

Grenzen der Autonomie

Wenn Selbststeuerung und Verantwortung zur Belastung werden

Erfahrungen aus der Gestaltung von Arbeitsorganisation, Arbeitszeit und Leistung

Dipl.-Ing. Hartwig Paulsen, M.A.

Innovationsberatung bei der IG Metall, Berlin

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

seit 8 Jahren berate ich Betriebsräte in der Metallwirtschaft und beobachte die Veränderungen in den Betrieben. Als Anfang der 90ziger Jahre mit der „lean production“ - Diskussion ein Paradigmenwechsel in den Betrieben begann, war ich, wie viele sehr euphorisch. Ich dachte, daß nun endlich mit der Gruppenarbeit und den flachen Hierarchien eine demokratischere und humanere Betriebskultur ermöglicht werden würde. Und es gab noch mehr Hoffnungen und nicht nur auf der Arbeitnehmerseite. Ich erinnere mich an eine Überschrift von Ende 1992 in den VDI-Nachrichten bezüglich eines Gesamtmetall Forums, die hieß „Mit Gruppenarbeit aus der Krise“. Die Krise haben wir immer noch, in vielen Fällen sind allerdings die Gewinne genauso gestiegen, wie die Arbeitslosigkeit.

Doch mittlerweile wird dieser Paradigmenwechsel von allen Seiten nüchterner gesehen. Nicht wenige Projekte sind in der Zwischenzeit eingestellt worden. Häufig hat man vergessen, die Beschäftigten auf diese neue Form der Arbeit vorzubereiten, sie zu qualifizieren, sie an der Gestaltung zu beteiligen, die Entlohnung entsprechend anzupassen, und fast immer hat man nicht berücksichtigt, daß die Rationalisierung der Arbeitsorganisation mit erheblichen Kosten und Aufwendungen verbunden ist.

Festzuhalten ist allerdings auch, daß er stattfindet, der Wechsel von dem extrem hierarchischen und arbeitsteiligen Taylorismus hin zu einer Organisation die sich durch mehr Selbstorganisation, hierarchiearme Kommunikation und durch überschaubaren sowie ganzheitlicheren Einheiten bzw. Prozessen auszeichnet.

Für die Beschäftigten bringt die Einführung der Gruppen- Team- oder Projektarbeit i.d.R. erst einmal Nachteile. Die häufig mit ca. 20-30 % bezifferten möglichen Produktivitätssteigerungen durch Gruppenarbeit werden überwiegend nicht durch Steigerung der Produktion sondern durch Personalabbau kompensiert. Die Anforderungen an die einzelnen Beschäftigten wachsen: Sie müssen ihre angestammten Einzelarbeitsplätze mit Gruppenarbeit eintauschen, sie sollen sich mit ihrer Arbeit identifizieren, Verantwortung übernehmen, selbständig arbeiten und handeln, mit anderen zusammenarbeiten u.v.m. Die Gefahr von Überforderung, Streß und Leistungsverdichtung sind dabei akut und gefährden neben der Gesundheit der Einzelnen auch die Motivation für eine langfristig erfolgreiche Umgestaltung des Betriebes.

Trotzdem bin ich der Auffassung, daß diese Formen der Arbeitsorganisation langfristig notwendig sind. Die veränderten Marktanforderungen, die schnellere Reaktionszeiten, vermehrte Kundenorientierung, höhere Variantenvielfalt usw mit sich bringen, sie erfordern diese neuen Strukturmerkmale, bei Strafe des Unterganges. Ich könnte an dieser Stelle als Berater von Betriebsräten ein Klagelied hierzu singen, es würde allerdings den Rahmen sprengen, nur so viel: Die zu langsame Anpassung oder die Nichtanpassung ist mit eine Ursache dafür, daß das Berliner verarbeitende Gewerbe von 1991 mit 260.000 Beschäftigten auf nur noch 118.000 Beschäftigte geschrumpft ist.

Gleichzeitig habe ich auch weiterhin die Hoffnung, daß die Chancen genutzt werden, die sich mit den neuen Strukturen für die Emanzipation der Arbeitnehmer bieten. Ich glaube, daß die ernsthafte Beteiligung der Arbeitnehmer an den betrieblichen Prozessen und die humane Gestaltung dieser Prozesse, Voraussetzungen sind für einen langfristigen Geschäftserfolg der meisten Betriebe. Leider wird dies bisher zu wenig von den Unternehmern und zum Teil auch von den Arbeitnehmern selbst erkannt. Ich möchte dies deshalb im folgenden etwas näher ausführen.

Ein Hauptziel gewerkschaftlicher Betriebspolitik ist es, die Arbeitsbelastungen zu senken und es zu ermöglichen, mit der Arbeit auch zu leben und alt zu werden. Die Rechnung, daß die humane Gestaltung betriebswirtschaftlich zu teuer ist, ist nicht nur moralisch bedenklich, sondern auch falsch. Zum einen schlagen die externalisierten Kosten durch höhere Krankenkassen- und Berufsgenossenschaftsbei-

träge indirekt betriebswirtschaftlich zu Buche. Zum anderen werden unmittelbar betriebswirtschaftliche Kosten geltend gemacht.

