

Innovation und ökonomischer Erfolg durch Prozesse kooperativer Modernisierung

Lernbeispiele aus der betrieblichen Praxis

Studie im Auftrag des Forums Mitbestimmung und Unternehmen

von

Dr. Manfred Wannöffel
unter Mitarbeit von Roland Abel

im

Berufsforschungs- und Beratungsinstitut für
interdisziplinäre Technikgestaltung e.V. (BIT)
Unterstr. 51
44892 Bochum
Tel.: 0234 92231-10
Fax: 0234 92231-27
info@bit-bochum.de
www.bit-bochum.de

Düsseldorf und Gütersloh, April 2001

I.	Zusammenfassende Ergebnisse	S. 3
II.	Einleitung	S. 7
II.1	Das Analyseinstrument	S. 8
II.2	Zum Vorgehen	S. 9
III.	Karl Bröcker GmbH	S. 10
IV.	d.yes Haworth GmbH	S. 15
V.	Philips Bildröhrenfabrik GmbH	S. 21
VI.	Carl Froh Rautaruukki GmbH	S. 26
VII.	Georg Fischer GmbH, Werk Mettmann	S. 31
VIII.	Vergleichende Analyse der fünf Fallbeispiele	S. 36
VIII.1	Wirtschaftliche Ausgangslage in den Vergleichsunternehmen	S. 36
VIII.2	Reorganisationsprozesse	S. 37
VIII.3	Erweiterte Formen der institutionalisierten Mitbestimmung	S. 38
VIII.4	Umsetzungsbilanz	S. 43
	Anhang: Reorganisationsverständnis	S. 47

I. Zusammenfassende Ergebnisse

Ziel der vorliegenden Studie ist es, durch die Vorstellung betrieblicher Fallbeispiele die aktuelle Diskussion um den Zusammenhang von ökonomischem Erfolg betrieblicher Reorganisationsmaßnahmen und betriebliche Mitbestimmung mit empirischem Material zu bereichern.

Die wesentlichen Ergebnisse der fünf Fallstudien waren, daß der jeweilige Reorganisationsprozeß insbesondere dann von Erfolg gekrönt werden konnte, wenn erweiterte Mitbestimmungs- und Kooperationsstrukturen von Seiten der Unternehmensleitungen zugelassen und hinsichtlich der jeweiligen betrieblichen Belange sinnvoll gestaltet wurden; durch geeignete und von den betrieblichen Akteuren verbindlich – d.h. in Betriebsvereinbarungen - vereinbarte Projektstrukturen und erweiterte Bewertungsverfahren. Die frühzeitige Einbindung des Betriebsrats war darüber hinaus in den Fallbeispielen eine notwendige und hilfreiche Rahmenbedingung. Dies waren wesentliche Voraussetzungen für ein bei allen Akteuren entsprechendes Beteiligungsengagement und für nachhaltige Beteiligungsergebnisse.

Das Verständnis von Reorganisation als sozialer Entwicklungsprozeß, welcher von Menschen, ihren Handlungen und betrieblichen Strukturen wechselseitig beeinflusst wird, hat sich in den untersuchten Betrieben trotz verschiedener Umsetzungsschwierigkeiten weitgehend durchgesetzt.

Der Nutzen dieser Erkenntnis wird allerdings erst langfristig sichtbar; Geduld, gegenseitiges Vertrauen und das Festhalten an gemeinsam zwischen den Betriebsparteien entwickelten Zielen sind entsprechend notwendige Elemente im Restrukturierungsprozeß. Die Quintessenz dieser Fallstudien „intelligente Kooperation statt Konkurrenz zwischen den Betriebsparteien“ bereichert insofern die Diskussion um Mitbestimmung als Standortfaktor.

Das zweite zentrale Ergebnis war, daß die Funktionalität der skizzierten Beteiligungsmodelle sehr voraussetzungsreich ist. Die wichtigste Bedingung für die Etablierung und nachhaltige Entwicklung von adäquaten Kooperations- und Mitwirkungsstrukturen ist die Förderung von Humankapital durch weitreichende Qualifizierungsmaßnahmen. Nicht nur fachliche, sondern vor allem auch soziale und methodische Kompetenzen sind notwendige Elemente einer kommunizierten, gegenseitig abgestimmten und durch das so aufgebaute Vertrauen kontinuierlich funktionierenden Arbeitsorganisation. Aus dieser Entwicklung erwachsen einerseits Beteiligungsansprüche bzw. schwinden Beteiligungsängste, andererseits treten dadurch Wissensschätze zu Tage, die für die Gestaltung von Kooperations- wie Arbeitsstrukturen von enormer Bedeutung sind.

Investitionen in den Faktor Mensch durch den Aufbau kooperativer Projektstrukturen bzw. erweiterte Mitbestimmungsmöglichkeiten sowie umfassende Qualifizierungsmaßnahmen, d.h. insgesamt die Etablierung einer lernenden Organisation, als Antworten auf den zunehmenden Marktdruck vor allem aus Niedriglohnländern, haben sich insgesamt als richtig - weil effektiv – erwiesen.

Die hier präsentierten Betriebe kommen aus dem metallverarbeitenden Gewerbe und der Möbelindustrie. Im einzelnen handelt es sich um:

Tabelle 1: Beteiligte Unternehmen (Stand 1999 / 2000)

Unternehmen	Branche	Produkte	Mitarbeiter	Umsatz
Karl Bröcker GmbH & Co KG	Möbelindustrie	Wohn- und Speisezimmer	334	80-100 Mio. DM
d.yes Hawthorth Büro-einrichtungen GmbH	Möbelindustrie	Büromöbel für Unternehmen und Empfangsbereiche	ca. 300	100 Mio. DM,
Philips Bildröhrenfabrik GmbH	Elektronikbranche	Bildröhren für Fernsehgeräte	1530	673 Mio. DM
Carl Froh Rautaruukki GmbH	Metallverarbeitung, Automobilzulieferer	Präzisionsstahlrohre für die Automobilherstellung	530	ca. 140 Mio. DM
Georg Fischer GmbH & Co. KG, Werk Mettmann	Metallverarbeitung, Automobilzulieferer	gegossene Komponenten für die Fahrzeugindustrie	1090	850 Mio. Euro

Tabelle 2: Beteiligung im Reorganisationsprozeß

Unternehmen	Reorganisationsprojekt	Betriebsrat	Tarifvertrag	erweiterte Partizipationsformen
Bröcker	BIB – umfassende Maßnahmen zur Qualitäts- und Prozeßverbesserung, z.B. Gesundheitsschutz	+	+	paritätisch besetzter Lenkungsausschuß, Projektgruppen
d.yes	„Provil“ – „Qualifizierte Gruppenarbeit“ im Zentrum diverser Ergänzungsprojekte, Prozeßmanagement	+	+	paritätisch besetzter Lenkungsausschuß, Projektgruppen, Gruppensprecher-AG's
Philips	technologische Innovationen, Qualitäts- und Umweltmanagement, Gruppenarbeit, Entgeltgestaltung	+	+	Lenkungsausschuß und weitere Arbeitsgruppen für Veränderungsprojekte, Projekt „Entlohnung“ mit gesondertem, paritätischen Lenkungsausschuß
Carl Froh	weitreichende Unternehmensrestrukturierung, Arbeitsrestrukturierung in Richtung „Qualifizierter Gruppenarbeit“, Entgeltgestaltung, Kennzahlenmanagement	+	+	paritätisch besetzter Lenkungsausschuß, Projektgruppen, Gruppensprecher
Georg Fischer	„Qualifizierte Gruppenarbeit“, Entgeltgestaltung, Qualitäts- Arbeits-, Umwelt- & Gesundheitsschutz,	+	+	paritätisch besetzter Lenkungsausschuß, Projektgruppen, Gruppensprecher

Tabelle 3: Umsetzungsbilanz (1995 bis 1999 / 2000)

Unternehmen	Mitarbeiter	Prozesse	Kunden	Finanzwirtschaft
Bröcker	Qualifizierung von 2 Prozeßbegleitern, verringerter Krankenstand um 20%	Reduzierung der Fehlerquote v. 50% (1998-2000), verbesserte Reklamationsquote, schnellere Durchlaufzeiten	schnellere Lieferzeiten, verbesserte Liefertreue, gesunkener „time to market“	geringere Kosten durch Gewährleistungsansprüche, verbesserter Marktanteil im Kerngeschäft, gesteigerte Umsatzrendite, verbesserter „return on investment“, erhöhte Wertschöpfung je Ganztageskraft
d.yes	6666 Qualifizierungsstunden für 178 MA in 1999/2000, Ausbildung der Betriebsräte zu Prozeßbegleitern, halbierte Mitarbeiterfluktuation auf 1,3%,	gestiegene Prämienzahlungen für Verbesserungsvorschläge, Anteil von Neuprodukten von 15% auf 25% erhöht, „time to market“ verkürzt	Liefertreue bei 98,8%, verbesserte Lieferbereitschaft	Steigerung des „return on investment“ um 7,89%, Umsatzrendite um 15,42% gesteigert, Wertschöpfung je Ganztageskraft um ca. 60.000 DM gesteigert, verbesserter Marktanteil im Kerngeschäft => Es ist noch kein direkter Zusammenhang zu veränderten Kooperationsstrukturen identifizierbar!
Philips	z.T. unsystematische Schulungskonzepte, kaum soziale u. methodische Qualifizierungsmaßnahmen, 2 Prozeßbegleiter durch externe Kooperation, Reduzierung der Mitarbeiterfluktuation von 3% auf 1%, Verringerung des Krankenstandes von 6,4% auf 3,48%	kurzfristige Produktivitätssteigerungen bis zu 20%, Reduzierung der Fehlerquoten von 5% auf 1,2%,	verbesserte Liefertreue (97%), 70% Anteil von Neuprodukten durch technologische Modernisierung in 1999 (20% in 1995)	Steigerung der Umsatzrendite um 15%, Verringerung des „return on investment“ von 20% auf 6,5%, Senkung der Kosten durch Gewährleistungsansprüche,
Carl Froh	fachliche, soziale u. methodische Mitarbeiterqualifizierung, 4 Prozeßbegleiter	keine Kennzahlen verfügbar	keine Kennzahlen verfügbar	gesteigerte Wertschöpfung pro Mitarbeiter im Pilotprojekt, => weitere finanzielle Kennzahlen erlauben noch keine unmittelbaren Rückschlüsse auf die veränderte Kooperations- und Arbeitsstruktur
Georg Fischer	fachliche, soziale u. methodische Mitarbeiterqualifizierung, 2 Prozeßbegleiter, Reduzierung des Krankenstandes von 9,5% auf 6,5%, Reduzierung von Überstunden, geringere Mitarbeiterfluktuation (30 : 8)	gestiegene Anzahl der Verbesserungsvorschläge (272 : 506)	verbesserte Lieferbereitschaft, verbesserte Produktqualität	geringere Kosten durch Gewährleistungsansprüche => weitere finanzielle Kennzahlen erlauben noch keine unmittelbaren Rückschlüsse auf die veränderte Kooperations- und Arbeitsstruktur

II. Einleitung

Absicht der vorliegenden Studie ist es, anhand von betrieblichen Fallbeispielen die Zusammenhänge zwischen erweiterten Mitbestimmungsformen bei betrieblichen Reorganisationsmaßnahmen und daraus resultierender betriebswirtschaftlicher Effekte zu illustrieren. Zudem sollen aus den Ergebnissen der qualitativen Untersuchungen allgemeine Merkmale abgeleitet werden, welche sich bei der Gestaltung von Reorganisationsprozessen als erfolgsförderlich erwiesen haben.

Für diesen Untersuchungszweck wurden fünf Betriebe beispielhaft ausgewählt, die in den letzten Jahren durch das Berufsforschungs- und Beratungsinstitut für interdisziplinäre Technikgestaltung e.V.¹ in der konzeptionellen Entwicklung und Durchführung von arbeitsorganisatorischen Gestaltungsprojekten und dem Aufbau von erweiterten, innerbetrieblichen Kooperationsstrukturen unterstützt wurden. Das BIT e.V. in seiner Tradition als arbeitnehmerorientiertes Institut legte dabei großen Wert auf die Einführung kooperativer Projektstrukturen. Diese sollen die Beteiligung von Beschäftigten und Betriebsratsgremien dauerhaft, d.h. vor allem nach Auslauf der Einführungsprojekte, personell durch die Ausbildung von betrieblichen Prozeßbegleitern und strukturell durch organisatorische Innovationen sicherstellen.

Für die Analyse der Reorganisationsprozesse wurden umfangreiche Dokumente ausgewertet und mit ausgewählten Prozeßbeteiligten jeweils leitfadengestützte Interviews durchgeführt.

Die Arbeitshypothese der Studie lautete, daß mögliche positive betriebswirtschaftliche Effekte von Reorganisationsmaßnahmen niemals isoliert zu betrachten sind, sondern immer das Ergebnis einer bestimmten Konstellation vieler interner (innerbetrieblicher Leistungserbringung) und externer (Marktentwicklung, Wechselkursschwankungen, etc.) Variablen darstellen, die im Rahmen der qualitativen Fallstudien in ihren Auswirkungen nicht gänzlich erfaßt werden konnten. Ökonomische Effekte von Reorganisationsmaßnahmen lassen sich nicht eindeutig auf die Veränderung der Kooperationsstrukturen zurückführen, weil sie zum einen Resultat einer Vielzahl von „Stellschrauben“ sind, die wiederum nicht nur aus den veränderten Kooperationsstrukturen hervorgehen, und zum anderen zeitverzögert zu Tage treten. Im Rahmen einer qualitativen Studie über fünf Fallbeispiele lassen sich daher keine unmittelbaren Zusammenhänge illustrieren. Ziel ist es deshalb, die strukturellen Voraussetzungen aufzuarbeiten, die günstige oder hinderliche Ausgangsbedingungen für ökonomischen Reorganisationserfolg darstellen. Die vorliegenden Berichte der Interviewpartner in den Betrieben und deutlichen Parallelen in den 5 Fallbeispielen lassen grundsätzliche Merkmale betrieblicher Reorganisationserfolge erkennen. Die vergleichsweise ähnliche Vorgehensweise bei der Reorganisation der Geschäftsprozesse bzw. das

¹ Das BIT e.V. wurde 1985 im Umfeld der Kooperationsvereinbarung zwischen der Ruhr-Universität Bochum und IG Metall gegründet und arbeitet seitdem als interdisziplinär ausgerichtetem, gemeinnützigem Verein auf vielfältigen Feldern der sozialverträglichen Arbeits- und Technikgestaltung. Das BIT e.V. engagiert sich insbesondere bei der Durchführung von nationalen und international vergleichenden Forschungsprojekten, der Beratung von Beschäftigten und ihren Interessenvertretern sowie der Qualifizierung, welche Arbeitnehmerthemen zur Gestaltung von Technik und Organisation umfaßt.

gleiche Reorganisationsverständnis (siehe Anhang) mit erweiterten Mitbestimmungsformen, hat das Erscheinungsbild der betrieblichen Strukturen nachhaltig geprägt, wie die Ergebnisse der Fallstudien unterstreichen werden.

II.1 Das Analyseinstrument

Die vergleichende Auswertung der fünf Fallstudien wird auf qualitative Weise vorgenommen, wodurch sich die hochgradig komplexen Wirkungszusammenhänge präsentieren lassen.

Der Vergleich geht dabei über die einfache Beschreibung der betrieblichen Mitbestimmungsformen und die Auswertung rein betriebswirtschaftlicher Kennzahlen hinaus. Er legt vielmehr großen Wert auf die ganzheitliche Darstellung von Wechselwirkungen zwischen betrieblichen Erfordernissen, Prioritäten und der Reichweite betrieblicher Reorganisationsmaßnahmen. Die Analyse der Restrukturierungsergebnisse nimmt die Determinante Mitbestimmung integrativ auf und drückt zusätzliche, schwer meßbare, aber augenscheinliche Effekte aus. Letztere beziehen sich – in Anlehnung an aktuell in den Betrieben diskutierte Analysekonzepte wie der *Balanced Scorecard*, nicht nur auf die verkürzte Messung finanzwirtschaftlicher Kennzahlen, sondern in gleichem Maße auf prozessurale Größen, die sich erst mittelfristig bzw. in weiteren Entwicklungsschritten auf finanzielle Resultate auswirken. Auf diese Weise werden Prozeßschritte bzw. betriebliche „Stellschrauben“ identifiziert, deren ökonomische Wirkung schließlich zeitverzögert bzw. noch nicht immer in vollem Maße zum Vorschein kommt.

Die durch diese Annahme geleitete Evaluierung ermöglicht durch die Betrachtung der Veränderungsprozesse aus unterschiedlichen Blickwinkeln eine insgesamt ganzheitlichere Einschätzung, wodurch die Gesamtstrategie des jeweiligen Unternehmens erkennbar wird. Eine solche Verfahrensweise erlaubt nicht nur eine weitergehende, über die reine Kapitalorientierung hinausgehende Bewertung des Unternehmens, sondern setzt im Betrieb gleichsam Impulse für Wandel in der Kommunikation, im Informationsaustausch und im funktionsübergreifenden Lernen. Die Erarbeitung einer adäquaten Perspektivenintegration für das Unternehmen ist ein Aushandlungsprozeß zwischen den betrieblichen Akteuren / Betriebsparteien und Mitarbeitern und reicht von der gemeinsamen strategischen Zielsetzung bis auf die konkrete Ebene meßbarer Indikatoren.

