

Rainer Salm

War der »deutsche Weg der Arbeitsorganisation« erfolglos?¹

Vorurteile und Fakten zur Wirtschaftlichkeit guter Gruppenarbeit

1. Einleitung

Die Thesen des Südwestmetall-Geschäftsführers Stefan Gryglewski zum »Reformbedarf der arbeitsorganisatorischen Leitbilder« und zur »Sicherung von Produktionsarbeit in Deutschland« sind vielfach kommentiert und kritisiert worden.² Ein Aspekt ist dabei bisher zu wenig berücksichtigt worden: Seine erste und grundlegende These, dass »der deutsche Weg der Arbeitsorganisation die Produktivitäts- und Qualitätsprobleme mit verursacht« (Gryglewski 2007³: 50) habe, steht im Widerspruch zu empirischen Befunden wissenschaftlicher Forschung über die ökonomischen Wirkungen von Gruppenarbeit in Deutschland und Europa.

Gryglewski hat zwar Recht, dass in vielen Betrieben die Einführung von Gruppenarbeit »nicht zu dem erwarteten Wettbewerbsvorsprung geführt« hat. Seine Schlussfolgerung, dass dafür »der spezifische deutsche Weg der Arbeitsorganisation, der auch in arbeitsintensiven Bereichen durch eine vergleichsweise geringe Standardisierung, die Favorisierung hoher Arbeitsumfänge und eine Anreicherung mit indirekten Tätigkeiten gekennzeichnet ist«, verantwortlich sei, ist jedoch empirisch nicht haltbar.

Forschungsergebnisse – auf die wir im Folgenden näher eingehen werden – weisen zwei Befunde auf. Der erste Befund ist, dass die »deutsche« Variante qualifizierter und teilautonomer Gruppenarbeit nur in einer sehr geringen Anzahl von Betrieben tatsächlich realisiert wurde. In der Mehrzahl der Betriebe ist ihre Einführung bestenfalls auf halbem Wege stecken geblieben (oder nie angestrebt worden) und hat sich in viele, vom Ursprungskonzept abweichende Formen differenziert. Deshalb ist jedes Pauschal-Urteil über die Effekte »der« Gruppenarbeit bestenfalls eines über ein buntes Set von Mischformen, nicht jedoch über strukturinnovative Formen. Der zweite Befund besagt, dass bei einem Vergleich der Wirkungen *unterschiedlicher* Gruppenarbeitsformen die wirtschaftlich positiven Effekte umso größer sind, je mehr Elemente qualifizierter, teilautonomer Gruppenarbeit realisiert wurden. Dies gilt für so unterschiedliche betriebliche Kennzahlen wie Umsatzrendite, Wertschöpfung pro Mitarbeiter, Produktivität, Ausschussquoten, Durchlaufzeiten und sogar Beschäftigungsentwicklung.

Obwohl der letztere Befund auch von Studien des vom Arbeitgeberverband Gesamtmetall finanzierten Forschungsinstituts IFaA bestätigt wird, wertet Gryglewski in seinen Thesen die positiven Erfahrungen vorsorglich mit dem Argument ab, dass sie »oftmals« auf den

¹ Der Autor bedankt sich für viele produktive Diskussionsbeiträge zu dem Thesenpapier, aus dem dieser Text entstanden ist. Dies gilt insbesondere für Anregungen verschiedener Betriebsräte aus Gruppenarbeitsbetrieben, die im Juli 2006 mit Herrn Gryglewski und dem Autor diskutierten (aus Anlass eines Seminars des Betriebsräte-Netzwerkes „Gute Arbeit in Gruppe und Team“). Auch die Trainees der IG Metall, bei denen der Autor zweimal jährlich einen Seminartag zur Arbeitspolitik gestaltet, haben mit ihren hartnäckigen Nachfragen nach empirischen Belegen und stichhaltigen Argumenten zur Begründung einer gewerkschaftlichen Arbeitspolitik die Argumentation sehr befruchtet.

² Vgl. z.B. Detje u.a. 2006, Dechmann u.a. 2007, Kötter 2007, IG Metall Baden-Württemberg 2006.

³ Der Text wurde zwar erst 2007 allgemein zugänglich veröffentlicht, er ist aber wortgleich mit dem Vortragsmanuskript das in den Tagungsunterlagen enthalten war zur Tagung „Arbeitsorganisation der Zukunft“, veranstaltet vom IAW der RWTH Aachen und der Deutschen MTM-Vereinigung am 15.9.2005

»Hawthorne-Effekt« zurückzuführen seien (»jedes Arbeitssystem, dem man sich systematisch widmet, lässt sich verbessern, nahezu unabhängig vom angewandten Konzept«). Es kehrt damit unter den Teppich, dass die angesprochenen Studien gerade Betriebe miteinander vergleichen, die allesamt im Rahmen von Reorganisationsprojekten sich ihren Arbeitssystemen systematisch gewidmet haben. Wenn trotzdem die Überlegenheit der qualifizierten und teilautonomen Form von Gruppenarbeit belegt werden kann, schließt dies logisch einen »Hawthorne-Effekt« aus.

Dass bisher dem Argument fehlender Wirtschaftlichkeit der Gruppenarbeit nicht widersprochen wurde, ist nicht zufällig. In den 1980er und 1990er Jahren gab es ein großes Selbstbewusstsein vieler gewerkschaftlicher Akteure, dass »intelligenter statt härtere Arbeit« (Bahn Müller/Salm 1996) im Rahmen einer »Rationalisierung durch Humanisierung«⁴ eine auch ökonomisch richtige Strategie darstellt, um unter (west-) deutschen Rahmenbedingungen Industriearbeitsplätze nachhaltig zu sichern. Dieses Selbstbewusstsein ist teilweise verloren gegangen, was angesichts der geringen Anzahl der Erfolgsfälle durchaus verständlich ist. Daraus haben eine Reihe von gewerkschaftlichen wie wissenschaftlichen Akteuren den Schluss gezogen, dass der Wirtschaftlichkeits-Nachweis nicht mehr tragfähig ist, und einen Strategiewechsel hin zu einer »eigensinnigen Arbeitspolitik« (Sauer 2005) vorgenommen, die davon ausgeht, dass arbeitspolitische Fortschritte nur *gegen* die herrschende ökonomische Logik durchsetzbar seien⁵. Dabei wird übersehen, dass die empirischen Befunde über die Wirkungen verschiedener Arbeitsformen hinsichtlich Arbeitszufriedenheit und Belastung der Beschäftigten in die gleiche Richtung weisen wie die Befunde über die ökonomisch Wirkungen: Je mehr Elemente einer qualifizierten und teilautonomen Gruppenarbeit umgesetzt wurden, desto positiver sind die Folgen für die Beschäftigten (Pekruhl 2000, Kuhlmann 1996:118). Diese Aussage gilt trotz aller neu entstehender Belastungen und der Erosion von auf den Taylorismus zugeschnittenen Schutzmechanismen. Auch wenn es in vielen Fällen noch nicht gelingt, unter den Bedingungen flexibler Arbeit zu einer adäquaten Regulierung des Leistungs- und Risiko-Kompromisses zu kommen,⁶ wäre doch ein zurück zur tayloristischen Arbeitsteilung eine zusätzliche Verschlechterung.

Richtig ist, dass heute stärker als im Gestaltungsdiskurs der 1980er und 1990er Jahre der Abbau gesundheitlicher Belastungen häufig der wichtigste Ausgangspunkt für Arbeitsgestaltung ist. Dies und damit die Stärkung von Ressourcen zur Belastungsbewältigung sowie das Recht auf eine entwicklungsförderliche Arbeit mit demokratischen Mitspracherechten können nicht abhängig gemacht werden von gleichzeitig zu erreichenden Produktivitätseffekten. Richtig ist aber auch, dass eine arbeitswissenschaftlich »gut« gestaltete Arbeit (zusammen mit guter Regulierung) langfristige Wettbewerbsvorteile bringen kann im Vergleich zu schlecht gestalteter (und deregulierter) Arbeit.

Im Folgenden soll in einem Überblick über verschiedene empirische Studien gezeigt werden, dass die angebliche wirtschaftliche Erfolglosigkeit des »spezifisch deutschen Weges« ein

⁴ Vgl. z.B. die Broschürenreihe des Rationalisierungskuratoriums der deutschen Wirtschaft (RKW) mit dem Titel: »Humanisierung bringt Gewinn« aus den Jahren 1986ff.

⁵ In der IG Metall sind unterschiedliche Akzente sichtbar in der Frage, wieweit auch heute noch der Bezug auf Wettbewerbsfähigkeit zur Begründungslogik einer gewerkschaftlichen Arbeitspolitik gehören sollte. Während z.B. Berthold Huber bei der Bilanz von Auto 5000 bei VW als Gründe für die Ablehnung des arbeitspolitischen Roll-back ausdrücklich sowohl die Wünsche der Beschäftigten als auch die Wirtschaftlichkeit einer „high road“ als Alternative zum Unterbietungswettbewerb nennt (vgl. Huber 2006: 150), warnt z.B. Klaus Pickshaus davor, „wettbewerbskompatible“ Optionen der Arbeitsgestaltung zu begünstigen: „Das angebots- und wettbewerbspolitische Paradigma bietet keinen verlässlichen Begründungsrahmen für eine Initiative Gute Arbeit. Eine neue Humanisierungsinitiative muss sich entsprechender Vereinnahmungsversuche erwehren.“ (Pickshaus 2007: 25)

⁶ Näheres zum fehlenden neuen Leistungs- und Risiko-Kompromiss in Salm/Kötter 2003.

empirisch widerlegtes und nur vorgeschobenes Argument ist, um ein arbeitspolitisches Rollback zu betreiben, das nicht die Sicherung, sondern die Gefährdung von Produktionsarbeit am Standort Deutschland zur Folge hätte.