Die humane Gestaltung der Arbeit ist damit auch aus der Sicht einer langfristigen effizienten Geschäftspolitik notwendig und liegt im Unternehmensinteresse.

Der Belastungsbegriff ist hierbei sehr weit zu fassen. So ist die Büroarbeit mittlerweile in einem ähnlichen Umfang körperlich belastend wie die Schwerstarbeit in der Fertigung. Zwangshaltungen, Augenbelastungen, Sick-Building-Syndrom usw. seien in diesen Zusammenhang erwähnt.

Zu diesen Belastungen, die schon länger diskutiert werden, kommen nun mit den neuen Formen der Arbeitsorganisation Belastungen, die sich aus der Verantwortung für den Aufgabenbereich und aus der Dynamik der Kooperation ergeben. Hier möchte ich einige dieser Belastungen und die Ansprüche für deren Gestaltung benennen.

- **Teamarbeit muß Toleranz ermöglichen und Isolation vermeiden.**

Im Sinne eines erweiterten Belastungsbegriffs ist die Gefahr der Isolierung und der Einengung der Persönlichkeit aufzuzeigen. Wegen des Schwergewichtes der neuen Arbeitsformen auf Kommunikation und Kooperation besteht gerade hier die Gefahr der sozialen Ausgrenzung und der Nachbarschaftskontrolle. Überschaubarkeit und Transparenz können zu Effekten führen, die das „Anders sein“ bestraft, zu übermäßigem Leistungsdruck führen oder gar die Ausgrenzung (Mobbing) zur Folge haben. Das „Anders sein“ kann sich auf die Leistungsfähigkeit, das Alter, das Geschlecht oder sonstige fast beliebige Eigenschaften beziehen.

- **Arbeitssysteme sollten heterogen zusammengesetzt sein.**

Von Arbeitgeberseite besteht häufig die Tendenz, homogene Gruppen aus jungen leistungsstarken Männern oder Frauen zusammenzusetzen. Der Erfolg solcher „olympiareifen Mannschaften“ ist, bezogen auf eine langfristige Betriebspolitik, zweifelhaft. Eine sozial ausgewogene Integration ist aus zweierlei Sicht sinnvoll:

Zum einen bedeutet die Ausrichtung körperlicher Leistungsziele am Standard von Fünfundzwanzigjährigen, alle anderen, ob jünger oder älter, über das Erträgliche zu

beanspruchen und ggf. krank zu machen.

Zum anderen kann eine Gruppe, die sich leistungs- und altersheterogen, multikulturell und aus Männern und Frauen zusammensetzt, langfristig innovativer und leistungsfähiger sein als die kurzfristig leistungsfähigen Monogruppen. Gleiche Stärken können sich nicht ergänzen. Unterschiedliche geistige, soziale und körperliche Potentiale können sich in der Entwicklung einer Gruppe vervollständigen und die Motivation der Gruppenmitglieder steigern.

- **Schaffung von Entfaltungsmöglichkeiten der Mitarbeiter als Führungsaufgabe.**

Viele Arbeitnehmer haben ein Interesse, ihre Persönlichkeit zu entfalten, sich mit ihrer Arbeit zu identifizieren, ernst genommen zu werden und Spaß an ihrer Tätigkeit zu haben. Dieses Interesse hat in den letzten Jahrzehnten aufgrund eines gestiegenen Bildungsniveaus zugenommen und erfordert entsprechende Freiräume und Mitwirkungsmöglichkeiten. Obwohl diese Entfaltungsmöglichkeiten eine Grundlage für die Motivation sind, sind sie häufig stark umkämpft. Den Entfaltungsmöglichkeiten gegenüber stehen die Machtinteressen von Vorgesetzten, der „Herr im Hause“ - Standpunkt von Arbeitgebern oder auch die Unterordnungsansprüche von Gruppen oder Kollegen. Hier gilt es einen Ausgleich zu finden, der die Motivation fördert, aber die betrieblichen Notwendigkeiten nicht vernachlässigt. Dies ist eine Führungsaufgabe des Managements.

- **Kompetenzen und Verantwortung können nicht verordnet werden, sie müssen schrittweise erworben und zu gebilligt werden. Soziale, methodische und fachliche Qualifikationen müssen erlernt werden und entsprechende Maßnahmen sind anzubieten.**

Eine Möglichkeit der Gefahr der sozialen Isolierung und Einengung zu begegnen, ist es, die sozialen Kompetenzen aller Beteiligten zu stärken. Gerade die Fähigkeit, miteinander umzugehen, Konflikte untereinander zu lösen usw., wurden in den alten Hierarchieordnungen vernachlässigt, ja sie störten sogar. Um eine fließende Kooperation zu gewährleisten, sind soziale Qualifikationen erforderlich, wie z.B. eine effektive und soziale Konfliktbewältigung, die oft erst mühsam erlernt werden müssen.