Ein Reorganisationsansatz, der in diesem Sinne als Prozeß verstanden wird, kann für die einzelnen Betriebe ebenfalls als Lernmöglichkeit genutzt werden und den eingeschränkten Blick auf betriebswirtschaftliche Endresultate um weitere Perspektiven ergänzen.

Solche Befunde sind jedoch nicht nur als Mittel zum Zwecke der Messung erwirtschafteter Leistungen zu verstehen, sondern gleichfalls als eigenständige Erfolge betrieblicher Reorganisation, welche z.B. die Attraktivität der Arbeit, Kundenzufriedenheit oder der Prozeßabläufe selbst abbilden. Durch diese Perspektivenerweiterung ist es zudem möglich, den Blick sowohl rückschauend, d.h. auf die Strategieveränderung und Lernfähigkeit der jeweiligen

betrieblichen Organisation, als auch antizipativ, d.h. auf die Erwartung zukünftiger Ergebnisse, auszurichten. Ferner gelingt es dadurch, das Zustandekommen ökonomischer Veränderungen auf betriebliche Teilbereiche oder den Einfluß einzelner Akteure zurückzuführen und wesentlich differenziertere Hinweise zur Gestaltung erfolgreicher Veränderungsmaßnahmen zu geben.

II.2 Zum Vorgehen

Zunächst werden die fünf Fallstudien vorgestellt. Alle betrieblichen Beispiele werden nach dem gleichen Raster evaluiert, um eine Vergleichbarkeit herzustellen. Dazu gehört anfangs eine einführende Darstellung der für diese Untersuchung wichtigen rahmensetzenden Parameter, die für betriebliche Lösungswege als förderlich, hinderlich oder relativierend gelten. Hierdurch werden entsprechende Rückschlüsse auf die daran anknüpfende Skizzierung der jeweiligen Umstrukturierungsmaßnahmen ermöglicht.

Im Anschluß daran werden die jeweiligen Kooperationsstrukturen beschrieben, die sich auf die Ausprägung der Mitbestimmung im allgemeinen wie auf konkrete Anwendungsbeispiele konzentrieren.

Abschließend wird jeweils eine „Umsetzungs-Bilanz“ der Betriebe hinsichtlich ihrer Arbeits- und Beteiligungsgestaltung gezogen, die – sofern es die Betriebe zuließen – durch konkrete Kennzahlen ergänzt wird.

Das abschließende Kapitel widmet sich einer vergleichenden Analyse der fünf betrieblichen Vorgehensweisen. Orientierungsleitfäden sind sowohl das zugrundeliegende Reorganisationsverständnis als auch das skizzierte Analyseinstrument.

Die Dokumentation der fünf Fallstudien und die daran anschließende vergleichende Analyse beabsichtigt, die aktuelle Diskussion um ökonomischen Erfolg und betriebliche Mitbestimmung als Standortfaktor mit empirischem Material gehaltvoll zu unterstützen, in dem über eine traditionell verkürzte, betriebswirtschaftliche Sichtweise hinaus erweiterte prozeßorientierte Kennzahlen eingeführt werden.

III.



BiB - Bröcker in Bewegung (BiB)

Gründung: 1864

Eigentumsverhältnisse: Familie und gemeinnützige Stiftung

Branche: Möbelindustrie

Produkte: Wohn- und Speisezimmer

Umsatz: ca. 80 – 100 Mio. DM

Beschäftigte: ca. 300

Mitbestimmung: Betriebsrat, paritätisch besetzter Lenkungsausschuß für Veränderungsprojekte, Projektteams

Wichtige personalbezogene Maßnahmen und Vereinbarungen:

- Beteiligung an Veränderungsprojekten
- betriebliche Gesundheitsförderung
- betriebliches Vorschlagswesen
- Delegation von Verantwortung und Gestaltungsspielräumen

Tarifbindung: Flächentarifvertrag für ArbeitnehmerInnen in Betrieben der Holzindustrie und im Serienmöbelhandwerk in Westfalen-Lippe

Ansprechpartner: Michael Emmerich (BR-Vors.) (02529 87-0)

Ulrich Beckord (BR, Abt.-Leit. Montage) (02529 87-0)

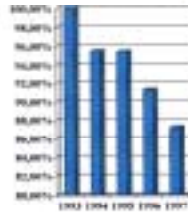
Ausgangssituation:

Die Firma Karl Bröcker GmbH in Stromberg stellt Wohn- und Speisezimmer-einrichtungen her und liefert diese an den Möbeleinzelhandel im In- und europäischen Ausland.

Die überwiegend mittelständisch geprägte Branche leidet seit Jahren unter Auslastungsproblemen. Aufgrund des zur Zeit bestehenden Lohnkostengefälles wurden zudem in den letzten Jahren weitere Produktionskapazitäten im osteuropäischen Ausland mit dem Absatzziel Deutschland geschaffen. Die Konkurrenzsituation hat sich dadurch eher verschärft.

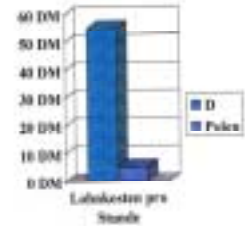
Bestandsaufnahme „Markt“

- Rückgang der Möbelproduktion im früheren Bundesgebiet seit 1993



Bestandsaufnahme „Markt“

- Produkte stehen im Wettbewerb mit Importware
- Lohnintensive Produkte bei Bröcker (bis zu 11 k./Schraube)



Radikale Umbrüche auf dem Möbelmarkt waren die Hauptursachen für tiefgreifende Restrukturierungen. Aus der Sicht der betrieblichen Akteure ließ es sich nicht vermeiden, vorübergehend die 32-Stunden-Woche einzuführen, um die Arbeitsplätze am Traditionsstandort Stromberg zu erhalten.

Um aber zukünftig wettbewerbsfähig zu bleiben bzw. mit den Produkten aus dem Ausland konkurrieren zu können, wurde Anfang 1998 eine ausführliche Bestandsaufnahme durchgeführt, deren Ergebnisse zum Gegenstand weitreichender Veränderungsprozesse wurden.

Das wichtigste Resultat dieser Bestandsaufnahme war eine kaum befriedigende "innere Verfassung" des Unternehmens, d.h. wenig gegenseitige Information und Kommunikation, weitgehend fehlende wechselhafte Unterstützung und unzureichende Innovationsbereitschaft.

Ebenso sollte die "externe - auf die Kunden bezogene - Verfassung" verbessert werden, d.h. vor allem die Reduzierung von Fehlern, schnellere Lieferzeiten, systematisches Reklamationsmanagement und zusätzliche Serviceleistungen, um die Kundenausrichtung weiter zu erhöhen.

Um aber durch eine konsequente Kundenorientierung und eine offensive Qualitätspolitik dem andauernden Verdrängungswettbewerb und der hohen Konjunkturanfälligkeit der Möbelbranche begegnen zu können, mußte sich an diesen Stellschrauben etwas ändern.

Bröcker konzentrierte sich auf ein auf das Unternehmen zugeschnittenes Programm "BiB – Bröcker in Bewegung". Die wesentlichen Ziele dieses Projektes sind es, mit engagierten Mitarbeitern auf hochwertigen Arbeitsplätzen eine hohe Qualität wie Produktivität zu erreichen und sich dadurch in einem oberen Marktsegment dauerhaft zu positionieren.

Reorganisationsprozesse:

"BiB" ist ein umfassendes Programm zur Optimierung der Qualität und damit der Kundenzufriedenheit. Es versteht sich als ergänzendes und fortlaufendes Projekt zur ISO-Zertifizierung, die im Hause Bröcker 1999 nach DIN 9001 erreicht wurde.

Kern von "BiB" ist die kontinuierliche und lebendige Anwendung dieser Zertifizierung, die seit Beginn des Programms in vielfacher Hinsicht intern überprüft wird.

Dabei geht es um die ständige Verbesserung der Auftragsbearbeitung, weshalb sich die einzelnen Abteilungen weitere Selbstbewertungen vornehmen: Der Einkauf kontrolliert beispielweise in regelmäßigen Abständen, ob die Lieferantenauswahl den Erwartungen entspricht, ob die Bestellvorgänge zufriedenstellend verlaufen oder ob die Buchungsvorgänge angemessen funktionieren.

Im Rahmen des Projektes wurden außerdem zahlreiche abteilungsübergreifende Einzelmaßnahmen initiiert, die allesamt ihren Beitrag zur Erfüllung der hochgesteckten Erwartungen leisten sollen. So unterstützt zum Beispiel die betriebliche Gesundheitsförderung die Bröcker-spezifische Form eines erweiterten Qualitätsmanagements. Es geht hierbei darum, durch die Identifizierung und Veränderung unterschiedlichster Einflußfaktoren das persönliche Wohlempfinden, die Motivation der Beschäftigten und letztlich deren persönliche Gesundheit, sowie die Leistungsfähigkeit und qualitative Vorgehensweise in ihrer Tätigkeit zu erhöhen (seit 1998 konnte der Krankenstand um 20% gesenkt werden). Nicht alle Einzelprojekte waren von Erfolg gekrönt. So hat sich zum Beispiel das BVW als zu bürokratisch erwiesen. Hier werden zur Zeit Alternativen erarbeitet.

Nach drei Monaten Projektlaufzeit wurde in einer ersten Auswertung der umgesetzten Verbesserungen bzw. der weiterhin ausstehenden Restrukturierungen im Februar 1999 erkannt, daß es bei Bröcker zwar nur wenige Probleme gibt, daß diese sich allerdings aufgrund vielfältigster Ursachen ergeben und entsprechend schwierig zu lösen sind. Die bisherigen Arbeitserfolge an diesen vielen Veränderungen wurden jedoch positiv bewertet und sollen auch weiterhin offensiv angegangen werden.

Kooperationsprozesse:

Die o.g. Bewertung basiert auf einer neuen, durch das "BiB" geschaffenen Unternehmensstruktur, die mittlerweile alle Abteilungen des Betriebes berücksichtigt, welche am Prozeß der Auftragsabwicklung beteiligt sind. Die jeweiligen Aufgaben und Verantwortlichkeiten zwischen den Verbesserungsbereichen und den Mitarbeitern sind heute abteilungsübergreifend beschrieben, um einen transparenten Informationsfluß zu gewährleisten und Abteilungsdenken zu vermeiden. Ganzheitliches Denken und Handeln soll dadurch gefördert werden. Daraus wird auch deutlich, wie die Mitarbeiter in das Erreichen der Unternehmensziele einbezogen sind.

Die direkte Beteiligung der Bröcker-Mitarbeiter wird als essentiell für das Gelingen der Reorganisation angesehen. Die Voraussetzung für eine kontinuierliche Beteiligung ist, daß es verantwortliche Personen gibt, die sich darum kümmern. Zu diesem Zwecke wurde ein geeignetes Projektprofil strukturiert, das folgendermaßen aufgebaut ist.

An der Spitze von "BiB" steht ein paritätisch besetzter Lenkungsausschuß, dessen Aufgaben die Zielsetzung, die Festlegung von Prioritäten und des zeitlichen Rahmens, die Sicherstellung allseitiger Unterstützung und die Beseitigung von "Stolpersteinen" für das Projekt sind. Im Lenkungsausschuß

sind Vertreter von Geschäftsleitung und Betriebsrat zu gleichen Teilen vertreten.

Inzwischen tagt dieser Ausschuß seltener, weil die eigentliche Arbeit auf der Ebene eines ebenfalls übergeordneten Projektteams passiert. Dieses Gremium ist ebenfalls durch je einen Betriebsrat und einen Vertreter der Geschäftsleitung besetzt, darüber hinaus jedoch mit einem verantwortlichen "BiB-Begleiter". Das Projektteam ist Anlaufstelle bei Umsetzungsproblemen, bereitet die verschiedenen Maßnahmen auf und fungiert als "Rote Lampe", wenn das Projekt von seinen Zielen abweicht.

Neben diesen übergeordneten Ausschüssen existieren noch mehrere Arbeitsgruppen bzw. "Kernteams", die sich der Arbeit an den unterschiedlichen Verbesserungsmaßnahmen verschrieben haben.

Aus dem BiB sind zwar nicht die Unternehmensziele hervorgegangen, dennoch wurden zusammen mit den Mitarbeitern Vereinbarungen und Grundsätze verabschiedet, die für das Erreichen der Ziele elementar sind. Das sind im Zitat folgende:"

- Offenheit und Kommunikation
- Kritik als Chance
- es lohnt sich, ausgetretene Pfade zu verlassen
- keine Änderung nur um der Änderung willen
- "Veränderungen müssen aus dem Unternehmen kommen, aber wir können von anderen Unternehmen lernen"

Gerade der letzte Punkt wird offensiv angegangen: Um in einen betrieblichen Erfahrungsaustausch zu gelangen, wurden in dem IG-Metall Netzwerk "Kompenetz" in einer gemeinsamen Schulungsreihe zum Thema "Betriebliche Reorganisation" je ein Vertreter von Geschäftsleitung und Betriebsrat zu Prozeßbegleitern ausgebildet, die ihre Kenntnisse in das Netzwerk einspeisen, aber auch schon viele nützliche Erfahrungen in den eigenen Betrieb transferieren konnten.

Das Interesse an einer unternehmensübergreifenden Kooperation wird natürlich auch an der Bereitschaft sichtbar, am Forum "Mitbestimmung und Unternehmen" teilzunehmen.

Umsetzungsbilanz:

Das Zwischenfazit von "BiB" ist, daß durch die gelungene Umsetzung vieler Einzelmaßnahmen und den Aufbau adäquater Beteiligungsstrukturen eine wesentlich bessere Kommunikation im Unternehmen funktioniert. Viele Tätigkeitsbereiche werden heute auch aus dem Blickwinkel anderer gesehen. Daher wollen alle "BiB"-Beteiligten den eingeschlagenen Weg fortsetzen.

Dieser Wille kommt aber nicht durch kooperativere Umgangsformen zustande, sondern durch konkrete Erfolge im Qualitätsmanagement. Das beeindruckendste Ergebnis stellt sicherlich der Rückgang der Fehlerquote von ca. 50% von 1998 bis 2000 dar. Entsprechend positiv hat sich deshalb auch die Reklamationshäufigkeit, aber auch die Reklamationsbearbeitung entwickelt. Außerdem konnten die Lieferbereitschaft, d.h. die Zeit zwischen Auftragseingang bis zur Auslieferung, und die Liefertreue verbessert sowie

die Durchlaufzeiten als auch die Kosten durch Gewährleistungsansprüche verringert werden.

Ferner stiegen die Umsatzrendite, der "return on investment" als auch die Wertschöpfung je Ganztageskraft.

Nicht alle Einzelprojekte waren von Erfolg gekrönt – wie das Beispiel "BVW" gezeigt hat – (trotzdem stiegen die Prämienzahlungen für Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter), dennoch begreift man "BiB" heute auf allen Ebenen als Lernprozeß, der es wert ist, weiter verfolgt zu werden. Erste Auswirkungen dieser Lernergebnisse sind ein gesunkener "time to market" und ein verbesserter Marktanteil im Kerngeschäft.

Durch die erfolgreiche Projektarbeit und die kooperative Zusammenarbeit aller verantwortlichen Akteure wurde eine solide Basis gelegt, um die weitere Unternehmensentwicklung gemeinsam zu gestalten.

Auf dieser Grundlage werden weitere wichtige Umstrukturierungsprojekte wie z.B. die Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation und alternative Entlohnungsmodelle angegangen. Der Mitarbeiterqualifikation wird dabei eine Schlüsselqualifikation zukommen, weshalb auch hier Gestaltungsvorschläge erarbeitet werden.

IV.