2. Empirische Befunde zu unterschiedlichen Formen von Gruppenarbeit

Mehr als die Hälfte der deutschen Industriebetriebe gibt nach übereinstimmenden Befunden verschiedener Untersuchungen an, »Gruppenarbeit« in irgendeiner Form anzuwenden. Weniger als ein Fünftel dieser Gruppenarbeitsanwender sprechen allerdings von flächendeckender Anwendung im gewerblichen Bereich (Armbruster 2006).

Hinter dem Begriff »Gruppenarbeit« verbergen sich sehr unterschiedliche Konzepte. Sobald genauer nach Gruppengröße, Arbeitsaufgaben, Kooperationsformen, Handlungsspielräumen oder nach der Arbeitsteilung zwischen Gruppe, Gruppensprecher und Meister gefragt wird, zeigen sich völlig unterschiedliche Arbeitsrealitäten, die von formal zusammengefasster Einzelarbeit über auf Rotation beschränkte Teamarbeit bis zu qualifizierter, teilautonomer Gruppenarbeit reichen.

Trotz dieser Unterschiedlichkeit kann Gryglewski zugestimmt werden, dass sich *vom Konzept her* ein für die deutsche Metall- und Elektroindustrie in den 1990er Jahren typisches Gruppenarbeitsmodell herausgebildet hatte.⁷ Es hat seine Basis in der Aufnahme von Elementen der Humanisierungsprogramme der 1970er und 1980er Jahre, in den inhaltlich ähnlichen oder gemeinsamen Empfehlungen der Arbeitgeberverbände und der Gewerkschaften⁸ sowie in der deutschen Mitbestimmung, wonach die Einführung von Gruppenarbeit normalerweise in einer Betriebsvereinbarung geregelt ist. Die Betriebsvereinbarungen unterscheiden sich zwar in vielen Details (und hatten nur begrenzt Einfluss auf die Gestaltung der Gruppenarbeit in der betrieblichen Realität), weisen aber als gemeinsame konzeptionelle Grundelemente zusätzlich zum Tätigkeitswechsel die Integration indirekter Aufgaben, das selbstorganisierte Gruppengespräch und den moderierenden Gruppensprecher ohne Disziplinarfunktion auf.

Nach diesem Modell kann man vereinfacht den jeweiligen Entwicklungsgrad von Gruppenarbeit in einem dreidimensionalen Achsenkreuz beschreiben: die Achse der Aufgabenerweiterung (gleichartige Tätigkeiten mit längerer Taktzeit oder Rotation), die Achse der Aufgabenanreicherung (durch Integration indirekter Tätigkeiten wie Rüsten, Qualitätssicherung, Instandhaltung etc.) und die Achse der Kooperation und Beteiligung (Zusammenarbeit, interne Organisations- und Steuerungsaufgaben und Problemlösung) (vgl. Abb. 1).

⁷ Andere Autoren bestreiten die Existenz eines »deutschen Weges«, vgl. Dechmann/Georg/Peter 2007.

⁸ Vgl. u.a. Gesamtmetall 1992 und VdMA/IG Metall 1994.

**Optimaler Mitarbeiterereinsatz durch Arbeitsorganisation
(z. B. Gruppenarbeit)**

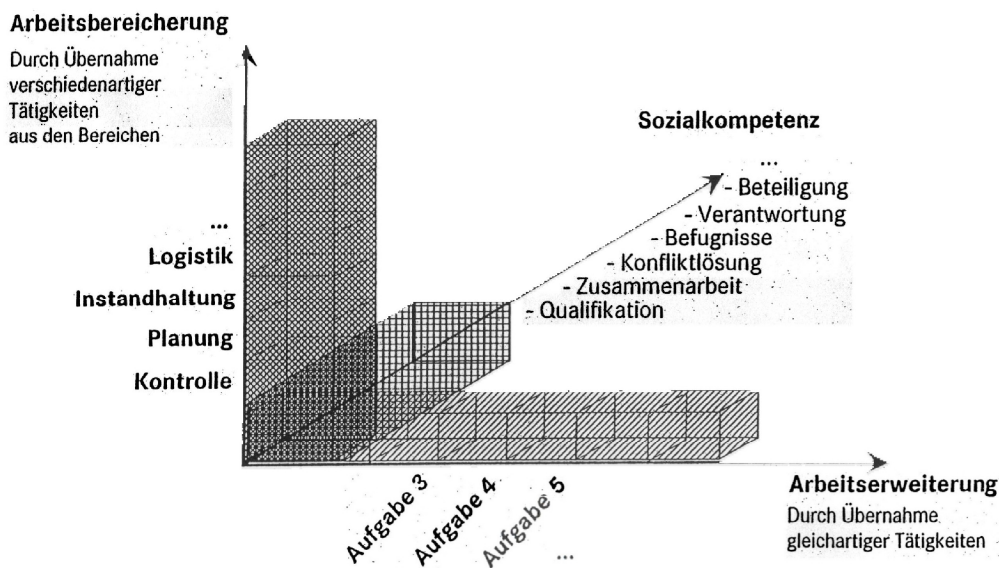


Abbildung 1: Drei Entwicklungsachsen teilautonomer Gruppenarbeit,
Quelle: Arbeitswirtschaft Daimler-Benz 02/1995, zit. nach IG Metall Baden-Württemberg 2006.

Da Gryglewski insbesondere die Achsen der Aufgabenanreicherung und der selbstorganisierten Kooperation in Frage stellt, sollen diese im Folgenden näher betrachtet werden.

Welche Bedeutung haben Kooperation, Beteiligung und Autonomie in den verschiedenen Formen der Einzelarbeit und der Gruppenarbeit? Wie hängt deren unterschiedliche Bedeutung zusammen mit Arbeitszufriedenheit und Belastung? Diesen Fragen ist das Institut für Arbeit und Technik (IAT, heute IAQ) im Rahmen zweier branchenübergreifender Beschäftigten-Befragungen nachgegangen, an denen jeweils ca. 3000 Beschäftigte teilnahmen (Prekuhl 2001, Nordhausen-Janz./Pekruhl 2000). Gruppenarbeit erwies sich dabei zu einem hohen Anteil als formal zusammengefasste Einzelarbeit. Ein Drittel der Beschäftigten, die angaben, unter der Bezeichnung »Gruppenarbeit« zu arbeiten, hat weder gemeinsame Arbeits- oder Problemlösebesprechungen im Kollegenkreis, keine wechselnde Tätigkeitsverteilung (Jobrotation) noch waren sie auf die Zusammenarbeit mit Kollegen angewiesen. Aufgrund weiterer Kriterien wie Partizipation (z.B. Beteiligung bei Veränderung der Arbeitsabläufe) und Autonomie (z.B. selbständige Aufgabenverteilung oder Qualitätskontrolle) kommen die Studien zu dem Schluss, dass nur ca. ein Viertel der Beschäftigten dem Typ »selbstbestimmte Gruppenarbeit« zuzuordnen sind.

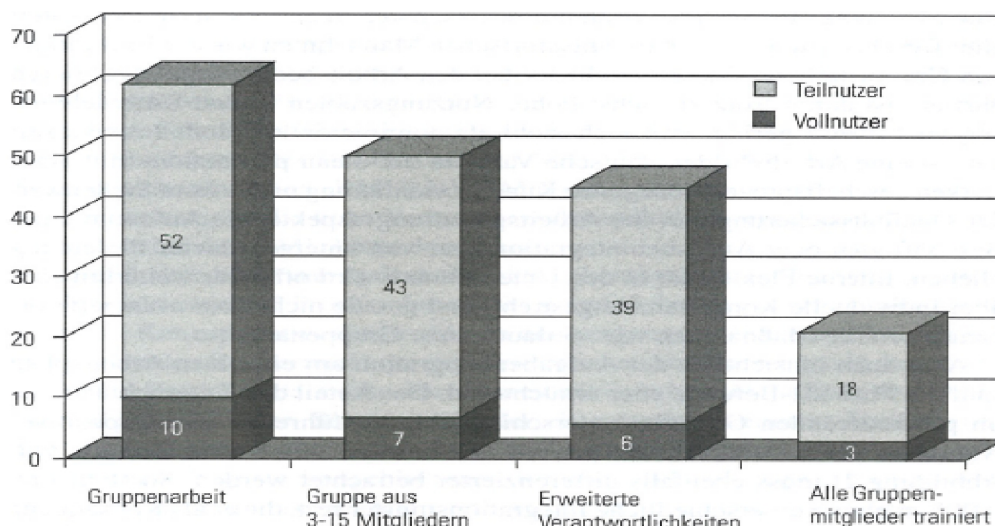
Aus dem Vergleich der gleichlautenden Befragungen der Jahre 1993 und 1998 geht weiter hervor, dass die Zunahme der Beschäftigten des selbstbestimmten Typs relativ schwach war, während die größte Zunahme – eine Verdopplung des Anteils – bei dem Typ der »einflusslosen Gruppenarbeit« festgestellt wurde, der reduziert ist auf »Flexibilität und Selbstkontrolle.« (Pekruhl 2001: 144) Diese Beschreibung erinnert stark an das von Gryglewski favorisierte Modell der Konzentration auf eine von Führungskräften gesteuerten »Rotation zwischen verschiedenen wertschöpfenden Tätigkeiten«.

