ohne wechselseitige Information zwischen Leitung und Betriebsrat nicht vorstellbar. Den impliziten Vertrag selbst sehen wir darin, dass jede Seite die Essentials der jeweils anderen zumindest akzeptiert, möglichst aber aktiv fördert: Betriebsrat und Mitarbeiter fühlen sich für die Realisierung der Produktivitäts- und Qualitätsziele des Management mitverantwortlich, das seinerseits zur Verbesserung der Einkommens- und Arbeitsbedingungen beiträgt. Die bei der Falldarstellung erwähnten Kompromisse zeigen, dass keine der Seiten sich auf Kosten der anderen Seite voll durchsetzen konnte. Die größte Sicherheit für die Fortsetzung dieses informellen Konsenses scheint aber darin zu bestehen, dass jede Seite die Möglichkeit hätte, bei einem als Vertragsbruch bewerteten Verhalten der anderen Seite diese - freilich zu hohen eigenen Kosten - schlechter zu stellen als dies bei einer Fortsetzung des Konsenses zu erwarten wäre.

Die Analyse der Fallstudie anhand vertragstheoretischer Überlegungen hat einige Bedingungen aufgezeigt, ohne die mittel- und langfristige Arbeitsflexibilität durch partizipative Organisationsformen schwerlich vorstellbar ist. Die Existenz dieser Organisationsformen kann die angestrebte Flexibilität wie auch andere Ziele auf

Dauer wohl nur dann bewirken, wenn sich die Akteure immer wieder neu über die Bedingungen des Austauschverhältnisses verständigen.

Literatur

- Crozier, M., Friedberg, E.: Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns, Königstein 1979.
- v. Eckardstein, D.: Unter welchen Voraussetzungen können partizipative Organisationsformen als personalpolitische Innovation gelten?, in: Innovation und Wettbewerbsfähigkeit, hrsg. von E. Dichtl, W. Gehrke u. a., Wiesbaden 1987, S. 115 - 135.
- Fredecker, I.: Neue Arbeitseinsatzkonzepte und betriebliche Weiterbildung - Implikationen im personalpolitischen Zusammenhang, Diss. Hannover 1990.
- Greife, W.: Der Beitrag des Qualifikationslohns zur Flexibilität industrieller Arbeit, Frankfurt, Bern u. a. 1990.
- Hardes, H.-D.: Betriebliche Personalpolitik in arbeitsmarkttheoretischer Perspektive, in: Zeitschrift für Personalforschung, 4. Jg. 1990, S. 103 - 131.
- Klebe, Th., Roth, S.: Einführung: Selbststeuerung der Arbeit und neue Unternehmerstrategien, in: Perspektive: Gruppenarbeit, hrsg. von S. Roth und H. Kohl, Köln 1988.
- Kraft, K.: Partizipation und interner Arbeitsmarkt, Frankfurt / New York 1984.
- Staehele, W.: Management, 3. A., München 1987.
- Steinmann, H., Heinrich, M. u. a.: Theorie und Praxis selbststeuernder Arbeitsgruppen, Köln 1976.