Werk Bad Münde

neue Wege der Zusammenarbeit

Gründung: 1901

Eigentumsverhältnisse: Tochterunternehmen des Haworth-Konzerns

Branche: Möbelindustrie

Produkte: Büromöbelsysteme für Unternehmen und Empfangsbereiche

Umsatz: 1999 100 Mio., 2000 122 Mio., konzernweit über 2 Mrd. US \$

Beschäftigte: 317, im Konzern mehr als 15.000

Mitbestimmung: Betriebsrat, paritätisch besetzter Lenkungsausschuß, Gruppensprecher

Wichtige personalbezogene Maßnahmen und Vereinbarungen: Einführung „Qualifizierter Gruppenarbeit“, Aufbau adäquater Beteiligungsstrukturen und umfassende Qualifizierungsmaßnahmen

Tarifbindung: Anerkennungstarifvertrag angelehnt an den Flächentarifvertrag der Holz- und Kunststoffverarbeitenden Industrie Niedersachsens / Bremens 2000

Ansprechpartner:

Herr Dipl.-Ing. Kober (Projektleiter) (Klaus-Dieter.Kober@haworth.com)

Frau Kaminski (BR-Vors.) (Baerbel.Kaminski@haworth.com)

Ausgangssituation:

Die Firma d.yes GmbH in Bad Münde fertigt auf Kundenwunsch kommissionweise hochwertige Büromöbel und komplette Objekteinrichtungen für Unternehmensverwaltungen bzw. für Empfangsbereiche. Die Branche befindet sich allerdings seit geraumer Zeit in einer Phase der Restrukturierung: Erhebliche Ertrags- und Auslastungseinbrüche waren in der Dekade der 90er zu verzeichnen, die erst in den letzten beiden Geschäftsjahren wieder aufgefangen werden konnten. Der negative Entwicklungstrend lag nach der Öffnung der Ostmärkte vornehmlich an der ausländischen Konkurrenz (Niedriglohnländer) und dem entstandenen gewaltigen Überangebot. Zudem verlangte der heimische Markt neben individuellen Kundenwünschen (höhere

Produktvielfalt), immer schnelleren Lieferzeiten, ein hohes Maß an Flexibilität sowie Funktionalität und Qualität bei den Produkten.

Mit anderen Worten: Kundenorientierung sollte die Firma d.yes strukturell durchdringen.

Ebenso wie viele andere Möbelhersteller sah sich daher auch d.yes gezwungen, einen gezielten Strukturwandel zu vollziehen. Die Anforderungen an das Unternehmen konnten nur durch technologische und organisatorische Modernisierung sowie ein höheres Qualifikationsniveau hinsichtlich fachlicher, methodischer und sozialer Kompetenzen der Belegschaft bewältigt werden. Gerade die Dezentralisierung von Fertigungsabteilungen und die anschließende präzise Zusammenführung der Produkte beim Endproduzenten d.yes machen dies notwendig. Um auch in Zukunft die Produkte erfolgreich absetzen zu können und damit den Fortbestand des Unternehmens zu sichern, wurden entsprechende Maßnahmen geplant und initiiert:

Reorganisationsprozesse:

Die Bewältigung der Restrukturierung und die Antwort auf die neuen Herausforderungen sollte durch die Qualifizierung der Mitarbeiter in teamförmigen Arbeitsprozessen und der damit einhergehenden Anpassung der firmeninternen Organisationsstruktur gelingen. Ziel war es, einen kundenbezogenen Arbeitsprozeß auf der Basis von Tageslosen zu generieren, die Termintreue und Lieferqualität zu verbessern, ein eigenverantwortliches Gruppenmanagement zu installieren sowie ein darauf aufbauendes Lohnsystem zu implementieren. 1999 begannen deshalb die Planungen für die Einführung von Gruppenarbeit in der Produktion, und hier zunächst im Pilotbereich der maschinellen Vorfertigung. d.yes nahm dazu die Hilfestellung des öffentlich geförderten Projekts „Personal- und Reorganisationsverbund im ländlichen Raum – Provil“ in Anspruch. Die Bildung von Arbeitssystemen (Zusammenfassung der Arbeitsplätze) sollte auf die Aufhebung einer funktionshin zu einer prozeßorientierten Organisation durch die Zusammenführung von Teilaufgaben in einem – bezogen auf die Produktherstellung – technisch und organisatorisch sinnvoll abgrenzbaren Arbeitsbereich zielen. Als gemeinsame Arbeitsaufgabe der Gruppe wurde die ganzheitliche, selbstverantwortliche Auftragsdurchführung mit direkten und indirekten Tätigkeitsinhalten zusammengefaßt. Die Erfahrungen daraus sollen später bei der Verbreiterung teambasierter Organisationsstrukturen in vor- und nachgelagerte Bereiche sowie in die Verwaltung einfließen. Auf diese Weise sollten vorhandene Arbeitsplätze gesichert und zusätzliche geschaffen werden.

Für das seit nunmehr einhundert Jahren bestehende Unternehmen bedeutete das eine grundlegende Neuausrichtung der Unternehmenskultur. Für diese Aufgabe verpflichteten sowohl Unternehmensleitung als auch Betriebsrat zur eigenen Unterstützung Forschungs- und Beratungsinstitute, um den Veränderungsprozeß professionell zu moderieren. Entscheidend war hier, daß die beiden Beratungsinstitute in etwa „die gleiche Sprache sprechen“, also über ähnliche Vorstellungen über die arbeitspolitische Dimension des Prozesses verfügen. Andernfalls wäre nur schwer eine gemeinsame, nicht jedoch immer konfliktfreie Arbeitsebene zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung entstanden. Aufgrund dieser Konstellation gab es weniger

Abstimmungsprobleme, die den Einführungsprozeß verzögerten. Durch die Form der Zusammenarbeit bei d.yes konnten gemeinsame Leitbilder zur betrieblichen Reorganisation erarbeitet und gleichsam als Impuls für eine konsensual angelegte Vorgehensweise in den Betrieb getragen werden.

Das Bestreben war es, das Wissen der Belegschaft für die Bewältigung des betrieblichen Wandels an sich, sowie für die adäquate Anpassung an den intendierten Typ der Gruppenarbeit, nachhaltig zu verankern und dadurch insgesamt zu einer lernenden Organisation zu werden. Das erforderte die durchdachte Konzeption des Vorhabens, bei dem auch Akteure, denen durch die Gruppen Aufgabenbereiche abgenommen wurden und die auf den ersten Blick als „Verlierer“ der Reorganisation galten (Führungskräfte, Beschäftigte in vor- und nachgelagerten Abteilungen), berücksichtigt wurden.

Die methodische und soziale Qualifizierung der Mitarbeiter wurde durch die Beratungsinstitute übernommen, um die einheitliche Linie des Reorganisationskonzepts beizubehalten. Wichtig war es, dieses vor dem Startschuß zur eigentlichen Gruppenarbeit mit den Beteiligten abzustimmen. Somit konnten zum einen die Skepsis der Mitarbeiter vor dem bevorstehenden Projekt abgebaut und zum anderen die Kommunikationsregeln diskutiert werden, was insbesondere in der sensiblen Anfangsphase von entscheidender Bedeutung war.

Die fachliche Qualifizierung wird inzwischen sukzessive – nach dem Bedarf des Unternehmens und den Wünschen der „betroffenen“ Beschäftigten – „on the job“, also während der Arbeit, von Fertigungsleitern, etc. und auch gegenseitig vorgenommen, um letztendlich den regelmäßigen Aufgabenwechsel und damit Gruppenarbeit zu verwirklichen.

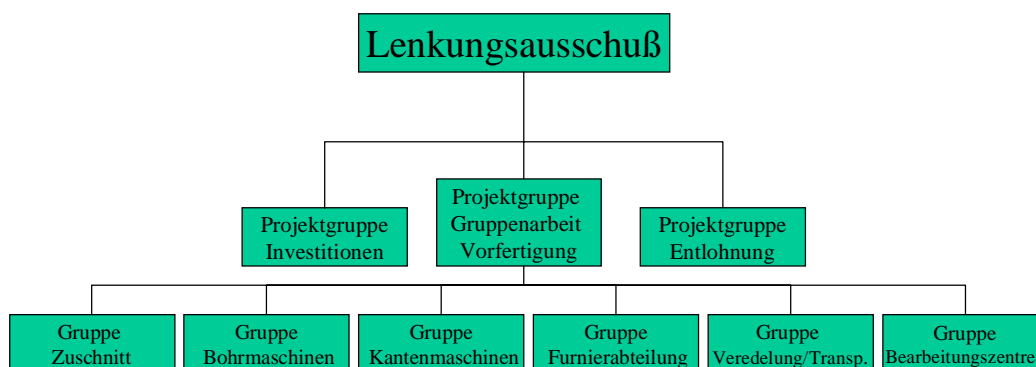
Vervollständigt wurde das Gruppenmodell durch die Wahl von Gruppensprechern und die Etablierung regelmäßig – in der Anfangsphase wöchentlich – stattfindender Gruppengespräche während der Arbeitszeit, mit deren Hilfe die gegenseitige Information, Abstimmung sowie Problemlösung und damit die Flexibilität der Gruppe ebenfalls verbessert wurde.

Kooperationsprozesse:

Um sich über die je eigenen Vorstellungen hinsichtlich des intendierten Typs der Gruppenarbeit klar zu werden, zogen sich vor Beginn des Projekts beide Betriebsparteien zu Klausurtagungen mit den jeweiligen Beratungsinstituten zurück. Das Ergebnis war auf beiden Seiten, daß ein wichtiges Ziel bei der Einführung von Gruppenarbeit die Beteiligung der Mitarbeiter am Reorganisationsprozeß darstellte. Diese sei eine notwendige Voraussetzung für das Gelingen des Vorhabens. Es wurde festgestellt, daß bislang kaum Unternehmen existieren, bei denen Reorganisationsmaßnahmen ohne die aktive Unterstützung bzw. „Mittragen“ des Konzepts seitens der Beschäftigten funktioniert haben.

Auch um die Arbeitsfähigkeit des Unternehmens nach der Begleitung durch Außenstehende zu gewährleisten, wurden deshalb paritätisch besetzte Entscheidungs- und Arbeitsebenen in Form von einem Lenkungsausschuß sowie von Projektgruppen zu einzelnen Arbeitsfeldern geschaffen, die folgendermaßen aufgebaut sind:

Projektstruktur bei d.yes



Zusammensetzung des Lenkungsausschusses:

- 3 MA Geschäftsleitung
- 3 MA Betriebsrat
- 2 externe Berater (bei Bedarf)
- 1 Moderator (Projektleiter Gruppenarbeit)

Zusammensetzung der Projektgruppen:

- 1 Projektleiter
- 1 Geschäftsleitung
- 2 externe Berater (bei Bedarf)
- 1 Fertigungssteuerung / Logistik
- 1 Betriebsrat
- 6 Gruppensprecher
- 1 Abteilungsleiter Vorfertigung

Im Lenkungsausschuß, der sich aus je drei Vertretern von Geschäftsleitung und Betriebsrat sowie den nicht stimmberechtigten Beratern und dem unternehmensinternen Projektleiter zusammensetzt, wurden die jeweiligen Interessen von Geschäftsleitung und Betriebsrat gegenübergestellt und in einem sozialen Kompromiß miteinander abgestimmt, der sowohl den wirtschaftlichen Erfolg als auch die Attraktivität der Arbeit als gleichgesetzte Ziele zur Gruppenarbeit beinhaltet. Die neuen Formen der Beteiligung wurden in der Betriebsvereinbarung zur Gruppenarbeit ebenfalls sichergestellt. Nachdem die Vorarbeiten soweit gediehen waren, daß sich alle Akteure bei d.yes entschlossen, im Pilotbereich Gruppenarbeit einzuführen, wurden dort sechs Gruppen gebildet, denen ein fester Personenstamm zugeordnet wurde. Im wesentlichen organisieren sich die Gruppen um Bearbeitungsstufen und deren Maschinen. Die dort gewählten Gruppensprecher vertreten ihr Team in den jeweiligen Arbeitskreisen.

Umsetzungsbilanz:

Im Vergleich zu 1995, als gar kein finanzieller Jahresüberschuß im Verhältnis zum Gesamtkapital erwirtschaftet werden konnte, gelang im Jahre 1999 eine Steigerung auf 7,89%. Auch die Umsatzrendite verbesserte sich in diesem Zeitraum von -13,1% auf +2,32%, ebenso die Wertschöpfung je Ganztagskraft von 138000 DM auf 198000 DM. Diese Resultate waren u.a. auf verbesserte Kundenbeziehungen zurückzuführen, etwa einer optimierten Liefertreue von 98,8% (Anteil der eingehaltenen Liefertermine), einer verbesserten Lieferbereitschaft (Zeit zwischen Auftragseingang und Auslieferung) sowie einem dadurch gesteigerten Marktanteil im Kerngeschäft. Diese Ergebnisse sind noch nicht vorrangig auf die verbesserte Abstimmung der Arbeitsorganisation zurückzuführen, da deren Ergebnisse in der Regel zeitverzögert er-

scheinen, d.h. seit Beginn der Maßnahmen kaum Zeit vergangen ist. Dennoch weisen sie einerseits positive Anknüpfungspunkte für innovative Gestaltungsformen der Arbeitsorganisation auf und verbessern die Erwartungshaltung der Mitarbeiter, welche sich u.a. in einem durchschnittlichen Krankenstand von 5,89% in 1999 (zum Vergleich: 6,33% in 1995) erkennen läßt. Die kurzfristigen, ersichtlichen Auswirkungen der Umstrukturierung lassen sich hauptsächlich anhand anderer Veränderungen ablesen:

Neben dem skizzierten Aufbau von gruppenarbeitförderlichen Projektstrukturen und der Initiierung von Gruppenarbeit im Pilotbereich, die das gelungene Resultat eines langen Entwicklungsprozesses darstellen, ist es inzwischen zur Einbeziehung der Nahtstellen zu den fertigungsvor- und -nachgelagerten Bereichen gekommen. Es geht hierbei darum, bereits bei der Auftragsklärung beim Kunden soviel Fachwissen aus den anderen beteiligten Betriebsbereichen hinzuzuziehen, daß sich Fehler aufgrund von Nahtstellen bzw. „Reibungsverlusten“ minimieren, Zeit und Nacharbeit eingespart wird, etc.. Ziel ist es, den sich dadurch abzeichnenden intelligenteren Umgang mit Informationsweitergabe auch auf andere Unternehmensbereiche auszudehnen. Entsprechend konnten die Durchlaufzeiten seit Beginn des Projektes gesenkt sowie auch die Fehlerquoten weiter minimiert werden. Mit der d.yes-eigenen Form der Gruppenarbeit ist gleichsam die Integration in das Programm „Total Process Management“ im Haworth-Konzern beabsichtigt, bei dem es sich um die Flankierung und Ermöglichung von Modernisierung bzw. um die Verbesserung der Marktperformance der Beschäftigten durch Einsatzfähigkeit auch in anderen (Schwester-) Unternehmen mit zukunftsweisender Technologie und Arbeitsorganisation handelt. Auf diese Weise will d.yes den arbeitspolitischen Abstimmungsprozeß zwischen US-amerikanischer Konzernkultur und dem bundesdeutschen Modell industrieller Beziehungen von betrieblicher Mitbestimmung/Betriebsrat und tarifvertraglicher Regelung/Gewerkschaft konstruktiv bewältigen.

Die Erfahrungen aus dem jetzigen Pilotbereich wurden vom Lenkungsausschuß bislang positiv bewertet, so daß im laufenden Jahr ein weiterer Bereich – die Montageabteilung - auf Gruppenarbeit umgestellt werden soll, was wiederum einen hohen Koordinierungsaufwand bedeutet. Dies schlägt sich vor allem auf die Qualifizierungsmaßnahmen nieder. Zum Ende des Projektes „Provil“ im November 2000 haben sich 178 Mitarbeiter in einem Umfang von 6.666 Teilnehmerstunden weiter qualifiziert. Zusätzliche Schulungseinheiten sind in großem Umfang für die anstehenden Aufgaben in Planung und haben sich als wesentlicher Baustein der Firmen- und Personalentwicklung fest etabliert. Eine wachsende Produktivität, qualitativ hochwertige Produkte und der verlässlich gute Kundenservice sind u.a. das Ergebnis des hohen Schulungsaufwandes und haben zu einer weiter wachsenden Auftragslage geführt, wodurch sich – wie als Ziel gesetzt – die Mitarbeiterzahl auf nunmehr 317 erhöht hat (vor Beginn des Projekts waren es 296). Aller Voraussicht nach wird die Produktion in den nächsten drei Jahren durch eine Vergrößerung des Gebäudekomplexes weiter wachsen können und infolgedessen wird es möglich sein, zusätzliche Mitarbeiter einzustellen.

Die positiven Perspektiven des Betriebs waren weiterhin ausschlaggebend für die annähernde Halbierung der Mitarbeiterfluktuation, also die Kündigungen pro Jahr bezogen auf die Gesamtbelegschaft, zwischen 1995 (2,4%) und 1999 (1,3%). Aber auch andere Parameter, wie etwa die gestiegenen Prämi-

enzahlungen für Verbesserungsvorschläge, konnten entscheidend dazu beitragen.

Die neue Form der Gruppenarbeit begünstigt ferner die insgesamt positive Entwicklung von Innovationskompetenz und Wissensmanagement im Hause d.yes. So wurde der Anteil von Neuprodukten am Gesamtumsatz von 15% in 1995 auf 25% in 1999 erhöht; ferner konnte die Zeit von der Produktidee zur Markteinführung (time to market) ebenfalls gesenkt werden.

Als Erfolg ist darüber hinaus die Schaffung neuer Aufgabenbereiche zu bewerten, welche die qualifizierte Gruppenarbeit nachhaltig unterstützen sollen. So wurden mehrere Prozeßbegleiter ausgebildet, mit denen den zunehmenden Gesprächs- und Koordinierungserfordernissen entsprochen wird. Diese neuen Rollen bieten gleichsam Zukunftsperspektiven für die Meisterebene und runden das Gesamtbild des d.yes-Typs von betrieblicher Reorganisation ab.