Dieser Entwicklungstrend ist insofern bedeutsam, als in derselben Untersuchung auch die Arbeitszufriedenheit erhoben wurde. Der höchste Wert wird bei »selbstbestimmter

Gruppenarbeit« erreicht, der niedrigste bei »einflussloser Gruppenarbeit«. Dieser liegt noch unter dem Durchschnittswert aller Beschäftigten und sogar unter dem Wert von »völlig fremdbestimmter Einzelarbeit«. Diese Ergebnisse bestätigen, dass die Arbeit in Gruppen aus Arbeitnehmersicht weder besser noch schlechter ist als Einzelarbeit. Entscheidend ist die konkrete betriebliche Ausgestaltung.

Zu vergleichbaren Ergebnissen kommt das SOFI-Göttingen in verschiedenen Betriebsfallstudien, die nicht nur auf Beschäftigtenbefragungen, sondern auch auf differenzierten Beobachtungen der verschiedenen Arbeitssituationen beruhen: »Je vollständiger die von uns untersuchten Projekte dem Gestaltungskonzept der selbstorganisierten Gruppenarbeit entsprechen, um so eher haben wir positive Auswirkungen auf die Arbeitssituation der Beschäftigten vorgefunden. Dies schlägt sich auch im Urteil der Beschäftigten nieder« (Kuhlmann 1996: 118).

Auch der aktuellste Versuch einer »Zwischenbilanz« zum Thema »Organisationswandel und Gruppenarbeit« stützt diese Befunde auf der Basis von Unternehmensbefragungen: »Je mehr arbeitswissenschaftliche Kriterien untersucht werden, die für eine aus Beschäftigtensicht »gute« Gestaltung notwendig wären, umso geringer wird der Anteil der Betriebe, die dies nutzen.« (Latniak 2007: 149)⁹ Latniak verweist u.a. darauf, dass nur ein Teil der Gruppenarbeitsanwender auch sinnvolle Gruppengrößen, erweiterte Verantwortlichkeiten oder ein Training für alle Gruppenmitglieder realisieren (vgl. Abb. 2. Seine Bilanz: »Es ist damit insgesamt davon auszugehen, dass in der überwiegenden Zahl der Unternehmen auf Arbeitsplatzebene nicht konsequent in Richtung operative Dezentralisierung/Gruppenarbeit restrukturiert wurde ... Alte und neue Organisationsformen gehen eine Mischung ein, die analytisch nur noch schwer zu entwirren ist. Der Anteil aller Beschäftigten, die von organisatorischen Maßnahmen wie der Einführung von Gruppenarbeit wirklich qualitativ bei den Arbeitsbedingungen profitieren dürften, ist damit trotz zunächst hoher Nutzungszahlen in den Unternehmen vergleichsweise gering.« (ebd.: 150)



Quelle: FhG-ISI (PI-Erhebung 2003) in: Armbruster 2006

Abbildung 2: Teil- bzw. Vollnutzung bei ausgewählten Aspekten der Gruppenarbeit, Quelle: Latniak 2006

Zur Nutzung des Organisationsprinzips »Aufgabenintegration« im Sinne einer Zuordnung planender, steuernder oder kontrollierender Funktionen zum Werker finden sich besonders

⁹ Die Daten entstammen der »Produktionsinnovationserhebung« des FhG ISI, an der alle zwei Jahre ca. 1500 Firmen teilnehmen, mehrheitlich Hersteller von Metallerzeugnissen oder Maschinenbauer.

aussagekräftige Befunde in der Auswertung der Produktionsinnovationserhebung durch Gunter Lay und Spomenca Maloca vom Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (FhG-ISI) in Karlsruhe (Lay/Maloca 2005). 61% der Firmen geben an, indirekte Aufgaben auf Werkerebene integriert zu haben. Der *Umfang* der Aufgabenintegration ist aber ähnlich unterschiedlich wie die Konzeption von Gruppenarbeit. Die am häufigsten integrierte »nicht wertschöpfende« Tätigkeit ist das Rüsten der Maschinen, das inzwischen in zwei Drittel der Betriebe nicht mehr durch Spezialisten, sondern durch die Werker selbst ausgeführt wird. Allerdings wird in der Erhebung von 2003 im Vergleich zu den vorangegangenen Erhebungen (2001, 1999 und 1997) eine Trendumkehr in Richtung Re-Spezialisierung festgestellt. Mit deutlich geringeren Anteilen folgen die Integration der Optimierung von CNC-Programmen (in 40% der Betriebe) und in jeweils einem Drittel der Betriebe die Integration der Qualitätssicherung und der Wartung und Instandhaltung.

Auffällig ist: Einerseits hat sich innerhalb von 15 Jahren der Anteil der Betriebe, in denen Aufgabenintegration vorgenommen werden, von 10% auf 60% erhöht (wie später zu zeigen sein wird mit positiven ökonomischen Konsequenzen). Andererseits wurden bisher nur selten alle Integrationspotenziale genutzt; bei den meisten Aufgabenarten stagniert der Integrationstrend, bei Rüsten und der Instandhaltung gibt es sogar seit 2001 eine gewisse Re-Spezialisierung (vgl. Abb. 3).

Aufgaben am Arbeitsplatz 2003

	% der Firmen	Trend 1997 - 2003
Rüsten	66%	abnehmend
CNC-Optimierung	40%	stagnierend
Qualitätssicherung	ca. 33%	stagnierend
Wartung, Instandhaltung	35%	abnehmend
Feinplanung	7%	-

Quelle: FhG-ISI, PI-Erhebung 2003, in: Lay/Maloca 2005

Abbildung 3: Anwendungshäufigkeit der Aufgabenintegration,
Quelle: Lattniak 2006

Fragt man nach der Gleichzeitigkeit von Integration und Kombination mehrerer Aufgabenarten, werden die Befunde noch ernüchternder. Rüsten, Programmoptimierung und Qualitätssicherung werden nur noch in 11% der Betriebe beim Werker zusammengeführt; wenn noch Instandhaltung und Feinplanung hinzu kommen sollen, trifft dies nur noch für 1% der Betriebe zu (ebd.: 6f).

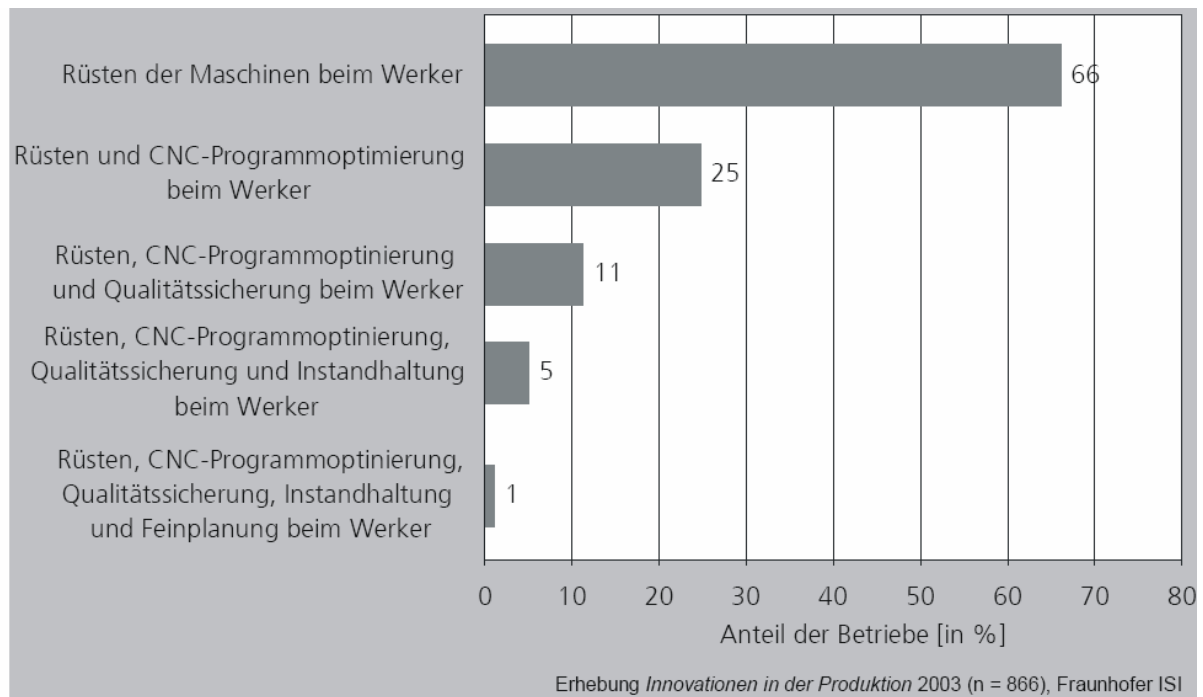


Abbildung 4: Gleichzeitige Nutzung der Integration verschiedener indirekter Aufgaben, Quelle: Lay/Maloca 2005: 6.

Von der repräsentativen Beschäftigtenbefragung (IAT/IAQ) über beobachtende und befragende Betriebsfallstudien (SOFI) bis zur zweijährig wiederholten Unternehmensbefragung (FhG-ISI) bestätigen alle Untersuchungen die These, dass die »deutsche« Variante qualifizierter und teilautonomer Gruppenarbeit zwar als Konzept weit verbreitet war, aber nur in einer sehr geringen Anzahl von Betrieben für eine geringe Anzahl von Beschäftigten voll realisiert wurde.