V.



PHILIPS

Neu im Bilde?!

Gründung: 1954

Eigentumsverhältnisse: Tochter der Royal Philips Electronics

Branche: Elektronikbranche

Produkte: über 2 Mio. Bildröhren für Fernsehgeräte im Jahr

Umsatz: 673 Mio. DM

Beschäftigte: 1.530

Mitbestimmung: nach Betriebsverfassungsgesetz

Wichtige personalbezogene Maßnahmen und Vereinbarungen: Teilautonome Gruppen (TAG's), umfangreiche Schulungsmaßnahmen, Interessenausgleich und Sozialpläne für den Abbau von 400 Arbeitsplätzen

Tarifbindung: Flächentarifvertrag für die Metall- und Elektroindustrie NRW

Ansprechpartner: Herr Rudolf Bender (BR-Vorsitzender)

Rudolf.Bender@philips.com

Ausgangssituation:

Die Firma Philips Bildröhrenfabrik GmbH (BRF) befindet sich derzeit in einer Phase tiefer ökonomischer Restrukturierung. Ende 2000 wurde beschlossen im Verlauf des Jahres 2001 ein Joint-Venture mit dem koreanischen Konzern Lucky Goldstar für die Produktlinien Bildröhre, Monitore und Flat-TV einzugehen. Mit dieser Kooperation unter Giganten ist beabsichtigt, den pazifischen, amerikanischen und europäischen Markt neu zu koordinieren. Die Koreaner werden sich auf den pazifischen Markt konzentrieren, während Philips den amerikanischen und europäischen Markt bedienen soll.

Ausgangspunkt dieses Joint-Venture ist für Philips die Behauptung der europäischen Marktposition. Obwohl Philips im Bildröhrenbereich der „Jumbo-“ und „Largeprodukte“ in Europa noch Marktführer ist, wird die Aufrechterhaltung dieser Position durch die Kostensituation des Standorts Aachen zukünftig schwieriger. Die wichtigsten Wettbewerber der BRF liegen in Polen bei Thomson und Thomson Agnani. Im Benchmark der drei Firmen erhält die BRF insbesondere bei den Arbeitskosten deutlich niedrigere Punktwerte. Die Lohnstückkosten in Polen (7,5 Euro) betragen nur rund ein Drittel derjenigen der BRF (21,66 Euro). Geringere Kosten für Material und Komponenten sowie die industrielle Ausstattung, d.h. deutlich geringere Aufwände für Quali-

tät, Ausschuß und Nacharbeit sind als kompensierendes Element noch nicht zu verzeichnen.

Ein anderer schwer zu bewältigender Umstand ist die technologische Veränderung im Bildröhrensegment. Die Produkte unterliegen derzeit einem starken Wandel hin zu anderen Abmessungen (u.a. innovative Wide Screens (16:9), flachen Bildschirmoberflächen) sowie neuen Technologien (wie z.B. Black Matrix und Plasma Liquid Crystal). Die BRF muß sich deshalb auf eine neue Strategie konzentrieren, welche die Notwendigkeit von Veränderungen bei Philips Display Components berücksichtigt.

Diese beiden Entwicklungen waren die Ursachen für die Schließung einer Produktionslinie, der traditionellen 66er Bildröhre, wodurch letztendlich 400 Arbeitsplätze bis zum Ende des Jahres 2000 abgebaut wurden, die jedoch in anderen Produktionsbereichen weitgehend kompensiert werden konnten. Für die übrigen Mitarbeiter wurde ein Sozialplan erarbeitet, der u.a. die Einbeziehung einer Beschäftigungsgesellschaft beinhaltet. Dieser stellt für den Arbeitgeber eine vergleichsweise kostengünstige (keine Abfindungszahlungen) und für die Arbeitnehmer den Umständen entsprechend sozialverträgliche Variante dar. Weitere Entlassungen erfolgten über Frühverrentung und die Reduzierung befristeter Arbeitsverhältnisse.

Restrukturierungsprogramm:

Das Reorganisationsprogramm, welches als zusätzliche Strategie zur Bewältigung der skizzierten Herausforderungen initiiert wurde, war äußerst umfassend: Zum einen wurden im Jahr 1999 drei große Umbauten vorgenommen. Dafür nahm man Einbußen in Höhe von rund der Hälfte des Vorjahresumsatzes in Kauf. Zukunftsweisende, in Zusammenarbeit mit externen Forschungseinrichtungen entwickelte, technologische Innovationen wie Real Flat und Screen Coating sollten sicherstellen, daß es noch lange Zeit Kunden für das Produkt „Farbbildröhre“ gibt.

Zum anderen wurde die Arbeitsorganisation extensiv umgestaltet, um im Zuge neuer Produkte gleichsam Herstellungskosten zu reduzieren und flexibler agieren zu können.

Trotz Fließfertigung, die nur bedingt Veränderungen an der Arbeitsorganisation zuläßt, schuf man bereits 1994 teilautonome Arbeitsgruppen, sogenannte „TAG's“, die im Zentrum einer tiefgreifenden Prozeßveränderung standen. Dazu wurden mehrere Arbeitsplätze zu Arbeitssystemen zusammengefaßt, in denen nun Aufgabenwechsel stattfindet, in die einige gruppenbezogene Planungstätigkeiten, aber keine zusätzlichen qualitativen Arbeitsinhalte wie Wartungstätigkeiten, Qualitätssicherung, etc., übertragen wurden. Ein strukturinnovatives Gruppenarbeitsmodell wurde also nur zu 50% realisiert.

Strukturkonservativ ist vor allem die Aufgabenübertragung an die ehemaligen Meister und Vorarbeiter. Während den Meistern vermehrt Coach- und Qualifizierungsfunktionen zukommen, unterstützen die ehemaligen Vorarbeiter die Arbeitsgruppen als sogenannte MFT'ler (Multifunktionstechniker) bei der Bewältigung der täglichen Arbeit und der Koordination mit anderen Abteilungen. Diese Schnittstelle ist Ausgangspunkt täglicher Abstimmungsprobleme zwischen den TAG's und MFT'lern, da mit diesem Modell eine weitere Aufga-

ben- bzw. Verantwortungsübertragung und damit eine Entwicklungsperspektive für die TAG-Mitglieder zum jetzigen Zeitpunkt nicht generierbar erscheint.

Im Sinne des Unternehmensleitmotivs „Let's make things better“ wurde für die ganzheitliche Neuausrichtung die Qualitätsoffensive „BEST“ gestartet, als deren zentrale Parameter Abmessungsgrößen, Herstellungskosten und Innovationsgeschwindigkeit definiert wurden, und die darüber hinaus durch weitere Qualitätskriterien wie Umweltschutz, Produkt- und Prozeßqualität, etc. vervollständigt wird. Hierzu stehen firmeninterne „Quality Memory Jogger“ mit Qualitätswerkzeugen und Hilfsmitteln zur Verfügung, die Tag für Tag Abläufe, Systeme, Qualitätskosten und Erträge zu Verbesserungen führen sollen. Das Optimierungsmanagement bei Philips wird durch problembezogen zusammengestellte Verbesserungsteams abgerundet, die z.B. daran arbeiten, die für die Fließfertigung äußerst teuren Stillstandszeiten zu verringern.

Das Management der BRF hat dieses Vorhaben in einer „Vision 2000“ formuliert, um mittelfristig im TQM-basierten Benchmark mit konzerninternen, sowie anderen Wettbewerbern, profitable Ergebnisse anzuvisieren. Entsprechende Leistungsindikatoren wurden gleichsam vereinbart.

Besondere Berücksichtigung verdient in dieser Vision der Umweltschutz, der nicht zuletzt durch seine Wechselwirkung mit arbeitsorganisatorischen Veränderungen Synergieeffekte erzeugt. Der Maßnahmenkatalog reicht beispielsweise von der eigenen Abwasseraufbereitungsanlage über die Eliminierung schadstoffreicher Arbeits- und Rohstoffe bis hin zur innovativen Glasrückgewinnung, die durch den Verkauf von Glasschrott an den Lieferanten anstelle einer Entsorgungsfinanzierung zustande kommt. Grundlage dessen ist das sogenannte „ECO-Vision Umweltprogramm“, welches alle umweltrelevanten Faktoren im Betrieb unter die Lupe nimmt und zur ständigen Verbesserungsaufgabe aller Unternehmenseinheiten macht.

Kooperationsprozesse:

Strategische Ausrichtung des Unternehmens hinsichtlich der Reorganisation der Fertigungsprozesse war es, daß alle Beteiligten „an einem Strang ziehen“. Dazu wurden die Ziele der Geschäftsleitung, des Betriebsrats und der Beschäftigten konsensual abgeglichen. Von entscheidender Bedeutung war die Erkenntnis bei den Beteiligten, daß sich die unterschiedlichen Ziele keineswegs ausschließen, sondern in der Regel sogar bedingen. Die Verbreiterung der Strategie und der Pläne unter allen Mitarbeitern wird offensiv vorgenommen, auch wenn die Beteiligung an der Strategieformulierung noch nicht konsequent vollzogen wird.

Möglicherweise liegt ein Grund dafür in der Zusammensetzung der Gremien, welche die Arbeitsorganisation bearbeiten. Parität ist im Lenkungsausschuß beispielsweise nicht gegeben, so daß Mitwirkung zwar realisiert, Mitbestimmung jedoch unzureichend ausgeprägt ist. Eine schwierige Rolle kommt deshalb dem Betriebsrat zu, der zwar zur Übernahme von Co-Manager-Tätigkeiten bereit ist, aber nicht in die Lage versetzt wird, diese in ausreichendem Maße umzusetzen.

Trotzdem verpflichtet er sich zur Mitgestaltung diverser Projekte: So war er bereits an der Entwicklung der TAG's im Jahre 1994 beteiligt und hat zu späteren Zeitpunkten zusammen mit den Beschäftigten Konzepte zur selbstorganisierten Weiterbildung von An- und Ungelernten und daraus abgeleiteter „Troubleshooting-Folder“ (Lernalben) erarbeitet, Projekte zur Integration von Handwerkern in die Produktion begleitet und diese in Abstimmung mit der Geschäftsleitung in die Tat umsetzen können. Daß diese Modellversuche ihren Impuls nicht „von oben“ bekommen haben, sondern gemeinsam angegangen wurden, weist auf eine positive Kooperationsebene zwischen den Betriebsparteien hin.

Neue Mitbestimmungsinstanzen, deren Input für eine weitreichendere Öffnung von Kooperationskanälen notwendig wären, gibt es jedoch faktisch nicht: Gruppengespräche, deren Themen und Ergebnisse zum Teil Arbeitsgegenstand auf anderen betrieblichen Ebenen sein müßten, finden gemäß der Selbstverpflichtung nicht mehr statt. Ergo gibt es Informationsmängel sowohl für die Gruppen selbst als auch für die übergeordneten Projektgruppen, Arbeitskreise, etc.. Dies ist der Motivation auf allen Ebenen entsprechend abträglich.

Der Grund liegt jedoch nicht nur in einer Führungsebene, die auf Gruppenarbeit nicht ausreichend vorbereitet ist bzw. diese nur unzureichend akzeptiert. Aus Sicht der Beschäftigten sind Führungskräfte erreichbar, ansprechbar und durchaus bemüht, ihren neuen Rollen nachzukommen. Es hapert vielmehr an der unzureichenden Umsetzung zuvor vereinbarter Maßnahmen, die als Konsequenz der Konzentration auf wichtiger bewertete Umstrukturierungen erwachsen. So wurden den Gruppensprechern z.B. noch keine angemessenen sozialen und methodischen Qualifikationen (interne Moderation) vermittelt. Auch andere Schulungen liefen eher nach dem „Feuerwehrprinzip“ denn systematisch ab, wie es für die kontinuierliche Weiterentwicklung von Gruppenarbeit notwendig wäre.

Umsetzungsbilanz:

Die Ergebnisse der Umstrukturierungsmaßnahmen sind nicht isoliert zu bewerten. Die Priorität der technologischen Modernisierung und der daraus resultierende Beschäftigungsabbau führten dazu, daß die Gruppenarbeit und andere Projekte, wie die adäquate Entlohnungsgestaltung, nicht im beabsichtigten Zeitplan und in ausreichendem Maße verwirklicht werden konnten. Dies hatte wiederum Rückwirkungen auf die Motivation und Bereitschaft aller Beteiligten, den eingeschlagenen Weg fortzusetzen. Daher beeinflussen die Umstände die ursprünglich erwarteten Resultate eines Philips-eigenen Typs von Restrukturation.

Dennoch lassen sich Auswirkungen vor Einsetzen der grundlegenden Umgestaltung am Standort Aachen erkennen und Zukunftschancen eröffnen, die erst durch diese Neuausrichtung möglich werden:

Trotz einer Verknappung des Jahresüberschusses im Verhältnis zum Gesamtkapital (return on investment) von 20% in 1995 auf 6,5% in 1999 konnte im gleichen Jahresvergleich die Umsatzrendite von -2% auf +13% erhöht werden. Darüber hinaus hat sich der Marktanteil im Kerngeschäft verbessert, was alles auf die weitgehend gelungene Behauptung im internationalen

Wettbewerb hindeutet. Die Einführung von Gruppenarbeit hat anfangs einen deutlichen Nutzen gebracht. So ließen sich in einem kurzen Zeitraum Produktivitätssteigerungen von 20% realisieren, die der Gruppenarbeit zuzuschreiben sind. Trotz des starken Preisverfalls im Bildröhrenbereich erreichte der Betrieb in 1998 Rekordergebnisse (120 Mio. DM) und in 1999 58 Mio. DM, was angesichts der drei großen Umbauten als beachtliches Ergebnis zu interpretieren ist. Nicht zufriedenstellend war, daß die in Gruppenarbeit Beschäftigten über ihr traditionelles Entgeltmodell nicht am Produktivitätszuwachs beteiligt wurden. Zwangsläufig sind so Vorbehalte vor weiterem Engagement entstanden.

Dennoch zogen die intelligenter organisierten Arbeitsprozesse weitere positive Erfolge nach sich: Qualität und kundenbezogene Parameter konnten beispielsweise entscheidend verbessert werden. So wurden Kosten durch Gewährleistungsansprüche gesenkt sowie Fehlerquoten bzw. Rückläufe von 5% in 1995 auf nur noch 1,2% in 1999 verringert.

Auch der Anteil der eingehaltenen Liefertermine (Liefertreue) konnte von 1995 (88%) auf 97% in 1999 verbessert werden, und das trotz gestiegener Durchlaufzeiten, die auf die neuen Produkte entstanden.

Weitere Initiativen erscheinen heute vor allem wegen des strukturellen Neuanfangs gangbar. Die technologische Modernisierung war eine unvermeidbare Voraussetzung für die anschließende Modifikation der Arbeitsregulierung. Der Anteil von durch den Umbau möglichen Neuprodukten am Gesamtumsatz betrug im Vergleich zu 1995 (20%) nun 70%. Auch die Dauer von der Produktidee bis zur Markteinführung konnte deutlich gesenkt werden. Ohne diese Maßnahme wäre die BRF nicht wieder konkurrenzfähig geworden. Inwiefern sich dagegen Investitionen in und die Förderung von Humankapital rentieren, hängt von der Ernsthaftigkeit und der Tragweite der Planungen ab. Die mitarbeiterbezogenen Kennzahlen sind differenziert zu verstehen. Die Reduzierung der Mitarbeiterfluktuation von 3% in 1995 auf 1% in 1999 sowie die Verringerung des Krankenstandes von ursprünglich 6,4% auf 3,48% sind sicherlich Ergebnis verbesserter Arbeitsbedingungen, andererseits aber auch verursacht durch die Angst der Beschäftigten vor dem inzwischen stattfindenden Arbeitsplatzabbau. Das Engagement der Mitarbeiter, welches sich beispielsweise in einer Steigerung der Verbesserungsvorschläge von 0,5% in 1999 (im Vergleich: 0,38% in 1995) und den erhöhten Prämienzahlungen für ihre Verbesserungsvorschläge abbildet, korrespondiert mit dieser Einschätzung.

Erfolgversprechend – wenn auch spät - zeigt sich inzwischen das Vorhaben zur Entgeltgestaltung, die hierfür eine elementare Rahmenbedingung darstellt. Erstmals wurde dazu eine neue Verhandlungsstruktur ins Leben gerufen, die sich in einem durch Management- und Betriebsratsvertreter paritätisch besetzten Lenkungsausschuß abbildet. Hier sollen Entlohnungsgrundsätze und Bewertungskriterien erarbeitet werden, die sowohl dem Unternehmen als auch den Beschäftigten bessere Perspektiven bieten. Gleichsam soll die undurchsichtige und komplizierte Entlohnungspolitik im Betrieb aufgedeckt (keine Methoden bei der Eingruppierungspraxis) und durch ein transparentes – und damit gerechtes – System ersetzt werden.

VI.



Gruppenarbeit trägt erste Früchte

Gründung: 1911

Eigentumsverhältnisse: Unternehmen der Metform-Gruppe des finnischen Rautaruukki-Konzerns

Branche: Metallverarbeitung, Automobilzulieferer

Produkte: Präzisionsstahlrohre für die Automobilherstellung

Umsatz: ca. 140 Mio. DM

Beschäftigte: 530

Mitbestimmung: Gewerkschaftsgebundener Betriebsrat, hoher gewerkschaftlicher Organisationsgrad, seit 1/99 paritätisch besetzte Lenkungsgremien für Projekte der Arbeitsorganisation

Wichtige personalbezogene Maßnahmen und Vereinbarungen: Einführung von Gruppenarbeit 1999, eine systematische Personalprofilanalyse ist in Planung

Tarifbindung: am Flächentarif der Metall- und Elektroindustrie NRW's

Ansprechpartner: Herr Dr. Gerd Klette (Werksleiter)
gerd.klette@rautaruukki.fi

Ausgangssituation

Die drei Werke Rautaruukki GmbH bei Hachen im Sauerland befinden sich mitten in einem Prozeß strategischer Dezentralisierung. Werk 3 (Zäune für Bauten und Verkehr) wurde verkauft und Werk 2 (Haushaltstechnik) zu einem eigenständigen Unternehmen im Rautaruukki-Verbund gemacht. Werk 1, das die Kernkompetenz der Stahlrohrproduktion für die Automobilindustrie innehat, trägt weiterhin den Namen „Carl Froh“ und ist Gegenstand dieser Fallstudie.

Carl Froh soll durch weitreichende Programme der Arbeitsrestrukturierung modernisiert werden und befindet sich seit 1998 im Veränderungsprozeß. Die krisenhafte Restrukturierung des Standorts in Hachen als Reaktion auf den verschärften globalen Wettbewerb im Markt für Stahlrohre überlagert allerdings derzeit die Konzentration auf die Reorganisation der Arbeitsabläufe. Inzwischen wurde die Anzahl der Arbeitsplätze bei Carl Froh auf 400 reduziert.

Seit der Übernahme Carl Froh's 1994 durch den finnischen Rautaruukki-Konzern sind zwar auf der einen Seite vielversprechende Möglichkeiten zur Unterstützung einer grundlegenden Veränderung der Arbeitsgestaltung, auf

der anderen Seite aber auch konzerninterne, international ausgerichtete Benchmark-Prozesse vorgegeben worden, die es erforderlich machen, entsprechende Reorganisationsmaßnahmen zu ergreifen. Dafür müssen aber zunächst die strukturellen Grundvoraussetzungen geschaffen werden, die derzeit der zentrale Regelungsgegenstand aus der Sicht des finnischen Unternehmens sind.

Ziel des Konzerns ist es, die spezifische Rohrproduktion in Hachen wieder an die Marktführerposition heranzubringen. Dies soll durch neue Produkte, z.B. feine Rohre für Airbags, geschehen, aber vor allem durch eine intelligentere Arbeitsregulierung. Die bisherige Arbeitsorganisation entsprach nicht mehr den Erfordernissen eines flexiblen Umgangs mit den Kunden. So verursachten Abtransportprobleme immer wieder Engpässe im Produktdurchlauf und dadurch mangelhafte Liefertreue, Maschinenumbauten mußten wegen unabgestimmter Planung von Aufträgen und Materiallieferungen zu oft und zu kurzfristig vorgenommen werden, so daß die Maschinenauslastung unbefriedigend war. Darüber hinaus gab es seit Gründung des sauerländischen Unternehmens keine systematische Personalplanung. Einstellungen geschahen damals oft nur per Handschlag und Weiterbildungsmaßnahmen liefen häufig unkoordiniert, so daß das international zusammengesetzte Management heute keinen genauen Überblick über das vorhandene Know-How der Arbeitnehmer besitzt. Demzufolge ist zunächst eine umfassende Personalprofilanalyse notwendig, um vernünftige Schritte der Reorganisation einzuleiten.

Reorganisationsprozesse:

Um die Arbeitsorganisation an die Herausforderungen anzupassen, entschloß man sich im Herbst 1998 dazu, Gruppenarbeit im Bereich der Rohrschweißmaschinen einzuführen. Nach dem Aufbau geeigneter Projektstrukturen, einer umfassenden Qualifizierungsbedarfsanalyse für die dort tätigen Mitarbeiter und der darauf aufbauenden vorherigen Schulung in sozialen und methodischen Kompetenzen, startete im Oktober 1999 an der ersten Maschine das Pilotprojekt „Qualifizierte Gruppenarbeit“ für die Laufzeit von zunächst sechs Monaten. Ziel dieses „Versuchsfeldes“ war die Erprobung des vereinbarten Konzepts, um die Erfahrungen schließlich in einem breit angelegten Einführungsprozeß des passenden Typs der Gruppenarbeit einzuspeisen. Für dieses Projekt wurde ein zusätzlicher Mitarbeiter in die Gruppe aufgenommen, um auch Schulungen fachlicher Art „on the job“, also bei der Arbeit, und dadurch letztlich Aufgabenrotation zu ermöglichen.

Parallel dazu wurden bereits Planungen für ein adäquates Entlohnungsmodell initiiert, wozu Besuche bei anderen Betrieben, sowie Inhalte von Schulungen zu diesem Thema, genutzt werden konnten. In Anlehnung daran entwickelte man ein Set von Kennzahlen, das dem ganzheitlichen Ansatz der Balanced Scorecard folgt. Dabei geht es um die Weiterentwicklung traditioneller Kennzahlensysteme, welche lediglich die finanziellen Resultate der Wertschöpfungskette erfassen, nicht aber die „Stellschrauben“, mit denen diese erreicht werden. Da sich die Balanced Scorecard nicht nur als betriebswirtschaftliches Kontroll- und Meßsystem versteht, sondern gleichsam als Impuls für Veränderungsprozesse in der Kommunikation, im Informationsaustausch und im funktionsübergreifenden Lernen, wurden die Kenn-

zahlen in einem Aushandlungsprozeß zwischen den betrieblichen Akteuren gemeinsam erarbeitet. Dieser Prozeß reichte dabei von der strategischen Zielsetzung bis auf die konkrete Ebene meßbarer Indikatoren.

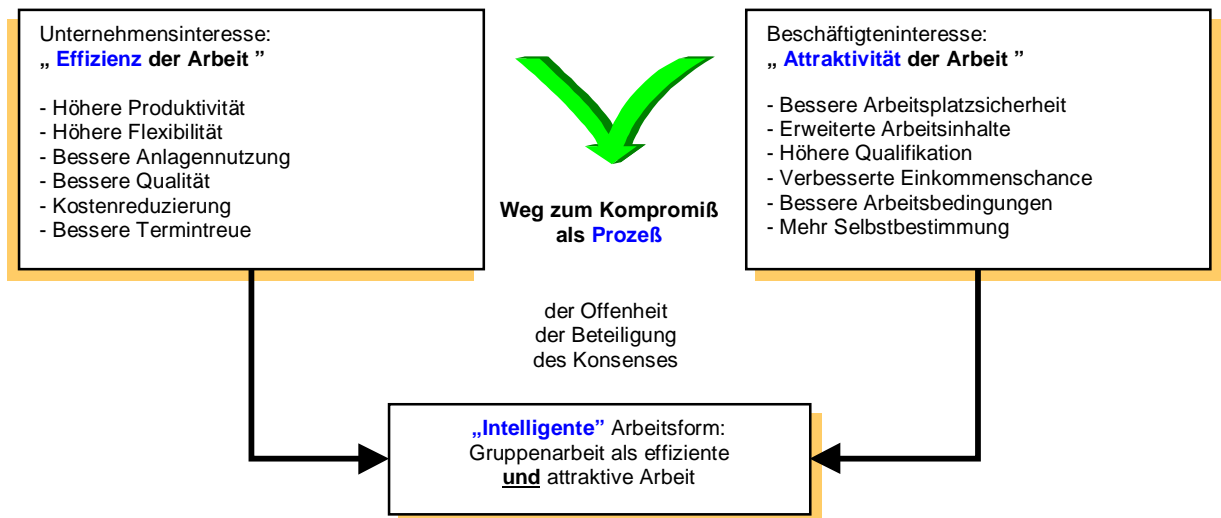
Wichtige Kennzahlen versprach man sich von einer – das ganze Werk 1 umfassenden – Personalprofilanalyse, deren Inhalte und Vorgehensweise zwar bereits vereinbart sind, deren Umsetzung allerdings betriebliche Engpässe noch nicht zugelassen haben. Der Umgang mit der eigentlich erfreulich guten Auftragslage und der Konzentration auf die Weiterentwicklung des Reorganisationsprozesses war ein ständiger Konfliktherd (*„Wir haben keine Zeit, den Zaun zu flicken, weil wir die Lämmer einfangen müssen“*, bedauerten die Mitglieder der Projektgruppe).

Trotz solcher Schwierigkeiten ist es aber erklärtes Ziel aller Beteiligten, die Integration weiterer Aufgabeninhalte in die Gruppe zu verfolgen und weitere Kennzahlen zu entwickeln. Es besteht Einigkeit darin, daß das jetzige Projekt aufgrund seines bisher geweckten Interesses, der bereits aufgewandten Planungsarbeit und wegen der erfolgsversprechenden Aussichten nicht „im Sande verlaufen“ darf, wie einige andere Projekte zuvor. Trotzdem gilt die ganze Konzentration des Unternehmens momentan der Bewältigung der strukturellen Krise, weshalb neue Pläne für das Projekt „Gruppenarbeit“ bis auf Weiteres in den Hintergrund getreten sind.

Kooperationsprozesse:

Im Rahmen des NRW-„Quatro“-Projekts „Kompenetz“ wurden öffentliche Fördergelder und Beratungsleistungen akquiriert, um entsprechend sinnvolle – auf die Bedürfnisse des Unternehmens angepaßte – Reorganisationsmaßnahmen zu initiieren. Der Impuls kam hierbei vom Betriebsrat, der sich die Betreuung des Pilotprojekts zu eigen machte. Angesichts vieler zuvor gescheiterter Projekte war er sich klar darüber, daß der Zuschnitt des Projekts nicht ohne die eigene und die Beteiligung der „betroffenen“ Mitarbeiter erfolgen konnte. Seine mit professionellen Beratern gemeinsam erarbeitete Konzeption der Gruppenarbeit als Kompromiß, der ökonomische und soziale Ziele in gleichem Maße berücksichtigt, fand schnell die Zustimmung der finnischen Geschäftsleitung.

Gruppenarbeit als sozialer Kompromiß



Wichtig war den Verantwortlichen von Anfang an, das Projekt nicht - wie häufig zuvor - zu überstürzen, sondern den Planungsprozeß zu entschleunigen und vielmehr sorgfältig zu planen. Dadurch sollten sich die Geschäftsleitung, der Betriebsrat und die Beschäftigten ebenso an die neue Kooperationskultur gewöhnen.

Zur Einübung eines neuen Umgangs miteinander wurden zusätzlich Schulungen in Gruppenarbeit, Konfliktmanagement, etc. für Gruppenmitglieder und betriebliche Führungskräfte durchgeführt, um sich ein gemeinsames Regelwerk zu schaffen und dementsprechend die Gruppen-, Projektteam- und Lenkungsausschußsitzungen zu gestalten. Eine erste Auswertungsphase ergab, daß alle Beteiligten von der Wirkung dieser Maßnahmen beeindruckt waren, so daß der Pilotbereich auf andere Maschinen und das damalige Werk 2 ausgebreitet wurde.

Allerdings wurde von der finnischen Konzernspitze nicht darüber informiert, daß ausgerechnet im Pilotbereich technologisch modernisiert werden sollte. Auf der einen Seite bedeutete dies zwar die zukünftige und langfristige Unterstützung des Konzerns, auf der anderen Seite wurden durch diese Entscheidung die intern abgemachten Regeln im Hause „Froh“ außer Kraft gesetzt, was für die Motivation der Beschäftigten und die Weiterführung des Veränderungsprozesses nicht förderlich war.

Umsetzungsbilanz:

Bisher wurde bei Carl Froh das erste Pilotprojekt abschließend bewertet, so ist es möglich, die Zielerreichung anhand einzelner schon erfaßbarer Kennzahlen nach der Methode der Balanced Scorecard zu überprüfen. Die Auswertung der Pilotphase von Oktober 1999 bis März 2000 soll gleichsam Erkenntnisse für die anstehende Etablierung „Qualifizierter Gruppenarbeit“ im gesamten Werk 1 bringen, darüber hinaus aber auch Kennzahlen aufzeigen, die sich bis jetzt noch nicht erfassen lassen.

Finanzielle Perspektive: Zum einen konnten die laufenden „Rohmeter“ pro Betriebs-Minute um 11,4% gesteigert, die Meter pro Produktionsminute um

3,9% und die Meter pro Personalminute um 32,3% erhöht werden, was auf eine intelligentere Selbstorganisation der Gruppe zurückzuführen ist und nicht etwa auf saisonale Effekte bzw. andere Ereignisse. Letzterer Zuwachs ist als herausragende Verbesserung zu bewerten, weil der zusätzliche Mitarbeiter das Gruppenergebnis nicht gemindert, sondern zur Steigerung desselben noch geholfen hat.

Interne Prozesse: Geeignete Kennzahlen, z.B. zu Umbau- und Maschinenstillstandszeiten existieren zwar, lassen sich aber noch nicht auf die Reorganisationsmaßnahmen zurückführen, weil die Auftragsdisposition und Wartungstätigkeiten noch keine Gruppenaufgabe im eigentlichen Sinne sind.

Kundenperspektive: Hier gibt es noch keine adäquaten Kennzahlen.

Innovations- und Mitarbeiterperspektive: Hervorzuheben ist die gelungene Einbindung der Mitarbeiter in den Reorganisationsprozeß: Dazu gehören sowohl die Einführung einer beteiligungsorientierten Reorganisationsstruktur, der erhöhte Qualifikationsstand der Mitarbeiter sowie das sich daraus entfaltete Engagement. Anzunehmen ist vor allem eine Wechselwirkung zwischen erhöhter Motivation und verbesserter Effizienz der Maschinen. Wie Auswertungen ebenfalls ergaben, sind Geschäftsleitung, Betriebsrat und Beschäftigte der Meinung, daß die neue Beteiligungsform eine der entscheidenden Grundlagen für den Erfolg und die Zukunftsfähigkeit von „Qualifizierter Gruppenarbeit“ ist. Als Grund wird die erhöhte Verantwortung der Beschäftigten für die mitgetragenen Entscheidungen genannt: Die Identifikation mit den Zielen und die daraus entstandene Verbindlichkeit konnten nicht zuletzt aufgrund strategischer Entscheidungen wie Freiwilligkeit der Teilnahme, Garantie einer Durchschnittsprämie sowie Anerkennung durch einen kleinen Bonus realisiert werden.

Besonders positiv wird der Informationsfluß bewertet, der mit der Einführung moderner Kooperationskultur entstand. Insbesondere die kürzeren Informationswege für die Beschäftigten durch Vertreter in den Projektgruppen sowie die Tatsache, in die Planung mit einbezogen zu sein, sind ein wichtiges Indiz für den wesentlich höheren Grad der Mitarbeiterzufriedenheit und den Teamgeist an der Pilotmaschine.

VII.

GEORG FISCHER +GF+

Werk Mettmann

neue Wege der Beteiligung

Gründung: 1907

Eigentumsverhältnisse: abhängiger Konzernbetrieb (Mutterkonzern mit Sitz in Schaffhausen / Schweiz), 40 Produktionsstätten weltweit, Verkaufsstätten in rund 30 Ländern, Namen- und Inhaberaktien an der Schweizer Börse

Branche: Metall, Automobilzulieferer

Produkte: gegossene Komponenten für die Fahrzeugindustrie, PKW und LKW, Bauteile für Fahrwerk, Motor, Antrieb und Lenkung wie Schwenklager, Schräglenker, Kurbelwellen, Hinterradgehäuse, Radnaben und weitere Bauteile

Umsatz: 850 Mio. Euro

Beschäftigte: 1090

Mitbestimmung: Betriebsrat, neue paritätisch besetzte Projektstrukturen

Wichtige personalbezogene Maßnahmen: Einführung von Gruppenarbeit, Gesundheitsschutzprojekte (z.B. „Fit und in Form“), Betriebsvereinbarungen zu Arbeitszeit und Entlohnung, etc.

Tarifbindung: Fischer ist dem Flächentarifvertrag für die Metall- und Elektroindustrie NRW's angeschlossen.

Ansprechpartner: Gerd Schmerbach (BR-Vors.)
g.schmerbach@me.automotive.georgfischer.com

Ausgangssituation:

Das Werk in Mettmann ist eine von 40 Produktionsstätten Georg Fischers weltweit. Es ist dem Segment „Fahrzeugtechnik“ zugeordnet und befindet sich damit als Automobilzulieferer in einem umkämpften Markt mit hohem Preis-, Qualitäts- und Termindruck der Automobilhersteller. Diese Lage wird zusätzlich durch Benchmark-Systeme zwischen den einzelnen Werken innerhalb des Konzerns verschärft.