3. Empirische Ergebnisse zum Thema wirtschaftliche Effekte unterschiedlicher Formen von Gruppenarbeit

Qualitative Argumente für die ökonomische Überlegenheit innovativer Arbeitspolitik angesichts veränderter Flexibilitäts- und Qualitätsanforderungen sind vielfach genannt worden (vgl. z.B. den Lehrbuch-Klassiker Uhlich 1994). Aber wie steht es mit Belegen? Gryglewski bleibt empirische Beweise für seine These von der Mitverursachung der Produktivitäts- und Qualitätsprobleme durch den deutschen Weg der Arbeitsorganisation schuldig. Aber wie steht es um Belege für die Gegenargumentation? Ist die vorsichtige Argumentation von Detje/Pickshaus/Wagner (2006) richtig, die schreiben: »Eindeutige Belege dafür, dass innovative Arbeitspolitik einer Strategie der Re-Taylorisierung der Industriearbeit betriebswirtschaftlich überlegen ist, gibt es nicht – ebenso wenig zwingend sind allerdings auch die Gegenrechnungen«? Oder gibt es belastbare Befunde – auch durch Vergleichsstudien aus dem Arbeitgeberlager – für die ökonomische Überlegenheit von Gruppenarbeit in ihrer qualifizierten und teilautonomen Form?

Die Bewertung ökonomischer Effekte neuer Formen der Arbeitsorganisation mit den Mitteln betrieblicher Kostenrechnung ist methodisch schwierig und schon deshalb politisch umstritten. Immer noch aufschlussreich ist der Streit um die korrekten ökonomischen Kennzahlen anlässlich der Schließung des Volvo-Pilot-Werks in Uddevalla im Vergleich zum Mutterwerk in Torslanda: Was bedeutet ein Vergleich der »Gesamtkosten« (und nicht nur der direkten Arbeitskosten) bei Werken unterschiedlicher Struktur? Wie können z.B. die deutlich

geringeren Hochlaufkosten bei Typenwechseln in die Vergleichsrechnung einbezogen werden (angesichts ihrer steigenden Bedeutung durch immer kürzere Produktlebenszyklen)? (vgl. z.B. Ellegard 1995) Klar ist, dass eine Reduzierung des Vergleichs auf so einfache und beliebte Benchmarks wie »Montagestunden pro Auto« nur dazu führt, neue Konzepte schon von der Vergleichsmethode her tot zu rechnen. Wie auch Gryglewski zu Recht bemerkt, geht es ja nicht um die Konkurrenz einzelner Arbeitsplätze, sondern um ganze Prozessketten und damit um ganzheitliche Kenngrößen für Wirtschaftlichkeit.

Die im Folgenden herangezogenen Studien können zwar keine Ursache-Wirkung-Zusammenhänge »eindeutig« unter Beweis stellen. Sie belegen aber im überbetrieblichen Vergleich eine deutlich positive Korrelation zwischen bestimmten Formen innovativer Organisationskonzepte und wesentlichen Kennzahlen betrieblicher Wettbewerbsfähigkeit. Dabei sind z.B. die Studien des FHG-ISI umso glaubwürdiger, als die Forscher selbst die methodischen Probleme mehrfach ansprechen und zum Forschungsgegenstand machen: »Obwohl die Anwendung innovativer Organisationskonzepte nachgewiesenermaßen positiven Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen hat, gibt es einen Forschungsrückstand bei der Definition und Bewertung von organisatorischer Innovation« (Armbruster u.a. 2006: 5, Übersetzung aus dem Englischen R.S.).

Eine der wenigen Untersuchungen, die sowohl Aussagen über die Form der Arbeitsorganisation als auch über wirtschaftliche Kenngrößen in regelmäßigen Abständen erhoben hat, ist die Produktions-Innovationserhebung des Fraunhofer-Instituts für Systemtechnik und Innovationsforschung (FhG ISI). Dort konnte z.B. gezeigt werden, dass eine weitergehende Aufgabenintegration (wie sie mit qualifizierter Gruppenarbeit einhergeht) verbesserte wirtschaftliche Kenngrößen in verschiedenen Dimensionen mit sich bringt. Während z.B. in dem Drittel der Betriebe mit Selbstprüfung durch den Werker lediglich 3,7% der hergestellten Produkte einer Nachbearbeitung unterzogen werden mussten bzw. endgültig nicht verwertbar waren, lagen die entsprechenden Werte bei Übernahme dieser Aufgabe durch Spezialisten einer eigenen Qualitätssicherungseinheit bei 5,2% (Lay/Maloca 2005; vgl. Abb. 5). Schon in früheren Untersuchungen (Lay u.a. 1996) war eine um 30-40% niedrigere Ausschussquote in den Betrieben festgestellt worden, die Qualitätszirkel oder kontinuierliche Verbesserungsprozesse als Organisationselemente angewendet hatten.

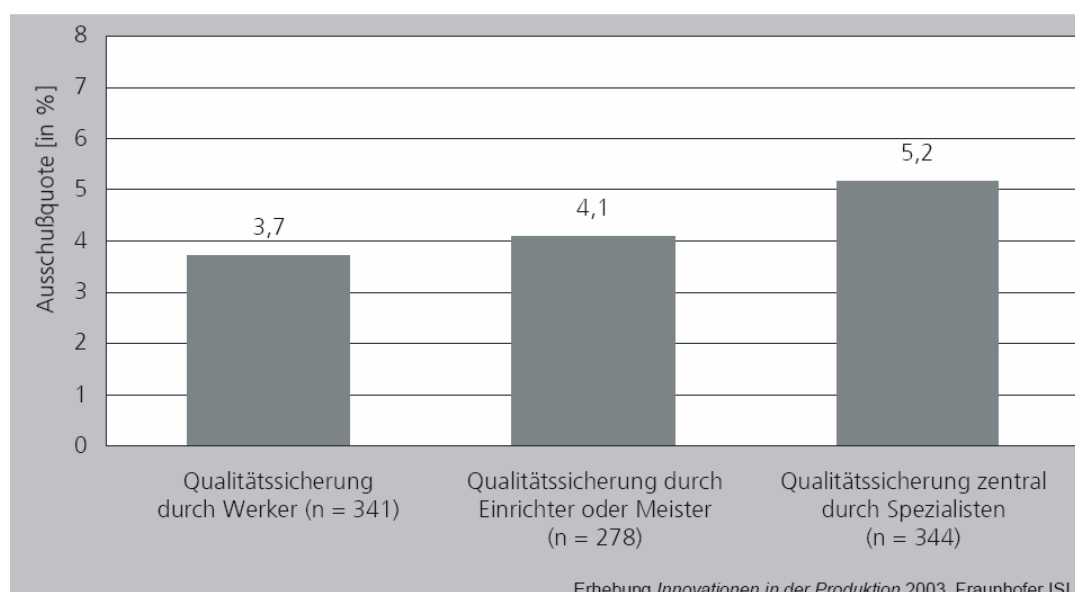


Abbildung 5: Niedrigere Ausschussquote bei Aufgabenintegration der Qualitätsprüfung,
Quelle: Lay/Maloca 2005: 10.

Auch die Feindisposition der Aufträge durch den Werker (im Rahmen einer zentralen Grobplanung) ist ein wesentliches Element teilautonomer Gruppenarbeit. Obwohl sie „nur“ in 75 den 994 verglichenen Betriebe integriert wurde, konnte ein signifikanter Einfluss auf die wichtige Kenngröße der Auftrags-Durchlaufzeit nachgewiesen werden: Sie sank im Mittel der Betriebe auf 30 Tage im Vergleich zu 42 Tagen bei Feinplanung der Werkstattaufträge durch Disponenten aus der Arbeitsvorbereitung (vgl. Abb. 6).¹⁰

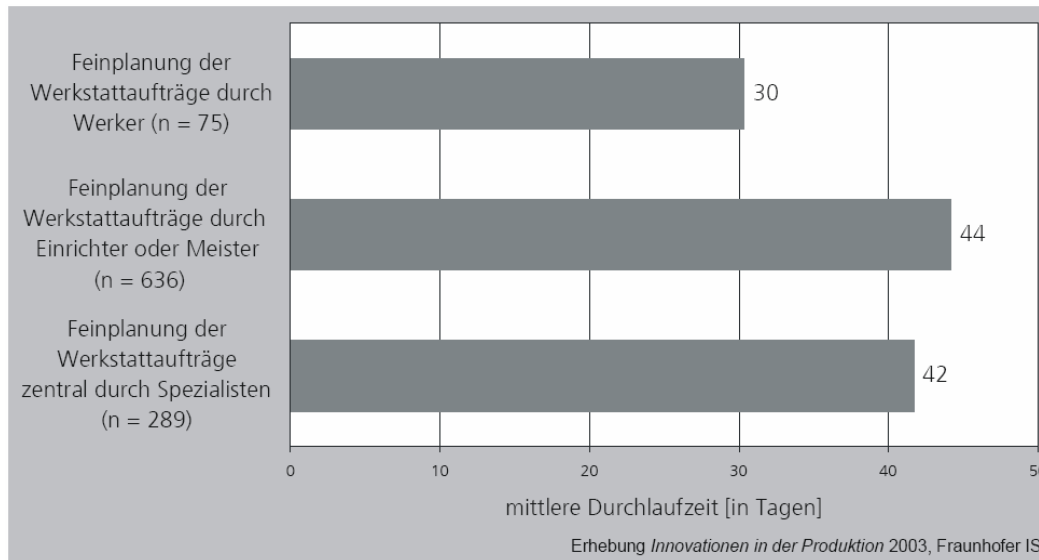


Abbildung Nr. 6: Niedrige Durchlaufzeit bei Integration der Feinplanung in Werkeraufgabe, Quelle: Lay/Maloca 2005: 11.

Neben den genannten Effekten des Umfangs der Aufgabenintegration wurde die Anwendung neuer Produktionskonzepte ins Verhältnis gesetzt zur gesamtbetrieblichen Produktivität: In der ersten Auswertung zur Produktivitäts-Innovations-Erhebung schreiben Lay u.a.: »Als ein Maßstab für die Produktivität eines Betriebes kann die Wertschöpfung je Mitarbeiter herangezogen werden ... Im Vergleich zwischen Unternehmen, die Elemente neuer Produktionskonzepte verwirklicht haben, und solchen, die angaben, dies noch nicht getan zu haben, unterscheidet sich die Produktivität signifikant. Im Einzelnen ergibt sich folgendes Bild (Mittelwertvergleich):

- Betriebe, die Gruppenarbeit eingeführt haben, liegen in der Wertschöpfung pro Mitarbeiter um 8,5% über Betrieben, die bei den tradierten Formen der Einzelarbeit geblieben sind.
- Betriebe, die spezialisierte Tätigkeitszuschnitte für ihre Beschäftigten zugunsten breiter Tätigkeitszuschnitte aufgegeben haben, haben eine um 9,5% höhere Wertschöpfung pro Mitarbeiter aufzuweisen.

¹⁰ Sowohl bei der Werker selbstkontrolle als auch bei der Feinplanung wurde durch statistische Kontrollverfahren ausgeschlossen, dass hier lediglich Scheineffekte gemessen werden durch indirekte Zusammenhänge der Integrationshäufigkeit z.B. mit Produktkomplexität, Seriengröße oder Betriebsgröße. Allerdings wird gleichzeitig darauf hingewiesen, dass es sich bei diesen Betrachtungen um Durchschnittswerte handelt und dass je nach Auftrags- und Produktspektrum oder Betriebstyp die erreichten Werte deutlich höher, aber auch deutlich niedriger ausfallen können. Um dies zu konkretisieren wurden z.B. die Daten für zwei Modelltypen des Maschinenbaus mit unterschiedlicher Größe, Produktkomplexität und Variantenvielfalt ausgewertet und nachgewiesen, dass *beide* Typen von einem umfassenden Gestaltungskonzept bei Gruppenarbeit und Aufgabenintegration profitieren können, allerdings mit unterschiedlichen Gestaltungsschwerpunkten. Vgl. Lay u.a. 1996, S. 9ff.

- Betriebe mit dezentralisierten Dispositionsbefugnissen sind Betrieben mit weiterhin zentralisierten Entscheidungsstrukturen in der Produktivität um 17,5% überlegen.
- Betriebe mit Qualitätszirkeln haben eine um 11% höhere Produktivität als Betriebe ohne diese Form der Organisation der Qualitätsverbesserung...

Haben Betriebe mehrere inhaltlich zusammengehörige Elemente neuer Produktionskonzepte gleichzeitig realisiert, so sind die Produktivitätseffekte noch höher: Wo beispielsweise Gruppenarbeit kombiniert mit einer Verbreiterung der Tätigkeitsinhalte und dezentralisierten Dispositionsbefugnissen in Fertigungssegmente realisiert ist, liegt die Wertschöpfung je Mitarbeiter bei 154 TDM. Betriebe die keines dieser Elemente eingeführt haben, erwirtschaften im Mittel eine auf die Mitarbeiter bezogene Wertschöpfung von 117 TDM. Der Produktivitätsvorsprung beläuft sich damit auf mehr als 30%« (Lay/Dreher/Kinkel 1996, S. 4).

Zu ähnlich positiven Ergebnissen kommt das vom Arbeitgeberverband Gesamtmetall und dessen regionalen Metallarbeitgeberverbänden getragenen IFaA-Institut. Nur drei Jahre vor Gryglewskis Thesen heißt es dort unter dem Titel »Gruppenarbeit – Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg«: »Von den insgesamt 104 Unternehmen, die sich an der Benchmark-Studie im Jahr 2002 beteiligt hatten, gaben 53 an, dass sie Gruppenarbeit eingeführt haben. Die Unternehmen wurden u.a. nach dem Einsatzbereich von Gruppenarbeit, nach der Funktionsintegration verschiedener indirekter Tätigkeiten und nach ihrer Einschätzung über die Auswirkungen der Gruppenarbeit befragt. Zwischen 80 und 90% der Unternehmen, bei denen Mitarbeiter in Gruppenarbeit beschäftigt sind, gaben hier sehr positive bzw. positive Wirkungen an. An der Spitze stehen die Verbesserungen bei Produktivität, Flexibilität und Qualität, aber auch Motivation« (Baszenski 2002: 10).

IfaA-Benchmarking Studie 2002

Angewandte Arbeitswissenschaft, 173 (2002), 1-12

Befragung von Firmen der Metall- und Elektroindustrie

Auswirkungen der Gruppenarbeit

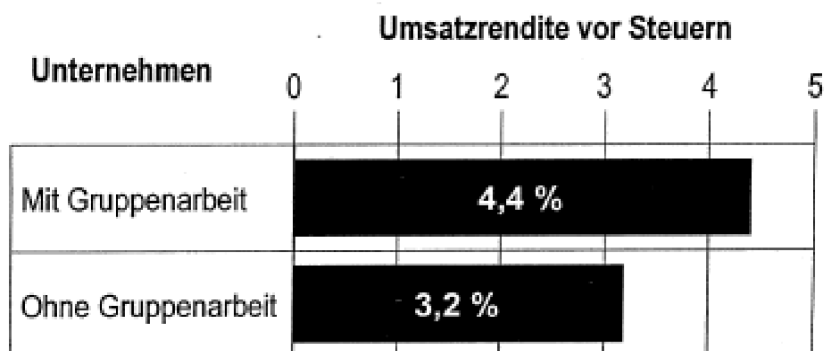


Abbildung 7: Bessere Umsatzrendite in Unternehmen mit Gruppenarbeit

Um auszuschließen, dass befragte Manager die von ihnen eingeführte Gruppenarbeit zumindest nach außen zu positiv zu bewerten, hat das IfaA versucht festzustellen, »ob sich die Einschätzungen auch zahlenmäßig belegen lassen«. Dazu wurde die Umsatzrendite (vor Steuern) der Unternehmen mit und ohne Gruppenarbeit verglichen. Die Ergebnisse bestätigen die subjektiven Einschätzungen: »Beträgt der Wert bei den Unternehmen ohne Gruppenarbeit im Durchschnitt 3,2%, liegt er bei Unternehmen mit Gruppenarbeit gut 1/3 höher, nämlich bei

4,4%. Damit ist zwar keine Ursache-Wirkungs-Beziehung bewiesen, der Zusammenhang erscheint aber dennoch bemerkenswert« (ebd. 2002: 11).

Ein so positiver Effekt von Gruppenarbeit unabhängig von ihrer gewählten Form scheint zunächst im Widerspruch zur These von der Formabhängigkeit der Wirkungen zu stehen. Bei genauerem Hinsehen zeigt sich allerdings, dass auch nach dieser Studie »ein schwacher positiver Zusammenhang besteht zwischen der Umsatzrendite und dem Grad der Autonomie ($r=0,21$)« (ebd.: 11). Dieser wird aber aufgrund der geringen Fallzahl von 47 Betrieben als »nicht abgesichert« bezeichnet. Außerdem sind die an der Befragung teilnehmenden Unternehmen mit Gruppenarbeit eine Positivauswahl. So gibt ein überdurchschnittlich hoher Anteil von ihnen an, dass »indirekte Funktionen wie Einrichten, Warten und Instandhalten, Material disponieren oder Qualifizieren in die Gruppenarbeit integriert sind« (ebd.: 8).

Unterschiedliche Studien mit unterschiedlichen Kennzahlen belegen somit die These: Gut gestaltete Gruppenarbeit hat positive ökonomische Effekte. Umgekehrt gibt es keine Belege dafür, dass Gruppenarbeit die von Gryglewski behaupteten »Produktivitäts- und Qualitätsprobleme mit verursacht« habe.

4. Ein deutsches Hindernis für den deutschen Weg: die besondere Fixierung auf kurzfristige Kosteneinsparungen

Warum verbreitet sich die qualifizierte und teilautonome Form der Gruppenarbeit nicht schneller, wenn es doch so eindrucksvolle Belege für ihre ökonomische Wirksamkeit gibt? Warum gibt es in Deutschland »Gute Beispiele, wenige Nachahmer« (Kötter 2007: 117) für den »spezifisch deutschen Weg«? Auf diese komplexe Frage gibt es keine einfache Antwort. Einem Hinweis soll jedoch kurz nachgegangen werden: dass kurzfristiges Kostendenken unter deutschen Managern besonders verbreitet ist.

Latniak verweist darauf, dass die deutsche Industrie trotz der verpassten Chancen und ungenutzten Potenziale für partizipative Produktionsrationalisierung Umsatz- und Gewinnrekorde einfährt. Sein Argument ist, dass diese zumindest zum Teil auf organisatorische Maßnahmen zurückgehen, die kurzfristig erfolgreich sein mögen, langfristig aber Flexibilität, Qualität und Innovationsfähigkeit im deutschen Modell der »diversifizierten Qualitätsproduktion« in Frage stellen. Damit drängt sich »insgesamt der Eindruck auf, dass viele der aktuellen organisatorischen Veränderungen eher auf kurzfristige Renditeeffekte gerichtet sind und gerade nicht auf eine bessere und langfristige Nutzung oder Erweiterung der Humanressourcen« (Latniak 2007: 156).