Aus diesem Grunde entschloß sich das Unternehmen im Jahre 1993, ein Paket von Restrukturierungsprojekten zu schnüren, welches die Anpassung an die veränderten Marktanforderungen gewährleisten und in seiner Kombination Synergieeffekte freisetzen sollte.

Diese sollten ihre Wirkung insbesondere auf die in jeder Gießerei schwierigen Arbeitsbedingungen, welche den Beschäftigten durch starke Hitze und viel Staub große Belastungen abverlangen, entfalten, d.h. – soweit möglich – für Entlastungen sorgen.

Restrukturierungsprogramm:

Um den Ansprüchen des Mutterkonzerns und den Anforderungen des Automobilmarktes nachkommen zu können, entschloß man sich bei Georg Fischer, diesen mit einem ganzen Bündel von Reorganisationsmaßnahmen zu begegnen.

Mit der Einführung von „Qualifizierter Gruppenarbeit“ als zentralem Veränderungsprojekt wollte man Ziele erreichen:

1. Zum einen sollte die Wirtschaftlichkeit durch eine höhere Effizienz der Arbeit, eine verbesserte Anlagennutzung, eine bessere Qualität im Zuge der Reduzierung von Ausschuß und Nacharbeit sowie durch ein flexibles Eingehen auf Kundenwünsche gesteigert werden.
2. Gleichsam wollte man damit die Leistungs- und Arbeitsbedingungen per Aufgabenerweiterung, -bereicherung, und verbesserten Qualifizierungs- und Einkommenschancen verbessern.

Das Konzept der „Qualifizierten Gruppenarbeit“ – welches Georg Fischer perspektivisch weiterentwickeln möchte - kennzeichnet eine Arbeitsorganisation, die auf eine Aufgabenintegration von direkt-produktiven und indirekten Tätigkeiten der Arbeitsplanung, Vorbereitung und Kontrolle der Aufgaben zielt. Vervollständigt wird dieses Konzept durch die Schaffung neuer Aufgabeninhalte der Selbstorganisation bei der Erfüllung der Arbeitsaufgaben, der Verantwortungsübernahme für den Prozeß und der Lösung interner Abstimmung durch die Aufrechterhaltung von kooperativen Kommunikationsstrukturen. Durch diese neuen Strukturen soll ein regelmäßiger Aufgabenwechsel sichergestellt werden. Parallel zur Einführungsphase wurde seit 1995 an gruppenarbeitsadäquaten Entgeltkonzepten gearbeitet und schließlich eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen, deren wesentlicher Bestandteil die Verständigung auf qualifikationsbeständige Grundlöhne und darauf aufbauende Gruppenprämien ist. Hinzu kamen Vereinbarungen zu daran angepaßten Schichtmodellen sowie regelmäßige Treffen von Arbeitsgruppen zu Qualität, Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsschutz. Die umfassende Herangehensweise wird heute als ein Grund dafür angesehen, daß das Unternehmen den Abbau der Mitarbeiterzahl von 1600 im Jahre 1992 auf 1090 im Jahre 2000 vergleichsweise behutsam über Frühverrentung bzw. hohe Abfindungen bewerkstelligen und damit die Arbeitsplatzsicherheit für die anderen Beschäftigten insgesamt verbessern konnte.

Kooperationsprozesse:

Die wichtigste Grundlage für die strategische Ausrichtung des Unternehmens war, daß alle Beteiligten „an einem Strang ziehen“. Man war sich darüber klar, daß das Vorhaben mißlingen würde, wenn sich diejenigen, die das Projekt umsetzen sollten, übergangen fühlten. Ferner mußte prinzipiell jeder Mitarbeiter die Chance bekommen, an der Gruppenarbeit und weiteren Veränderungsprojekten teilzunehmen, wenn er es wollte. Andernfalls wäre der Eindruck von ungerechter Behandlung entstanden, der die Maßnahme nicht gefördert hätte. Dazu wurden sowohl Ziele auf Betriebsrats- als auch auf Geschäftsleitungsseite formuliert und in einer über 20-stündigen Verhandlung miteinander vereinbart, welche nun im Prolog der entsprechenden Betriebsvereinbarung zu finden sind. Ergebnis war der o.g. Zielkatalog, der die Beteiligung am Projekt an sich schon verkörpert und dessen Formulierung so gestaltet ist, daß sich die verschiedenen Ziele sogar gegenseitig bedingen. Beispiel: Eine höhere Qualifikation der Beschäftigten ist Grundvoraussetzung für eine gesteigerte Flexibilität hinsichtlich der Kundenwünsche. Beides kann nur zusammen erreicht werden.

Die Vertreter des Gremiums verstanden sich auch weiterhin als steuerndes und koordinierendes Organ. Was lag da näher, als daraus auch den projektbegleitenden Lenkungsausschuß zu machen? Besondere Initiative gebührte dabei dem Personalchef und dem Betriebsratsvorsitzenden. Beide nahmen mit ihrer Überzeugung von der Notwendigkeit „Qualifizierter Gruppenarbeit“ nicht nur Einfluß auf die andere Betriebspartei, sondern auch auf die eigenen Kollegen. Diese standen dem ganzen Prozeß zum Teil eher skeptisch und abwartend gegenüber, was bei so großen Vorhaben durchaus verständlich ist. Die Einsicht, daß der Erfolg des Projekts von Personen abhängt, die auf das gleiche Ziel hinarbeiten, war auch Anlaß für eine Reihe von Qualifizierungsmaßnahmen nicht nur auf fachlicher Ebene, sondern auch auf methodischer und der Ebene sozialer Kompetenzen. So erwartete man z.B., eventuell auftretende Zielkonflikte in einem gemeinsam vereinbarten Rahmen regeln zu können.

Zu jedem Pilotprojekt wurde darüber hinaus eine Projektgruppe installiert, in der die für den jeweiligen Bereich wichtigen Personen vertreten waren, d.h. auch Vertreter der Arbeitsgruppe selbst. Auf diesem Wege versprach man sich, die Wünsche und Ängste der Mitarbeiter schon im Planungsprozeß zu berücksichtigen sowie die Einschätzung zur Machbarkeit der Vorhaben von den Experten vor Ort zu bekommen. Dadurch sollte gleichsam die Akzeptanz der Veränderungsprozesse seitens der Mitarbeiter maßgeblich gesteigert werden. Die Projektgruppen hatten die Aufgabe, die Arbeitsgruppen bei der Einführung und Umsetzung von Gruppenarbeit zu unterstützen sowie die Voraussetzungen für das Gelingen zu schaffen. Sie sollten aber auch Erfahrungen aufnehmen, um diese in die Planung anderer Pilotprojekte zu integrieren.

Insbesondere an den Nahtstellen zu vor- und nachgelagerten Arbeitsbereichen der jeweiligen Gruppen vermutete man Konfliktquellen, weshalb auch hier das Vorhaben bearbeitet wurde, um Transaktionskosten zu minimieren.

Umsetzungs-„Bilanz“:

Insgesamt bleibt festzustellen, daß die Herangehensweise in der vollzogenen, ganzheitlichen Form die richtige war. Im Zuge der laufenden Pilotprojekte waren sich alle Verantwortlichen darüber einig, daß die Umsetzung nur einzelner Reorganisationskomponenten die Bereitschaft zur Mitarbeit gesenkt bzw. die Ergebnisse wesentlich weniger positiv ausfallen hätte lassen. So war z.B. die Entscheidung, während der Pilotphase Schattenrechnungen nach dem neuen Entlohnungsmodell durchzuführen, die Ursache für einen behutsamen Aufbau von Vertrauen in die neue Arbeitsform sowie für die Einsicht bei den Mitarbeitern, daß die „unbekannte Variable Gruppenarbeit“ auch für sie „Früchte trägt“, und zwar nicht nur im Hinblick auf die Höhe des Lohns, sondern ebenso auf Gerechtigkeit, Qualifikationsniveau und Arbeitsbedingungen.

Dieses Vertrauen konnte aber nur gewonnen werden, weil die Betriebsvereinbarungen in einem paritätisch besetzten Lenkungsausschuß und im Rahmen des geltenden Tarifvertrags entwickelt wurden. Dieser Schritt garantierte Arbeitgeber und Arbeitnehmern die Sicherheit, die für das Einlassen auf solche weitreichenden Veränderungen unabdingbar war.

Aus Sicht des Unternehmens konnte das Projekt Gruppenarbeit maßgeblich dazu beitragen, den Umsatz pro Mitarbeiter zu steigern, die Durchlaufzeiten zu verkürzen, die Lieferbereitschaft zu verbessern und die Produktqualität zu optimieren (was sich z.B. in verringerten Kosten durch Gewährleistungsansprüche abbildet). Überstunden konnten reduziert und Nebentätigkeiten wie Kontrolle, etc. deutlich gesenkt werden. Diese Faktoren waren laut dem Personalchef Gründe für eine spürbar gestiegene Motivation und damit für ein angenehmeres Betriebsklima im Hause Georg Fischer.

Dies drückte sich nicht nur in einem verbesserten durchschnittlichen Krankenstand aus (6,6% in 1999 gegenüber 9,5% in 1995), sondern vor allem auch in der Fluktuation der Mitarbeiter: Während im Jahre 1995 noch 30 Personen kündigten, waren es in 1999 lediglich 8!

Das gestiegene Engagement der Beschäftigten zeichnet sich außerdem in der annähernden Verdopplung ihrer Verbesserungsvorschläge ab. Waren es in 1995 noch insgesamt 272, belief sich diese Zahl in 1999 auf 506, was letztlich erhöhte Prämienzahlungen für Verbesserungsvorschläge nach sich zog.

Ein zusätzlicher Aspekt, der mit der Planung neuer großer Projekte einhergeht, ist die aufkommende Unsicherheit unter den Beschäftigten, die sich in Form von Blockadeversuchen, Gerüchteküchen, etc. ausdrückt. Nach Ansicht aller Beteiligten war es daher hilfreich, vorab Informationsveranstaltung für alle Mitarbeiter, für die sich Veränderungen im Rahmen der jeweiligen Projekte bemerkbar machten, abzuhalten sowie die Vorhaben auch in schriftlicher Form – in Form öffentlich aushängender Betriebsvereinbarungen und Werkszeitungen – festzuhalten. Die besonders betroffenen Akteure und mutmaßlichen Verlierer von „Qualifizierter Gruppenarbeit“ (Meister, Vorarbeiter) wurden frühzeitig auf die sich abzeichnenden Veränderungen hingewiesen und in Einzelgesprächen alternative Werdegänge im Unternehmen vorgezeichnet, z.B. als Prozeßbegleiter, Gruppen-Coach, Ausbilder, etc.. Auf diese Weise konnte man sich die später sonst übliche Kompensation von

Wissenslücken ersparen und gleichzeitig Transparenz erzeugen, die für so umfassende Vorhaben unabdingbar ist.

Es ist nicht möglich, das „Input-Output-Verhältnis“ der in die Reorganisationsprojekte investierten Beiträge, sei es in Form von Technologien, Schulungsmaßnahmen, Organisationsaufwand, etc. zu vergleichen, weil sich viele Punkte und die Gegenüberstellung von „Kosten- mit Leistungsstellen“ nicht gegenrechnen lassen. Insbesondere die Erfolge im nicht-produktiven Bereich wirken sich natürlich indirekt auf die Ertragslage und die damit verbundene Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens aus. Demzufolge gab es von Anfang an keine Projektbudgetierung. Allein der bürokratische Aufwand, die einzelnen Kosten zwischen den vielen Projekten zu identifizieren, obwohl diese Synergieeffekte untereinander generieren, wäre unverhältnismäßig hoch gewesen.

Festzuhalten ist aber, daß der Marktanteil im Kerngeschäft verbessert wurde. Ebenfalls günstig entwickelte sich die „time to market“, also die Zeit von der Produktidee zur Markteinführung, welche verkürzt werden konnte.

VIII. Vergleichende Analyse der fünf Fallbeispiele

VIII.1 Wirtschaftliche Ausgangslage in den Vergleichsunternehmen

Die wirtschaftliche Ausgangslage der hier untersuchten Unternehmen aus der bundesdeutschen Metall- und Möbelbranche war durch folgende veränderte Rahmenbedingungen gekennzeichnet:

- Die zunehmende wirtschaftliche Globalisierung bedingte eine wachsende Konkurrenzsituation für die Unternehmen: Die ausgewählten Betriebe aus der Möbelbranche, d.yes und Bröcker, sowie die Philips Bildröhrenfabrik stehen insbesondere in einem verschärften internationalen Wettbewerb, der im wesentlichen durch die Öffnung der Ostmärkte entstanden ist und zwischenzeitlich inländische Absatzeinbrüche verursachte, weil sich vor allem niedrige Lohnstückkosten der ausländischen Konkurrenten auf die Preise niederschlugen. Auch die Automobilzulieferer Georg Fischer und Carl Froh müssen weiterhin in einem gesättigten Markt ihre Position als A-Lieferant behaupten, und dies z.T. gegenüber konzerninternen Mitbewerbern.
- Die Produkte und Dienstleistungen der Unternehmen geraten zunehmend unter einen verstärkten Druck hinsichtlich ihrer Qualität, Zuverlässigkeit und Flexibilität gegenüber spezifischen Kundenanforderungen. Der Übergang von Produzenten- zu Kundenmärkten ist die wesentliche Herausforderung für die Betriebe, die darauf mit einer Optimierung ihrer Geschäftsprozesse zu reagieren versuchen.
- Im Zentrum der Optimierung der Geschäftsprozesse steht dabei ein systemisches Rationalisierungsverständnis, das nicht allein auf eine technologische, sondern gleichsam auf eine arbeitsorganisatorische und lohnpolitische Flexibilisierung der Betriebe setzt, wodurch letztlich auch die Institutionen und Regelwerke der betrieblichen Mitbestimmung und der Tarifpolitik zunehmend unter Veränderungsdruck geraten.

Die traditionellen Aufbau- und Ablauforganisationen der Betriebe wurden diesen turbulenten ökonomischen Umfeldbedingungen immer weniger gerecht, wodurch die Standorte der hier untersuchten fünf Fallbetriebe zwischenzeitlich in hohem Maße gefährdet waren. Da es den Betrieben teilweise nicht gelang, in ausreichendem Tempo und mit genügender Intensität durch technologische und organisatorische Veränderungen auf die veränderten Herausforderungen zu reagieren, wurden in den letzten Jahren z.T. lohnpolitische Maßnahmen ergriffen, die deutlich zu Lasten der Arbeitnehmer gingen. Philips und Carl Froh in jüngster Zeit, die anderen drei Betriebe bereits früher, bauten in erheblichem Maße Arbeitsplätze ab, um diese teilweise mit flexiblen Randbelegschaften jenseits des Normalarbeitsverhältnisses wieder aufzufüllen. Betriebe wie Bröcker mußten zudem Lohneinbußen und Arbeitszeitverringerungen gegen die Belegschaft durchsetzen.

Nachdem die ökonomische Arbeitsfähigkeit der Betriebe wieder hergestellt war, sollte eine strategische Neuausrichtung stattfinden, die gleichsam die Produktions- und Arbeitsorganisation, die Produktinnovation und Markterschließung sowie letztlich die gesamte Unternehmenskultur betraf. Dadurch sollten die Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit, die Entwicklungsfähigkeit,

die Beherrschung der Umfeldkomplexität, z.B. mehr Kundennähe, sowie letztendlich die Behauptung in turbulenteren Märkten erreicht werden. Der in den Betrieben im Zuge der Restrukturierung entwickelte Reorganisationsansatz basierte schließlich auf dem systemischen Verständnis, daß betrieblicher Wandel nicht ad hoc, mit einzelnen, isolierten Maßnahmen bzw. durch die Übernahme von Musterlösungen gelingen konnte, sondern einen auf das jeweilige Unternehmen abgestimmten, umfassenden und langwierigen arbeitspolitischen Prozeß mit allerdings unsicherem Ausgang darstellt. Der ökonomische Erfolg der betrieblichen Veränderung ist nicht unmittelbar garantiert, wie die Beispiele Froh und Philips trotz aller Binnenanstrengungen deutlich unterstreichen.

VIII.2 Reorganisationsprozesse

Um unter turbulenten Marktbedingungen bestehen zu können, war es für die ausgewählten Betriebe unerlässlich, Reorganisationsziele zu entwickeln und daraus einen Katalog notwendiger Veränderungsmaßnahmen abzuleiten. Den skizzierten Marktanforderungen sollte sowohl durch technische als auch durch arbeitsorganisatorische Flexibilisierung begegnet werden. Entgegen der traditionellen Priorisierung technologischer Rationalisierungsmaßnahmen favorisierten die hier untersuchten Betriebe eine prozeßorientierte, kontinuierliche Verbesserungsstrategie, die durch eine optimierte Form der Arbeitsabläufe verwirklicht werden sollte.

Im Mittelpunkt der Arbeitsregulierung stand bei fast allen Betrieben die Einführung einer strukturinnovativen Form der Gruppen- oder Teamarbeit. Strukturinnovative Formen zielen auf eine Zusammenfassung von Teilaufgaben eines Arbeitssystems, um durch regelmäßigen Arbeitsplatzwechsel ein Mehr an Einsatzflexibilität zu realisieren. So wurden zusätzliche Arbeitsaufgaben fachlicher und überfachlicher Art (wie Selbstorganisation, Kommunikation und Verantwortung) als Arbeitsinhalte in die Arbeitssysteme integriert. Dadurch sollten Synergieeffekte hinsichtlich systemischer Lernfähigkeit und optimiertem Abstimmungsverhalten hervorgebracht werden. Im Laufe der Zeit sollten dadurch viele Schnitt- respektive Fehlerquellen im Arbeitsablauf verringert werden.

Andere Reorganisationsmaßnahmen, wie die Etablierung von Qualitätsmanagementsystemen, adäquaten Entlohnungsformen mit integrierten KVP-Bestandteilen und ein integrierter Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsschutz stellten weitere Bausteine zur Reorganisation der Arbeitsabläufe dar.

Für die erfolgreiche Umsetzung solcher Arbeitspakete war es unumgänglich, die Neuausrichtung mit anderen Abteilungen abzustimmen, technische Hilfsmittel zur Verfügung zu stellen, wie eine stets einsehbare betriebliche Datenerfassung an zugänglichen Terminals, und darüber hinaus die Human-Ressourcen in den Unternehmen in Form weitreichender Qualifizierungsmaßnahmen zu fördern, um letztendlich die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten sicherzustellen.

Zuvor vereinbarte Kennzahlen sollten über den Erfolg der Maßnahmen in regelmäßigen Abständen Aufschluß geben.

Der Erfolg war in den Betrieben dabei sehr unterschiedlich ausgeprägt. Dies kam zum einen zustande, weil Kennzahlen mitunter vor Beginn der Maß-

nahmen nicht vorlagen und somit keine Referenzen bestanden, manchmal auch nicht erhoben wurden oder nicht direkt auf das Reorganisationsprojekt rückführbar waren.

Zum anderen hatte die Reorganisation der Arbeitsprozesse nicht immer Vorrang vor technologischen Veränderungen, wodurch sich Planungs- und Umsetzungsprozesse verzögerten. Die Auffassung von betrieblicher Reorganisation als ganzheitlicher, systemischer Prozeß, bei der sich alle anderen betrieblichen Elemente bei Veränderung einer Position neu ausrichten müssen, damit die betrieblichen Akteure ihr Handeln nicht wieder an alten Strukturen orientieren, hat sich nicht bei allen Betrieben durchsetzen können. D.h. für einen erfolgreichen Reorganisationsprozeß ist der Aufbau von beteiligungsorientierten Projektstrukturen unerlässlich, an welchen sich das Handeln der betrieblichen Akteure neu ausrichtet und allmählich an die realen betrieblichen Strukturveränderungen angepaßt wird.

VIII.3 Erweiterte Formen der institutionalisierten Mitbestimmung

Die fünf Fallstudien unterstreichen, daß eine erfolgreiche Umsetzung von Reorganisationsmaßnahmen nicht voraussetzungslos ist, sondern unmittelbar von der aktiven Gestaltung der sozialen Kooperationsprozesse in den Betrieben abhängt. Betriebliche Reorganisation, wie die technologische, organisatorische und lohnpolitische Flexibilisierung, läßt sich erfolgreicher realisieren, wenn sie auf einem umfassenden Konzept der direkten Mitarbeiterbeteiligung basiert. Diese direkte Partizipation bezieht sich nicht nur auf die traditionellen Institutionen der betrieblichen Mitbestimmung, sondern auch auf die Hinzuziehung interner Fachkräfte in die Reorganisationsplanung und -begleitung (Prozeßbegleiter) sowie auf externe Kooperation durch die Integration betrieblicher Akteure in zwischenbetriebliche Netzwerkstrukturen des Erfahrungsaustausches (siehe z.B.: www.kompenetz-nrw.de).

Entscheidende Voraussetzung war in allen fünf Reorganisationsbeispielen die Zusammenführung von qualifizierten betrieblichen Akteuren in einer adäquaten Form von Projektmanagement, die die arbeitspolitischen Rahmenbedingungen für die Umsetzungsmaßnahmen und das jeweilige Vorgehen vereinbarten.

Wesentlicher Erfolgsfaktor in diesem Projektmanagement waren jeweils besondere partizipationsorientierte Projektstrukturen. Mitarbeiterbeteiligung nicht nur zu dulden, sondern diese durch die Managementvertreter nachdrücklich zu fördern, erwies sich als charakteristisch für Veränderungsfortschritte.

Durch den Aufbau solcher beteiligungsorientierter Projekte war es möglich, den Herausforderungen des sich im Zuge von Aufgaben- und Verantwortungsdelegation an Arbeitsgruppen abzeichnenden Wandels zu individuellen Formen der Aushandlung von Interessen zu bewerkstelligen.

Die institutionalisierte Arbeitnehmersvertretung in den jeweiligen Betrieben, der Betriebsrat, sollte dabei seine Schutzfunktion gemäß Betriebsverfassungsgesetz keinesfalls vernachlässigen, da er erstens entsprechend in die Projektentwicklung eingebunden wurde und sich zweitens adäquate Kom-

petenzen aneignete, um den eingeleiteten Wandel aktiv, d.h. im Sinne der Belegschaft, zu gestalten.

Somit liefen die Beschäftigten nicht Gefahr, übervorteilt zu werden, da sie sich auch weiterhin auf die Erfahrungen ihrer repräsentativ gewählten Interessenvertretung verlassen konnten.

Die Betriebsräte wurden dadurch zu unverzichtbaren Schaltzentralen in den Reorganisationsprojekten, ohne deren Engagement die jeweiligen Managementvertreter die damit einhergehenden Erfolge nicht hätten präsentieren können. Der Begriff des kritischen Co-Managers wurde in den Betrieben so zum Leitbild des modernen Betriebsrats.

Förderlich war in allen Betrieben ein Projektaufbau, der eine weitgehende Einbindung aller Prozeßbeteiligten zuließ:

An der Spitze jedes Veränderungsprojekts stand ein sogenannter Lenkungsausschuß bzw. Steuerkreis. Dieser war in der Regel paritätisch durch die gleiche Anzahl von Management- und Betriebsratsvertretern besetzt. Diese Einrichtung machte nachdrücklich klar, daß es im Unterschied einiger zuvor gescheiterter Projekte in allen fünf Betrieben diesmal Ernst war mit Mitbestimmung und Beteiligung! Das paritätische Lenkungsgremium konnte nur Entscheidungen treffen, wenn sich beide Parteien im Konsens einigten.

Durch die Parität wurden die Betriebsparteien auf Konsens und gegenseitige Zugeständnissen festgelegt. Bei den vorliegenden Fallbeispielen lieferte ein externer, aber nicht stimmberechtigter Moderator die nötige Hilfestellung und fungierte als Motor in festgefahrenen Situationen. Mit zunehmender Projektdauer orientierten sich die Mitglieder des Lenkungsausschusses allerdings fester an den neuen Umgangsformen und erkannten, daß Fortschritt nur gelingt, indem man sich aufeinander zubewegt.

Frühere Projekte verliefen deshalb im Sande, weil oftmals über die Köpfe der betroffenen Mitarbeiter hinweg entschieden wurde, so daß betriebliche Akteursgruppen je nach traditioneller Interessenlage verschiedene Veränderungsvorhaben unerschwinglich blockierten. In den neuen Entscheidungsstrukturen bestand dagegen jederzeit die Möglichkeit, daß eine Betriebspartei – wie der Betriebsrat – in der Lage war, weitere Projektschritte jederzeit außer Kraft zu setzen. Um dieses Risiko zu minimieren, wurden einseitig vorteilhafte Umsetzungsvarianten vermieden und damit letztendlich die kontinuierliche Entwicklung von Restrukturierungsmaßnahmen gewährleistet.

In Betrieben, in denen es zunächst keinen paritätisch besetzten Lenkungsausschuß gab, z.B. bei der Philips Bildröhrenfabrik, war der Erfolg der Reorganisationsmaßnahmen abhängig vom Engagement des Betriebsrats und seiner Fähigkeit, die Belegschaft trotz unzureichender Mitbestimmungsmöglichkeiten zur Mitarbeit zu bewegen. Diese labile Grundlage konnte nicht auf Dauer und nicht hinsichtlich der Fülle der Veränderungen zufriedenstellend bestehen.

In anderen Fällen – wie bei Bröcker – wurde der Lenkungsausschuß nach einer arbeitsintensiven Anfangsphase immer seltener gebraucht, was auf den gelungenen Transfer der dortigen Verständigungs- und Vertrauenskultur auf die eigentlichen Arbeitsgruppen hindeutet und die Notwendigkeit seiner Steuerung minimierte.

Im Lenkungsausschuß wurden gemeinhin die Ziele der jeweiligen Reorganisationsprojekte formuliert, d.h. Management und Betriebsrat mußten ihre ar-

beitspolitischen Zielsetzungen mit denen der jeweils anderen Betriebspartei abstimmen. Häufig wurde erst bei der Zielformulierung deutlich, daß sich die unterschiedlichen Erwartungen an die Projekte gegenseitig ergänzten, mitunter sogar bedingten. Entsprechend kooperativ konnte die Aushandlung der Interessen gestaltet werden, bei der zunächst auf Gemeinsamkeiten und danach erst auf unterschiedliche Vorstellungen eingegangen wurde. Im Lichte der im wesentlichen gemeinsamen Leitbilder im Sinne eines wirtschaftlich erfolgreichen Unternehmens mit attraktiven Arbeitsbedingungen erschienen Unterschiede dann eher marginal.

Unterhalb des Lenkungsausschusses waren Arbeitsgruppen zu den jeweiligen Projekten angesiedelt, z.B. zu Neuinvestitionen, Arbeitsorganisation, Qualifizierung, Entlohnung oder Arbeitszeit.

In diesen inhaltlichen Arbeitsgruppen wurden die im Lenkungsausschuß formulierten strategischen Zielsetzungen in die Tat umgesetzt: In Form von Situations- und Bestandsanalysen und darauf aufbauenden betriebsspezifischen Konzeptentwicklungen.

Um in diesen Gremien eine größtmögliche Fach- und Vorgehenskompetenz zu entwickeln, wurden sie mit betrieblichen Akteuren und jeweils einem Betriebsratsvertreter besetzt, die für die jeweiligen Bereiche verantwortlich waren. In diesen Projektgruppen hatten beispielsweise die Ausführenden, d.h. meistens Arbeitnehmervertreter in Form von Gruppensprechern, die Möglichkeit, ihr praktisches Wissen in die Diskussionen einzubringen, aber sich auch über andere plausible Ansichten, z.B. über die der Vorgesetzten, Gehör zu verschaffen. Ebenfalls vorteilhaft war die Integration von Vertretern projektvor- oder -nachgelagerter Arbeitsbereiche, die indirekt durch Veränderungen betroffen waren.

Als äußerst hilfreich erwies sich ferner die Einbindung von Vorgesetzten wie Meistern und Vorarbeitern in die Arbeitsgruppen, da diese einerseits über ein umfassendes Verständnis ganzer Zusammenhänge von Arbeitsabläufen, d.h. auch über wertvolle Informationen bei der Planung von Reorganisation verfügten, und andererseits sehen konnten, daß ihre Erfahrungen eine für das Unternehmen wichtige Ressource darstellten bzw. bei neuen Arbeitsstrukturen nicht als überflüssig galten. Gerade die zunehmende Aufgabenübertragung an die Projektgruppen und das gleichzeitige Bestreben, Hierarchiestufen abzubauen, hätte bei unkooperativem Verhalten von Abteilungsleitern, Meistern und Vorarbeitern zu einem Engpaß im Reorganisationsprozeß werden können. Aufgrund der Berücksichtigung dieser unterschiedlichen betrieblichen Akteursgruppen konnte dies weitgehend vermieden werden, nicht zuletzt auch deshalb, weil auch ihnen die Neuausrichtung der Arbeitsregulierung vielversprechende Perspektiven im Rahmen von Qualifizierungsprojekten bot, an deren Planung sie selbst mitarbeiten konnten.

Neben der Etablierung des skizzierten Wissenspools in den Arbeitsgruppen, in dem die jeweiligen Prozeßverantwortlichen in der Regel zum ersten Mal an einem Tisch saßen, wurden gleichsam hierarchisch begründete Hemmungen im Umgang miteinander und stillschweigende Konkurrenzen zwischen Abteilungen zu einem kommunizierten Thema. Durch Zusammenarbeit, die auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet war, bestand die Gelegenheit, diese traditionellen Vorbehalte zu bearbeiten und sich auf gemeinsame Verständigungscodes einzulassen.

In der betrieblichen Praxis ließ sich dieser unternehmenskulturelle Wandel nicht immer konfliktfrei bewerkstelligen. Teilweise sind Reibungsverluste auch heute noch durch eher skeptische Einstellungen gegenüber einer vertrauensvollen und kooperativen Unternehmenskultur vorhanden, und zwar sowohl auf Seiten der Arbeitgeber, die erweiterte Beteiligungsangebote zulassen und anbieten müssen, als auch bei Arbeitnehmern und ihren Interessenvertretungsorganen, die entsprechend Verantwortung für die von ihnen mitgetragenen und mitentwickelten Entscheidungen übernehmen müssen, was nicht selten zu Konflikten innerhalb der Belegschaft führt.

Typische Anfangsfehler, die sich bis in die Planungs- und Umsetzungsphase auswirken können, sind beispielsweise die unzureichende Einbindung der Belegschaft in die Strategie- bzw. Zielformulierung, wie es bei Philips und Bröcker der Fall war. Der Mangel an Identifizierung mit den Maßnahmen, der sich daraus ergibt, ist nur schwer im laufenden Veränderungsprozeß zu beheben. Genauso problematisch gestaltet sich ein Beteiligungsmodell, das durch Managemententscheidungen aufgrund anderer Dringlichkeiten außer Kraft gesetzt wird, wie dies bei Carl Froh passierte. Formulierten Kooperationsregeln werden nur akzeptiert und eingehalten, wenn sich beide Seiten auch in krisenhaften Situationen daran halten. Andernfalls erscheinen sie allen Beteiligten überflüssig.

Die Einführung eines beteiligungsorientierten Projektmanagements ist auch deshalb ein schwieriger Prozeß, weil dieser jeweils auf eine besondere betriebliche Vorgeschichte mit eingefahrenen Ritualen im Umgang der betrieblichen Akteure miteinander basiert. In den fünf evaluierten Betrieben herrschte vor Beginn der Reorganisationsmaßnahmen ein eher konfliktives denn kooperatives Verhältnis zwischen den Betriebsparteien. Deshalb war es zunächst ein wichtiger Schritt, sich überhaupt auf erweiterte Beteiligungsformen einzulassen. Die Orientierung an den neuen Strukturen dauerte lange und verlief keinesfalls ohne Rückschläge. Auf Seiten der Belegschaft bestand vor den neuen Arbeitsformen und den damit zusammenhängenden Veränderungen in der gegenseitigen Verständigung ein deutliches Mißtrauen, welches bei schon kleineren Alltagsproblemen augenscheinlich bestätigt wurde. Insbesondere frühere gescheiterte Projekte generierten negative Erinnerungsschleifen. Außerdem erzeugte der Charakter des Inseldaseins mancher Reorganisationenprojekte vielfach den Eindruck, zwischen einzelnen betrieblichen Arbeitsbereichen und -themen würde mit zweierlei Maß gemessen.

Solche anfangs ablehnenden Reaktionen waren jedoch gerade in traditionellen Industriebetrieben durchaus zu erwarten. War es von Seiten des Managements vor Beginn der Reorganisation noch ausdrücklich erwünscht, Beteiligung möglichst nur über die repräsentativ gewählte Interessenvertretung zuzulassen und auf die betriebsverfassungsrechtlichen Grundlagen zu beschränken, so ging es nun um die Erweiterung eines mitbestimmenden Personenkreises und um die freiwillige Abgabe von Macht, womit sich viele Führungskräfte schwer taten bzw. immer noch tun. Alte Denk- und Hierarchiemuster sollten abgelöst werden, treten jedoch in Konfliktsituationen immer noch zu Tage, was den Erneuerungsvorgang stets ein Stück zurückwirft. Auch auf Seiten der Belegschaft und des Betriebsrats existieren Beharrungskräfte:

Besonders im Betriebsrat geraten nicht selten „Traditionalisten“ und „Modernisierer“ aneinander; mit „einer Stimme zu sprechen“, um größtmöglichen Einfluß im Lenkungsausschuß auszuüben, fällt entsprechend schwer. Ob schon in der gängigen Literatur oft angesprochen, gab es in den untersuchten Betrieben allerdings keine Verhandlungs- oder Kompetenzstreitigkeiten zwischen Betriebsrat und Mitarbeitern, denen zum Beispiel durch Zielvereinbarungsgespräche weitgehend selbstdispositive Spielräume respektive direkte Partizipationsmöglichkeiten zugestanden wurden.