Investitionen in qualifizierte Gruppenarbeit machen ökonomisch nur Sinn im Rahmen einer langfristigen und auf das Gesamtsystem bezogenen Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, die nicht auf eine Reduzierung der Arbeitskosten im direkten Bereich fixiert ist, sondern sogar die Erhöhung ihres Volumens wegen Übernahme von Tätigkeiten der indirekten Bereiche mit einkalkuliert. Trotzdem wird Gruppenarbeit häufig in Krisensituationen eingeführt und mit kurzfristigen Erwartungen verbunden. Allgemein wird konstatiert, dass langfristig wirksame Rationalisierungsstrategien im Shareholder-Kapitalismus schwerer begründbar werden. Zusätzlich gibt es allerdings Anzeichen dafür, dass Teile des deutschen Managements im Vergleich mit anderen europäischen Ländern besonders stark auf kurzfristige Kosteneinsparungen fixiert sind.

In der Auswertung einer europaweiten Befragung von Geschäftsführern (Employee Participation in Organisational Change – EPOC) (Benders/Huijgen/Pekruhl 2000) aus 5786 Unternehmen heißt es in Bezug auf Deutschland: »Der Anteil derjenigen Gruppenarbeitsbetriebe, die sich eine kurzfristige Reduktion ihrer Kosten erhoffen, ist mit 60% der höchste in Europa. Nur 57% der Gruppenarbeitsbetriebe versprechen sich hingegen

von der Einführung von Gruppenarbeit eine kontinuierliche Verbesserung ihrer Produktion; dies ist (neben Italien) der geringste Anteil im 10-Länder-Vergleich; lediglich 42% aller deutschen Betriebe (nur unterboten von Italien und Großbritannien) zielen auf eine Verbesserung der Arbeitsplatzqualität« (Pekruhl 2001: 156) (vgl. Abb. 7). Auch die Abfrage der erreichten ökonomischen Ziele weist Deutschland eine Sonderstellung zu: »In keinem Land geben mehr Betriebe an, als Auswirkung der Einführung von Gruppenarbeit die Zahl der Beschäftigten reduziert zu haben« (ebd.: 161). Dies hat nach Aussagen der befragten deutschen Manager eindeutige Auswirkungen auf die Form der realisierten Gruppenarbeit: »Zwar deuten auch die entsprechenden nationalen Untersuchungen schon darauf hin, dass Gruppenarbeit hier nur zögerliche Akzeptanz in den Betrieben findet, dass Deutschland aber im europäischen Vergleich sogar unterdurchschnittlich abschneiden würde, war eher unerwartet. Angesichts der ... HdA-Erfahrungen mit Gruppenarbeit war die relativ geringe Reichweite des Konzepts in Deutschland eher überraschend« (ebd.: 152).

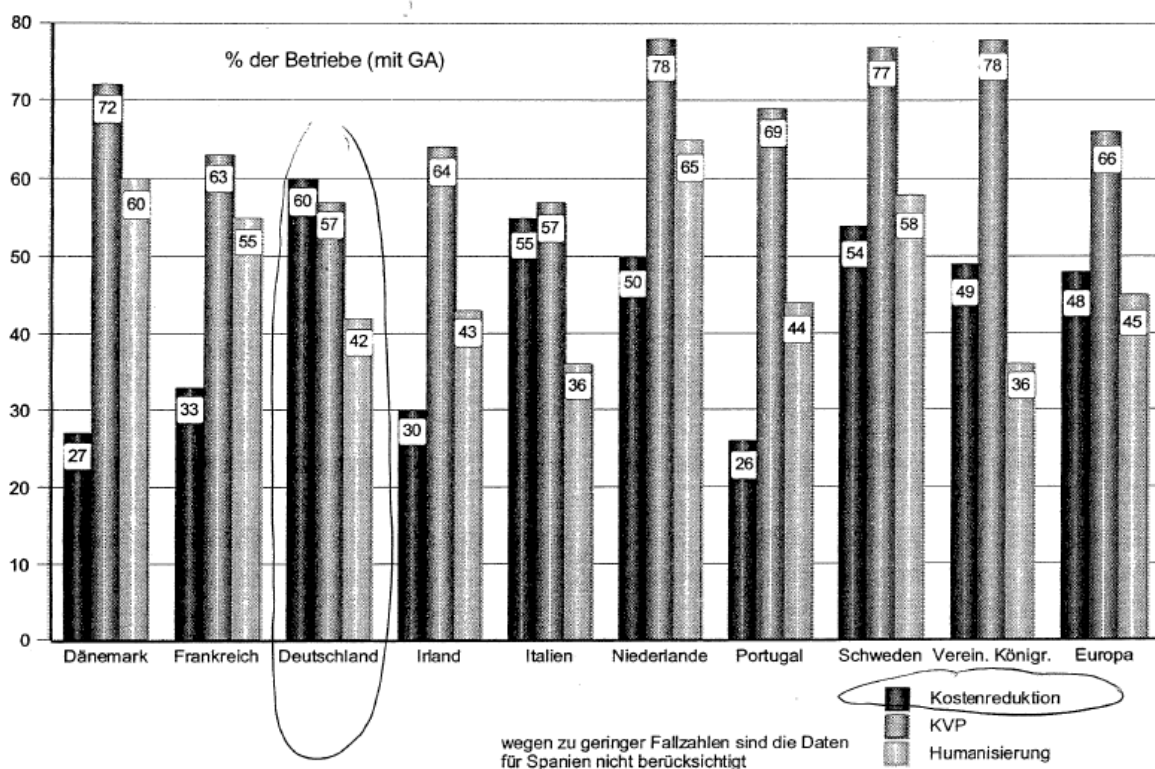


Abbildung 8: Deutsche Manager europäischer Spitzenreiter bei Priorität für Kostenreduzierung, Quelle: ebd:157

Baszenski (2002: 10) versucht diese für deutsche Manager blamablen Ergebnisse der EPOC-Studie zu relativieren: Die »leichten Unterschiede in der Reihenfolge« der Motive seien »nicht sehr verwunderlich. In einem Land mit niedrigen Lohnkosten wie z.B. Portugal spielt im Gegensatz zu einem Hochlohnland wie z.B. Deutschland die Kostenreduktion keine ausschlaggebende Rolle«. Diese Relativierung grenzt an Verfälschung, da der deutsche Wert nicht nur doppelt so hoch ist wie der von Portugal, sondern auch doppelt so hoch wie jener der »Hochlohnländer« Frankreich und Dänemark.¹¹

¹¹ Indem das arbeitgeberfinanzierte IfaA die überdurchschnittliche Kostenfixierung des deutschen Managements in dieser unseriösen Weise herunterspielt und rechtfertigt, bestätigt es erneut den ideologischen Charakter der Kostendebatte.

Auch in der Produktionsinnovationserhebung des Fhg ISI zeigt sich, dass die »kostenorientierte Strategie in Deutschland dominierend ist«: »Mit einer primär auf Kosten orientierten Strategie realisierten 57% der betrachteten Betriebe neue Produktionskonzepte.« Für die restlichen 43% der Betriebe mit einer eher auf Leistungsverbesserung ausgerichteten Strategie ergibt die Datenauswertung eine »höhere Erfolgswahrscheinlichkeit«: »Die Chance, den Umsatz zu steigern, ist mit einer leistungsorientierten Strategie größer als mit einer kostenorientierten Strategie« (Lay 1997: 14f). Nachgewiesen werden konnte ferner, dass Betriebe mit leistungsorientierter Unternehmensstrategie häufiger als die kostenorientierten eine positive Beschäftigungsentwicklung im Zusammenhang mit dem Einsatz neuer Produktionskonzepte zu verzeichnen haben, und dass sie häufiger dispositive und qualitätssichernde Tätigkeiten in das Aufgabenspektrum der Gruppe integrieren.

Dies alles stützt die Vermutung, dass es für eine breitere Umsetzung des »deutschen Weges« auch ein spezifisch deutsches Hindernis gibt: die häufig unaufgelöste, widersprüchliche Zielsetzung, einerseits indirekte Aufgaben- und Handlungsspielräume nach unten zu verlagern, andererseits direkte Arbeitskosten einzusparen. Gruppenarbeit war vor allem in Deutschland meistens ungenügend eingebunden in ein ganzheitliches Unternehmenskonzept.

5. Auch aus Anlass von ERA: kostendominierte Wiederbelebung von Arbeitspolitik

Im Zusammenhang mit der Einführung des ERA-Tarifvertrags in der Metall- und Elektroindustrie gibt es in vielen Betrieben eine Wiederbelebung der Diskussion um Arbeitspolitik und um die Form der Gruppenarbeit. Ursprünglich orientierte der Arbeitgeberverband Südwestmetall darauf, die Arbeitsorganisation *vor* der ERA-Einführung systematisch zu überprüfen unter Beachtung ihrer Auswirkung auf Entlohnungsmerkmale und dabei »ineffiziente Aufgabeninhalte« auf das Notwendige zu beschränken.¹² Dies führte in vielen Betrieben zu massiven Konflikten, zumal die betrieblichen Systeme zur Entlohnung von Gruppenarbeit als »übertariflich« und deshalb durch ERA entfallend angegriffen wurden.

Daraufhin änderte Südwestmetall seine Einführungsstrategie: »Mittlerweile wird von dem für ERA zuständigen Geschäftsführer (Gryglewski) die Position vertreten, »nicht alles gleichzeitig anzugreifen«, weil der Prozess sonst nicht mehr handhabbar ist. Die Führungskräfte seien mit der ERA-Einführung schon massiv gefordert. »Wenn ich jetzt noch gleichzeitig die Organisation auf den Kopf stelle, dann übernehme ich mich an der Stelle (Gryglewski).« Nur kleine Bereinigungen sollten unmittelbar angegangen werden« (Bahn Müller/Schmitt 2006). Eine »grundsätzliche Überprüfung der Arbeitsorganisation« wird von Südwestmetall vorbereitet – entkoppelt für die Zeit nach der ERA-Einführung.

Dies bestätigen Betriebsräte in Baden-Württemberg in einer Befragung zur Zwischenbilanz der ERA-Einführung: So sehen mehr als zwei Drittel von ihnen gar keine oder nur kleine begrenzte arbeitsorganisatorische Veränderungen im Kontext der ERA-Einführung, größere Veränderungen wurden nur selten und vor allem im Fahrzeugbau (dort von 20% der Betriebsräte) festgestellt.¹³ Dort, wo es Veränderungen gab, ist deren überwiegende Richtung von charakteristischer Widersprüchlichkeit: Einerseits wird die Einsatzflexibilität erhöht (in 70% der Betriebe), andererseits der Handlungs- und Entscheidungsspielraum verringert (53% der Betriebe) und die Standardisierung vorangetrieben (70% der Betriebe). In vielen Einzelfällen werden anspruchsvollere Arbeitsaufgaben, die sich entweder als Teil des Gruppenarbeitskonzepts oder unter dem Druck der betrieblichen Flexibilitätsanforderungen innerhalb einer Arbeitsgruppe oder eines Arbeitsbereichs verbreitet hatten, vor der ERA-

¹² »In jedem Fall aber ist es sinnvoll, im Rahmen der ERA-Einführung die betrieblichen Organisationsstrukturen auf den Prüfstand zu stellen. Nach der ERA-Einführung sind diese Veränderungen durch die gerade neu ermittelte Entgeltstruktur erschwert.« Geschäftsbericht von Südwestmetall, Stuttgart 2004, S. 25ff.

¹³ Vgl. unveröffentlichte Ergebnisse einer Betriebsrätebefragung des FATK im Frühjahr 2007.

Einführung erneut spezialisiert. Arbeitsaufgaben indirekter Bereiche, die die Gruppen mit übernommen hatten, werden zurückverlagert. Dies erfolgt allerdings nur an einzelnen Arbeitsplätzen; vor einer Neudefinition oder Rücknahme des Grundkonzepts von Gruppenarbeit schrecken die meisten Betriebsführungen (noch?) zurück.

Statt einer vorhergehenden Neugestaltung der Arbeitsorganisation konzentriert sich Südwestmetall darauf, die Entlohnungswirksamkeit von anspruchsvollen Tätigkeitsinhalten in der gewerblichen Arbeit zu bestreiten und so den Weg für deren Abschaffung zu ebnen. Die anspruchsvollen Anteile von Gruppenarbeit werden als nicht wertigkeitsprägend im Vergleich zur Einzelarbeit dargestellt. Insbesondere die Anwendung der neuen Entlohnungskriterien »Kommunikation« und »Handlungs- und Entscheidungsspielraum« wird in allen Betrieben, die offiziell Gruppenarbeit eingeführt haben, zu einem umkämpften Feld der Arbeitsbewertung. »Mehrere Betriebsräte berichten davon, dass Arbeitgeber »prinzipiell« und offenbar koordiniert eine Einstufung produktiver Tätigkeiten in K3 immer dann ablehnen, wenn vergleichbare Tarifbeispiele in K2 eingestuft wurden. Als Begründung wird dabei z.B. vorgebracht, die heutigen Berufsausbildungen würden in der Ausbildungsordnung eine Qualifikation zur Teamarbeit beinhalten, sodass sich aus Gruppenarbeit keine Begründung für Höherstufung gegenüber dem Tarifbeispiel ergeben könne« (IG Metall Baden-Württemberg 2006: 15).

Ursprünglich war es gemeinsame Auffassung der Tarifvertragsparteien, dass ERA dem Trend hin zu »neuen flexiblen, dezentralen Formen der Arbeitsorganisation ... mit Verlagerung indirekter Bereiche in dezentrale Strukturen und Gruppenarbeit« folgen und diesen fördern sollte: »Zusammengefasst ist Ausgangspunkt für die Suche nach neuen Wegen der Entgeltfindung die auch von der Motivationslehre gestützte Erkenntnis, dass Entgelt nicht mehr allein, vielmehr weniger als je zuvor, zur Leistung motiviert. Motivation geschieht vor allem durch neue Formen der Arbeitsorganisation mit qualifizierten, selbständigen Tätigkeiten und der Personalführung. Entgeltfindung hat sich ergänzend dem anzupassen« (Wilfert 1995: 58). Mit seinen Thesen widerspricht Gryglewski nicht nur den zitierten früheren gemeinsamen Auffassungen zur Arbeitsorganisation, als Entgeltpolitiker bezeichnet er auch die ERA-Entlohnungs-Methodik jetzt als »unempfindlich« gegenüber zusätzlichen Anforderungen bei Gruppenarbeit. Bahn Müller berichtet aus einem Gespräch mit ihm: »Man kann natürlich sagen: Bestimmte Kriterien, wie Kommunikation, Handlungsspielraum etc. sind spezifischer auf solche vollständigeren Aufgabeninhalte abgestellt.« Dies bezüglich müsse man jedoch »sehr vorsichtig sein, weil sie eben auch sehr unempfindlich dagegen sind. Dafür sind die Stufen auch sehr grob.« Einmal im Jahr etwa eine Urlaubsplanung für eine Gruppe zu machen, wirke sich auf die Kommunikationsanforderungen nicht aus. ERA mit dem Argument verkaufen zu wollen, »über ihn würden solche Anforderungen nun endlich berücksichtigt und fänden Eingang in die Entlohnung, (würde) sowohl diese Form der Arbeitsorganisation als auch den ERA töten.« Die »Unempfindlichkeit« ist dann ein Vorteil, wenn Gruppenarbeit zurückgefahren werden soll: »Dadurch, dass ich die Urlaubsplanung nicht mehr mache, fällt natürlich auch kein Geld weg« (zitiert nach Bahn Müller/Schmitt 2006).

Inzwischen wird Südwestmetall nach Aussagen zahlreicher Betriebsräte von vielen Unternehmensleitungen dafür kritisiert, dass die Betriebe in Auseinandersetzungen hineindrängt wurden, durch die langfristig aufgebaute Strukturen für einen kurzfristigen Kostensenkungseffekt gefährdet werden. Viele Betriebe haben sich von dieser Strategie abgewandt (auch auf Druck der Betriebsräte) und honorieren die Integration anspruchsvoller Aufgaben im Rahmen von Gruppenarbeit auch unter ERA-Bedingungen. Es bleibt abzuwarten, ob diese Betriebe die von Südwestmetall angekündigte grundsätzliche Überarbeitung der Arbeitsorganisation mittragen werden. Falls sie dies wegen der zu erwartenden Konflikte nicht tun, ist schon absehbar, dass Südwestmetall ihnen vorwerfen

wird, sie hätten sich dieses Problem selbst geschaffen, weil nun durch entsprechende Entlohnungsstrukturen die Arbeitsorganisation schwerer rückgängig zu machen sei.

Auch bei der 2005 (während der ERA-Einführungsphase) erfolgten Kündigung der Fortführungsbestimmungen zum Lohnrahmentarifvertrag 2 ging es den Arbeitgebern nicht nur um die mit der Erholzeitpause verbundenen Arbeitskosten, sondern auch um eine Erleichterung des Roll-back hin zu kürzeren Takten und weniger qualifizierten Arbeitsaufgaben. Südwestmetall beklagt, dass die IG Metall die dort getroffenen Rahmenregelungen zur Arbeitsorganisation bei Fließ- und Taktarbeit unverändert verteidigen konnte und schreibt dazu in seinem Geschäftsbericht für 2005/2006: „In solchen Arbeitssystemen haben Arbeitgeber und Betriebsrat „alle Möglichkeiten der Aufgabenerweiterung und Aufgabenbereicherung auszuschöpfen“; bestehende Takte dürfen nur nach Vereinbarung mit dem Betriebsrat verkürzt werden („Die Anzahl der Springer ist mit dem Betriebsrat zu vereinbaren.“). Bei Gruppenentlohnung ist die Besetzung und Abtaktung der Bänder mit dem Betriebsrat zu vereinbaren. *Diese nunmehr 33 Jahre alten Regelungen zur Arbeitsorganisation sind sicher nicht mehr zeitgemäß. Sie enthalten Gestaltungsziele, die der Wirklichkeit heutiger Produktionssysteme nicht mehr gerecht werden. Insbesondere die undifferenzierte Favorisierung von längeren Takten sowie von Aufgabenerweiterung und -bereicherung trugen zur Verfestigung überholter Leitbilder der Arbeitsorganisation bei, die heute ein wesentliches Hemmnis bei der Umsetzung wettbewerbsfähiger Formen der Arbeitsorganisation sind* (Hervorhebung R.S.). Sie haben auch mit dazu beigetragen, dass die Metall- und Elektroindustrie in etlichen Bereichen kein ausreichendes Produktivitäts- und Qualitätsniveau hat, um die hohen Arbeitskosten auszugleichen. Die Regelungen des § 2 TV FB konnten in dieser Tarifrunde nicht verändert werden. Zwar widersprechen sie in ihrer Ausrichtung der aktuellen und absehbaren Arbeitspolitik in vielen Betrieben. Eine Lösung auch dieser überholten tariflichen Regelungen war jedoch im Kontext mit einer Lösung der emotional besetzten Erholzeiten-Regelung nicht möglich.“(Südwestmetall 2006: 12)

Zusammenfassung

Auch in den Auseinandersetzungen um die ERA-Einführung werden zwei typische Muster sichtbar, die einerseits das Verhalten eines Großteils der deutschen Unternehmensführungen und andererseits auch die kritisierten Thesen von Gryglewski kennzeichnen:

Einerseits werden widersprüchliche Strategien gefahren (nacheinander oder zeitlich parallel), deren eine auf das »Gold in den Köpfen« und auf Motivation und Beteiligung der Beschäftigten setzt, während die andere im Rahmen kurzfristiger Kostensenkungsstrategien immer wieder diese Motivation und auch die zugehörigen Aufgabenzuschnitte und Handlungsspielräume in Frage stellt. Andererseits wird mit der Enttäuschung über unzureichende ökonomische Effekte argumentiert, die bei diesem Zick-Zack-Kurs und den oben dargestellten Mischformen aus alter und neuer Arbeitsorganisation gar nicht anders zu erwarten sind.