Trotz all dieser potentiellen und hervorgekommenen Konfliktquellen hielten die Betriebe an den erweiterten Kooperationskanälen fest. Man war sich darüber einig, daß das Einlassen der betroffenen Akteure auf die neue Verständigungskultur nicht durch permanenten, systematischen Druck zu erreichen war, sondern eher durch das Gegenteil: Die Betriebe setzten in den Pilotphasen der jeweiligen Reorganisationsprojekte allesamt auf die Freiwilligkeit bei der Teilnahme und dokumentierten dies auch in den entsprechenden Betriebsvereinbarungen, was neue Spannungen zwischen den Mitarbeitern und im Dialog mit den Führungskräften vermied. Carl Froh und d.yes setzten gar einen kleinen finanziellen Bonus für die erstmalige Teilnahme an ihrem Startprojekt „Gruppenarbeit“ aus, was in anderen Arbeitssystemen ebenfalls den Wunsch nach Gruppenarbeit auslöste.

Langfristig, so stellte sich in den Interviews mit den Prozeßverantwortlichen der Betriebe heraus, sichert aber vor allem der sichtbare Erfolg die Funktionalität der veränderten Arbeitswelten. Wenn dieser sich jedoch weitgehend auf der Unternehmensseite niederschlägt, verlieren die Mitarbeiter schnell die Motivation, wie es bei Philips der Fall war. Merken dieselben dagegen, daß sich im Zuge finanzieller Erfolge für den Betrieb auch ihre Arbeitsbedingungen verbessern, sei in Form adäquater Prämiengestaltung, einem höheren arbeitsmarktwertsteigernden Qualifikationsstand oder ergonomischer Fortschritte, so verändert dies nicht nur die skeptische Haltung der betroffenen Akteure, sondern multipliziert sich auch in andere Abteilungen hinein. Aus diesem Grund waren gerade die sensiblen Anfangsphasen, zugunsten derer ein hoher finanzieller und organisatorischer Aufwand in den untersuchten Unternehmen betrieben wurde, äußerst wichtig. Die ökonomischen Effekte dieser neuen Unternehmenskultur ließen sich teilweise erst sehr viel später ermitteln.

Um funktionierende Kooperationsmuster in den Betrieben zu generieren, war es – um die Reorganisationspläne mit Erfolg zu krönen – unerlässlich, geeignete und für alle verbindliche Kommunikations- und Kooperationsregeln aufzustellen. Diese entwickelten die Betriebe mit entsprechenden Qualifikationsbausteinen zur sozialen und methodischen Kompetenzschulungen. Diese vor Beginn der Umstrukturierungen durchzuführen, erwies sich bei Georg Fischer und Carl Froh als sehr weitsichtig. Entsprechende Konflikte, die bei der Orientierung an die neue Arbeitsstrukturierung stets auftauchten, konnten so im verabredeten Rahmen ausgetragen werden.

Bei Carl Froh wurden diese Schulungen mit Mitarbeitern und Führungskräften gemeinsam durchgeführt, was dazu führte, daß der dort gelernte Umgang miteinander vergleichsweise leicht in das Alltagsgeschäft transferiert werden konnte.

Kooperation ging außer bei d.yes auch über die Betriebsgrenzen hinaus. Die anderen Betriebe sind immer noch allesamt Mitglieder eines regionalen Betriebsräte- und Beraternetzwerks und haben dort notwendige Kenntnisse fachlicher, sozialer und methodischer Art zur Prozeßbegleitung erworben. Georg Fischer, Carl Froh und Bröcker, zum Teil auch Philips, entsandten je einen Management- und einen Betriebsratsvertreter zu verschiedenen Qualifizierungsmodulen, um auch auf diese Weise die neue Gemeinsamkeit in die Betriebe zu tragen. Diese betrieblichen Akteure haben heute jederzeit Zugang zu Erfahrungen und Fachwissen anderer Netzwerkpartner und können ihr eigenes Wissen ebenso kontinuierlich im Netzwerk anbieten.

Die Einführung eines für Reorganisationsmaßnahmen adäquaten Beteiligungssystems ist mit großen praktischen Schwierigkeiten verbunden. Insbesondere die Priorität saisonaler Schwankungen, unerwarteter Aufträge, veränderter Marktlagen und die Konzentration auf das betriebswirtschaftliche Tagesgeschäft behinderten nicht selten die kontinuierliche Entwicklung einer kooperativen Unternehmenskultur. Daß die fünf Betriebe trotz einiger Rückschläge und teilweise verfahrenen Ausgangslagen in der Lage waren, ihre Pläne hinsichtlich der Reorganisationsprojekte weitestgehend zu verwirklichen, lag vor allem an betrieblichen Akteuren auf Management- und Betriebsratsebene gleichermaßen, die an den anfangs formulierten strategischen Zielsetzungen festhielten und viel Engagement in deren Verwirklichung steckten.

VIII.4 Umsetzungsbilanz

Die Erfolge der jeweils evaluierten Betriebe werden nicht nur anhand klassischer betriebswirtschaftlicher Indikatoren ermittelt. Die Reorganisationsprozesse sollen vielmehr aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden, um dadurch zu einer ganzheitlicheren Umsetzungsbilanz zu kommen, die schließlich dem sich in den Betrieben manifestierenden Verständnis von Reorganisation entspricht.

Im Gegensatz zu traditionellen Kennzahlensystemen ermöglicht eine solche Vorgehensweise die Verknüpfung von Unternehmensstrategien mit deren konkreten operativen Maßnahmen:

Die unterschiedlichen Blickwinkel werden durch Ursache-Wirkungs-Beziehungen miteinander verknüpft. Solche Zusammenhänge legen offen, auf welchen Wirkungsprämissen die Realisierbarkeit der jeweiligen Strategien beruht. Ziel ist es, durch die genaue Artikulation der erzielten Ergebnisse und der dahinterstehenden „Stellschrauben“ die neu formulierten transparenten und langfristigen, strategischen Zielsetzungen zu identifizieren.

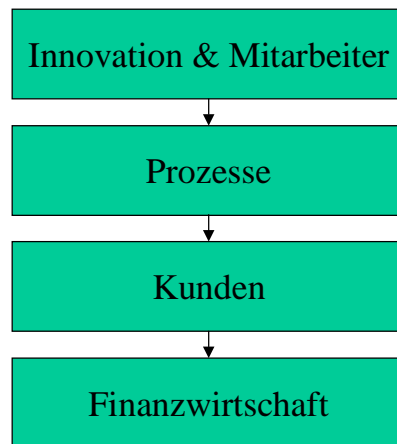
Die verschiedenen Blickwinkel richten sich dabei nicht nur auf bereits erzielte Ergebnisse, sondern zugleich auf zukünftig erzielbare, wodurch das auf den Umsetzungsprozeß ausgerichtete Reorganisationsverständnis deutlich wird. In diesem Sinne wurden die Betriebe mit vier ausgewählten, verschiedene Ebenen betreffenden Perspektiven konfrontiert, welche die Finanzwirtschaft,

die Kundenperspektive, die Prozeßabläufe und die Innovationsfähigkeit durch eine Mitarbeiterorientierung der Betriebe abbilden.

Aus dieser Sicht stellt die finanzielle Perspektive ein Endergebnis der anderen Parameter dar.

Die Mitarbeiterperspektive verkörpert dagegen den Ausgangspunkt, durch den sich alle anderen vier Bereiche maßgeblich verändern lassen; sie steht daher im Zentrum der Untersuchung. Die angeführten Indikatoren ergänzen die qualitativen Erhebungen in den Fallstudien, in denen auf weitere relevante Parameter - wie die Existenz erweiterter Mitbestimmungsstrukturen - eingegangen wird.

Wirkungsweise betrieblicher Gestaltungsparameter



1) Innovations- und Mitarbeiterperspektive

Charakteristisch war in allen fünf Fallbetrieben die mit den Reorganisationsmaßnahmen zugleich initiierte Erhöhung der Mitarbeiterqualifikation. Qualifizierungsmaßnahmen stellen einen wesentlichen Faktor angesichts der betrieblichen Zukunfts- und Entwicklungsfähigkeit dar.

Durch die neu geformten Arbeitspakete kam auf die Mitarbeiter ein großer Koordinierungs- und Kommunikationsaufwand zu, der vor allem durch die Anwendung von Schulungsinhalten im sozialen und methodischen Bereich bewerkstelligt wurde. Die Beschäftigten konnten ihren Arbeitsmarktwert, ihre Arbeitszufriedenheit und zum Teil ihr Entgelt steigern, was ihre Motivation verbesserte und entsprechend positive Rückkopplungseffekte für den Arbeitsablauf und das Arbeitsklima erzeugte.

Aus der Sicht der Betriebe rentierte sich der gesteigerte Qualifikationsstand der jeweiligen Belegschaft hinsichtlich der Funktionalität der umstrukturierten Arbeitsprozesse, der teilweise damit einhergehenden Innovationsfähigkeit sowie gesteigerter Mitarbeiterproduktivität.

Hohe fachliche, soziale und methodische Kompetenzen sind die Basis für die Etablierung erweiterter Partizipationsmöglichkeiten. Diese stellt offensichtlich eine der entscheidenden Grundlagen für den ganzheitlichen Erfolg der Reorganisationsprojekte dar. Gründe dafür sind die erhöhte Verantwortung der Beschäftigten für die mitentwickelten Entscheidungen, ihre Identifikation mit

den Zielen, die sie selbst formuliert haben und letztlich die daraus resultierende Verbindlichkeit bei der Umsetzung der vereinbarten Prozeßschritte. Nicht zuletzt aufgrund der gleichwertigen Berücksichtigung dieser und weiterer Belegschaftserwartungen in den Zielen zu den Veränderungsprojekten konnten die Betriebe die Fluktuation ihrer Mitarbeiter sowie den durchschnittlichen Krankenstand senken (Georg Fischer, Philips, d.yes), was auf eine durch die Beteiligungs- und Gestaltungsprojekte verbesserte Arbeitszufriedenheit schließen läßt.

Den Faktor Mensch nicht als Kostenposition zu betrachten, deren Verringerung zu einer kurzfristig erhöhten Kapitalrendite führt, sondern als Werthebel aufgrund der vorhandenen Kompetenzen, setzt sich bei den Unternehmen langsam durch.

2) Prozeßperspektive

Prozeßrelevante Veränderungen finden sich auf verschiedenen technologischen, organisatorischen und lohnpolitischen Ebenen:

Die technologische Flexibilisierung steht bei den Firmen nicht im Mittelpunkt der Innovation, sondern ermöglicht vielmehr organisatorische und zum Teil auch lohnpolitische Modernisierungsprozesse.

Als elementar für die sinnvolle Gestaltung mitarbeiterorientierten Wandels erwiesen sich aufeinander ausgerichtete, projektmanagementartige Organisations- und Arbeitsebenen. Hier wurden die von allen artikulierten und schließlich vereinbarten Ziele in Form geeigneter Kennzahlen, Bestandsanalysen und Zukunftskonzepten operationalisiert und in die Tat umgesetzt. Die veränderten Arbeitsabläufe waren Resultat dieser vielfach anstrengenden und häufig von Rückschlägen geprägten, kontinuierlichen Planung. In der Regel hatten die Veränderungsmaßnahmen positive Effekte auf Produktivität (Carl Froh), Durchlaufzeiten (d.yes), Aufwand in Nebentätigkeiten (Georg Fischer), Anlagennutzung (Philips) und Fehlerquoten (Bröcker).

Die Betriebe kamen mit den aus den Verbesserungen gewonnenen Erkenntnissen zu einem umfassenden Verständnis für die Bewertung ihrer Bemühungen. Kurzfristige Entscheidungen wichen zunehmend langfristigen, an vielschichtigen und weitreichenden Zielen orientierten Handlungsmustern. Dies zeigt sich inzwischen auch in der Förderung eigens ausgebildeter Prozeßbegleiter, die in allen Betrieben eine wichtige Vermittler-, „Kümmerer“- und Gestaltungsrolle innehaben.

3) Kundenperspektive

Trotz wachsender Anforderungen an die Betriebe durch die Herausbildung von Kundenmärkten ließ sich auch die Kundenzufriedenheit mit Hilfe der reorganisierten Arbeitsprozesse und adäquaten Kooperationsstrukturen steigern. Bei d.yes schlugen sich diese mittlerweile in einer erhöhten Auftragslage nieder, bei Bröcker, Georg Fischer und Philips hauptsächlich in einer größeren Zufriedenstellung hinsichtlich der Produkt-, Prozeß- und Servicequalität sowie Flexibilität in bezug auf spezielle Kundenwünsche, z.B. durch geringere Reklamationsquoten, etc.. Gründe sind die Reduzierung von Schnittrespektive Fehlerquellen im Arbeitsprozeß, die kanalisierte Konfliktregulierung und die insgesamt verbesserte Koordination zwischen den Arbeitseinheiten.

Letztendlich kristallisiert sich eine erhöhte Kundenzufriedenheit als zeitverzögerter, langfristig und auf die Veränderungsmaßnahmen reziprok wirkender „Spätindikator“ heraus, der nicht unmittelbar, aber empfindlich genau über die betriebsinterne Lage der Veränderungsgestaltung Aufschluß gibt.

4) Finanzwirtschaft

Von den evaluierten Fallbetrieben wollten drei Betriebe in dieser Studie keine Angaben zu den finanziellen Auswirkungen ihrer Reorganisationsmaßnahmen machen, weil die Publikation ihrer Betriebsergebnisse den Hauptkunden möglicherweise Rückschlüsse auf die jeweilige wirtschaftliche Situation und unter Umständen weitere Rationalisierungsspielräume, sei es in Form von Preissenkung, Ansprüchen auf qualitativ noch bessere Dienstleistungen, etc., erlaubt hätte. Die anderen beiden Betriebe lassen zwar weitestgehend die Präsentation ihrer finanziellen Entwicklungen zu, wobei aber keine eindeutigen Korrelationen mit den Reorganisationsmaßnahmen oder gar den modifizierten Kooperationsstrukturen präzisiert werden können:

Ein Unternehmen hat zwar eine verbesserte wirtschaftliche Entwicklung angesichts der Kapitalrentabilität, der Umsatzrendite und der Wertschöpfung je Ganztageskraft zu verzeichnen, diese bilden aber nicht nur die initiierten Umstrukturierungen ab, da sie erst Anfang 1999 einsetzten und ihre Wirkung erst zeitverzögert zeigen werden.

In einem großen Unternehmen der Elektroindustrie sank die Kapitalrentabilität im Evaluationszeitraum. Diese Entwicklung ist allerdings zu großen Teilen auf die veränderte Marktlage, große technische Umbauten u.ä. zurückzuführen. Inwieweit die arbeitsorganisatorischen und kooperativen Restrukturierungen Einfluß nehmen konnten, bleibt - da ceteris paribus nicht gilt - unbeantwortet. Gleiches gilt für die gesteigerte Umsatzrendite.

Reorganisationsverständnis

Die Reorganisation betrieblicher Strukturen kann nur dauerhaft gelingen, wenn die Gestaltungsperspektive von Akteuren mit der Prozeßperspektive der jeweiligen Organisation verknüpft wird und sich in einem kontinuierlichen arbeitspolitischen Aushandlungsprozeß allmählich neue Handlungsweisen der betrieblichen Akteure herausbilden. Nur wenn betriebliche Organisationen als soziale Systeme verstanden werden, die zwar vielfach strukturelle Barrieren produzieren, aber ebenso Ansatzpunkte der Veränderung bieten, wird die im Wirtschaftsbetrieb vorherrschende organisationsimmanente Logik reiner ökonomischer Rationalität überwunden. Um die betrieblichen Akteure in die Lage zu versetzen, die wirtschaftliche Lage ihres Betriebs zu verbessern, müssen ihre eigenen gewohnten Routinen im Dialog problematisiert und ihr Handeln sinnvoll neu aufeinander ausgerichtet werden. Letztlich gelangt der Betrieb durch diesen risikobehafteten Aushandlungsprozess zu möglicherweise bisher unerschlossenen Ressourcen, insbesondere zu Wissens- und Erfahrungsschätzen der Mitarbeiter, die als neue Facetten in die betriebliche Reorganisation eingehen. Aus dieser Annahme entsteht als Quintessenz für die vorliegende Studie ein Reorganisationsverständnis, welches den Blick nicht nur verkürzt auf betriebswirtschaftliche Resultate stützt, sondern in gleichem Maße wesentliche Prozeßschritte, sowie die fachliche und überfachliche, soziale wie methodische Qualifizierung der beteiligten Akteure als maßgeblich für den erfolgreichen Wandel einer Organisation berücksichtigt.

Relevanz gewinnt dieser Ansatz vor allem dann, wenn im Rahmen von betrieblichen Reorganisationsprozessen die Auswirkungen auf die Wertschöpfung nicht nur angenommen, sondern anhand von erweiterten Kennzahlen evaluiert werden sollen.