Im Grunde hat Gryglewski sein Thema verfehlt: die von ihm kritisierte vermeintliche Praxis wird in der Mehrheit der Betriebe gar nicht angewandt. Stattdessen sind von kurzfristigem Cost-Cutting-Denken geprägte Strategien in Deutschland sogar weiter verbreitet als in anderen europäischen Ländern. Dort wo der „deutsche Weg“ tatsächlich umgesetzt wurde belegen Vergleichsstudien seine ökonomische Überlegenheit, das Argument von der angeblichen wirtschaftlichen Erfolglosigkeit des »spezifisch deutschen Weges« ist empirisch nicht haltbar. Als erfolglos erweist sich stattdessen der widersprüchliche Zick-Zack-Kurs der Mehrheit des deutschen Managements, das sich nicht entscheiden kann zwischen kurzfristigem Kostendenken und langfristigen Investitionen in Human Resources. Aus diesem Managementdilemma soll Gryglewski's Konzept einer auf einfache Aufgaben beschränkten und hierarchisch geführten Gruppenarbeit einen Ausweg weisen. Dieses Konzept ist kein Beitrag zur Sicherung von Produktionsarbeit in Deutschland und wird auf den Widerstand der Beschäftigten treffen.

Literatur

- Armbruster, Heidi (2006): Surveying organizational innovation in the German Manufacturing Industry. Paper presented at the WORKS-project workshop. Leuven/Belgium. Feb 22-24, 2006.
- Armbruster, Heidi/ Bikfalvi, Andrea/Kinkel, Steffen/Lay, Gunter (2006): Organizational Innovation – The challenge of measuring non-technical innovation on large scale surveys (unveröffentlichtes Manuskript).
- Bahn Müller, Reinhard/Salm, Rainer (Hrsg.) (1996): Intelligenter, nicht härter arbeiten? Gruppenarbeit und betriebliche Gestaltungspolitik. Hamburg.
- Bahn Müller, Reinhard/Schmitt, Werner (2006): Interesse, Strategie und Zielsetzungen der Tarifparteien im Umsetzungsprozess des ERA in Baden-Württemberg – Erste Einschätzungen und Befunde. Unveröffentlichtes Manuskript, im Internet zu finden unter <http://www.labournet.de/diskussion/gewerkschaft/tarifpolitik/bahnmueller.html>
- Baszenski, Norbert. (2002): Gruppenarbeit – Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg. Teilergebnisse der IfaA-Benchmarking-Studie 2002. In: Angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 137, S. 1-12.
- Ellegard, Kajsa (1995): Das Beispiel Volvo: Fehlschlag oder Vorläufer bei der Entwicklung eines Konzepts der europäischen »lean-production«?, in Cattero, Bruno/Hurrle, Gerd/Lutz, Stefan/Salm, Rainer (Hrsg.): Zwischen Schweden und Japan, Münster
- Dechmann, Uwe/Georg, Arno/Peter, Gerd (2007): Das neue Modell von Produktionsarbeit und seine gesellschaftlichen Risiken, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Heft 1.
- Detje, Richard/Pickshaus, Klaus/Wagner, Hilde (2006): Paradigmenwechsel in der Arbeitspolitik, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Heft 2.
- Gesamtmetall (Hrsg.) (1992): Mensch und Unternehmen. Mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitern die Wettbewerbsfähigkeit stärken, Köln.
- Gryglewski, Stefan (2007): Sicherung von Produktionsarbeit in Deutschland; Reformbedarf der arbeitsorganisatorischen Leitbilder, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Heft 1.
- Huber, Berthold (2006): Fertigungsperspektiven in Deutschland- Arbeitspolitik als Beitrag zu einer mitbestimmten Unternehmenspolitik. In: Schumann, Michael u.a. (Hrsg.): Auto 5000: ein neues Produktionskonzept, Hamburg
- IG Metall Baden-Württemberg (Hrsg.) (2006): ERA und Gruppenarbeit: Beschreibung und Bewertung verschiedener Formen flexibler Arbeitsorganisation, Stuttgart.
- Kötter, Wolfgang (2007): Gute Beispiele, wenige Nachahmer; Große ungenutzte Potenziale für partizipative Produktionsrationalisierung. In: Peter, Gerd (Hrsg.): Grenzkonflikte der Arbeit. Die Herausbildung einer neuen europäischen Arbeitspolitik, Hamburg.
- Latniak, Erich (2006): Veränderungen im System oder Systemwandel? Bestandsaufnahme des deutschen Produktions- und Innovationsmodells (Folienvortrag gehalten bei der IG Metall Tagung „Innovation und Qualifizierung 15./16.3. in Kassel
- Latniak, Erich (2007): Organisationswandel und Gruppenarbeit- eine Zwischenbilanz, in: Peter, Gerd (Hrsg.) Grenzkonflikte der Arbeit. Die Herausbildung einer neuen europäischen Arbeitspolitik, Hamburg.

- Kuhlmann, Martin (1996): Erfahrungen mit neuen Arbeitsformen in der Automobilindustrie, in: Bahn Müller, Reinhard/Salm, Rainer (Hrsg.): Intelligenter, nicht härter arbeiten? Gruppenarbeit und betriebliche Gestaltungspolitik. Hamburg.
- Lay, Gunter/Maloca, Spomenca (2005): Aufgabenintegration – Abkehr vom Taylorismus? Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung Nr. 36, Karlsruhe (FhG-ISI).
- Lay, Gunter/Dreher, C./Kinkel, S. (1996): Neue Produktionskonzepte leisten einen Beitrag zur Sicherung des Standorts Deutschland Positiver Zusammenhang zwischen der Verwirklichung neuer Konzepte und der Steigerung betrieblicher Leistungskennziffern belegt, PI-Mitteilungen Nr. 1, Karlsruhe (FhG-ISI).
- Lay, Gunter (1997): Neue Produktionskonzepte und Beschäftigung. Kann die Reorganisation der Produktion einen Beitrag zur Schaffung neuer Arbeitsplätze leisten? PI-Mitteilungen Nr. 8, Karlsruhe (FhG-ISI).
- Lay, Gunter./Maloca, Spomenca (2005).: Aufgabenintegration- Abkehr vom Taylorismus, Stand der Nutzung integrierter Produktionskonzepte zur Ausweitung des Tätigkeitsspektrums auf Werkerebene, PI-Mitteilungen Nr. 36, Karlsruhe (FhG-ISI).
- Jürgen Nordhause-Janz, J./Pekruhl, Ulrich (2000): Arbeiten in neuen Strukturen? Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland. München/Mehring.
- Pekruhl, Ulrich (2000): Auf das »Wie« kommt es an, in: Mitbestimmung 7/2000.
- Pekruhl, Ulrich (2001): Partizipatives Management. Konzepte und Kulturen. München/Mehring.
- Pickshaus, Klaus/Urban, Hans-Jürgen (2002): Perspektiven gewerkschaftlicher Arbeitspolitik. Plädoyer für eine neue Humanisierungsoffensive, Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 10/11, S. 631-639.
- Pickshaus, Klaus (2007): Was ist gute Arbeit? In: IG Metall Projekt Gute Arbeit (Hrsg.): Handbuch „Gute Arbeit“. Hamburg
- Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (Broschürenreihe) (1986ff.): Humanisierung bringt Gewinn, Eschborn
- Salm, Rainer (2001): Abschied vom Leitbild humaner Gruppenarbeit? in: Flexible Standardisierung, Grüne Reihe Nr. 9, Abteilung Tarifpolitik IG Metall, Frankfurt am Main.
- Salm, Rainer/Kötter, Wolfgang (2003): Gruppenarbeit – ein verbrauchtes Leitbild guter Arbeit?, in Peters, Jürgen/Schmitthenner, Horst (Hrsg.): Gute Arbeit, Hamburg.
- Sauer, Dieter (2005): Paradigmenwechsel in der Arbeitspolitik. Gibt es noch Spielräume für anti-tayloristische Deals? In: Detje, Richard/Pickshaus, Klaus, Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.): Arbeitspolitik kontrovers, Hamburg.
- Südwestmetall (2004): Geschäftsbericht 2004, Stuttgart.
- Südwestmetall (2006): Geschäftsbericht 2005/2006, Stuttgart
- Ulrich, E. (1994): Arbeitspsychologie. 3. Auflage. Zürich/Stuttgart.
- VDW/VDMA und IGM (1994): Gruppenarbeit – Chancen für den Maschinenbau; Ergebnisse einer gemeinsamen Arbeitsgruppe von VDW/VDMA und IGM, Stuttgart.
- Wilfert, Peter (1995): Bericht über die Gespräche zu »Entgelt 2000« in: IW Gewerkschaftsreport 1/95, Köln