Auch die vorhandenen fachlichen Qualifikationen reichen meist nicht aus, um die gewollte Flexibilität des neuen Arbeitssystems zu erhalten. Weiter wird ein umfangreiches methodisches Wissen zur Selbststeuerung und Selbstoptimierung von den Beschäftigten verlangt.

- **Dem Mitarbeiter ist in dem jeweiligen Arbeitssystem eine Perspektive und Entfaltungsmöglichkeit anzubieten.**

Voraussetzung für die Motivation ist die individuelle und die betriebliche Perspektive. Der Betrieb braucht eine Zukunft und Zielvorgaben, die für die Beschäftigten erkennbar sind und von ihnen mitgetragen werden. Vor allem muß die betriebliche Perspektive mit der eigenen individuellen Perspektive in Einklang gebracht werden können. Arbeitsplatzsicherheit, Karriere, Identifikation, Selbstverwirklichung und soziale Geborgenheit (Betriebsklima) sind Stichworte, die Indikatoren für eine Perspektive des Einzelnen sind.

- **Mitarbeiter brauchen Sicherheiten, insbesondere bezüglich Arbeitsplatz und Einkommen.**

Die Beschäftigten werden sich eher verantwortungsvoll an einer Neugestaltung des Betriebes beteiligen, wenn ihnen verbindliche Sicherheiten und Rechte eingeräumt werden.

- **Das Management hat für eine umfassende Transparenz des Betriebes zu sorgen.**

Ebenso wichtig ist eine umfassende Information über die betriebliche Situation, den Prozeßfortgang und eventuelle Planungsideen. Dafür muß der Betrieb von „unten“ her transparent werden. Nur wer weiß, wo es Engpässe und Schwachstellen gibt, kann das Seinige dazu tun, um sie abzustellen. Diese hierfür nötige Einsicht / Motivation kann sich langfristig entfalten, wenn die Beschäftigten nicht „über den Tisch gezogen werden“, ihre Beteiligung nicht einseitig ausgenutzt wird, oder die Betroffenen gewichtige Nachteile erdulden müssen. Hier gilt es, beteiligungsorientierte demokratische Entscheidungsstrukturen im Betrieb zu installieren, die die solidarische Verantwortung der betrieblichen Gemeinschaft gegenüber dem Einzelnen und umgekehrt zur Grundlage hat.

- **Leistungsziele müssen mit normalem Aufwand bewältigt werden.**

Der Zwang mithalten zu müssen, die Kollegen oder die Vorgesetzten nicht zu enttäuschen, die selbst gesetzten Ziele einzuhalten usw. ist mit Ursache für eine zusätzliche mentale Belastung oder für zusätzlichen Streß. Leistungsziele müssen daher nach den Fähigkeiten und Möglichkeiten ausgehandelt bzw. gestaltet werden. Die Arbeit ist eine begrenzte Ressource, sie über einseitig definierte Ergebnisverantwortung über Gebühr auszudehnen, schadet zuerst dem Mitarbeiter, dann seiner Familie und seinem sozialen Umfeld und mittelfristig dem Betrieb, denn ausgebrannte Mitarbeiter sind nicht innovativ, motiviert bzw. effektiv.

- **Es bedarf eines Controllings des Arbeitsaufwandes / der Arbeitszeit.**

Was wir brauchen ist ein Controlling des Arbeitsaufwandes. Es ist doch bezeichnend, das Controlling kümmert sich um jeden Pfennig der im Betrieb ausgegeben wird, nur von der Kontrolle der Arbeitsstunden der Mitarbeiter will man vielfach weg. Neue Ideen hier sind Vertrauensarbeitszeit oder Zielvereinbarungen. Vertrauensarbeitszeit kann heißen man bekommt 35 Stunden bezahlt und darf für die über eine Zielvereinbarung zugewiesene Aufgaben so lange brauchen, wie Mensch halt braucht. Da gerade Angestellte häufig ihre Karriere über ihre Leistungsfähigkeit herstellen müssen, tut sich hier eine Schraube ohne Ende auf. Vertrauensarbeitszeit und Zielvereinbarungen sind nur aus Sicht der Arbeitnehmer gestaltbar, wenn es Instrumente des Controlling des Arbeitsaufwandes gibt.

- **Es bedarf einer Arbeitskapazitätsplanung, die die Erfordernisse der Mitarbeiter und des Betriebes in Einklang bringt.**

In diesem Zusammenhang noch eine Anmerkung zur Arbeitszeitflexibilisierung. Die ökonomische Notwendigkeit aufgrund schnellerer Marktreaktion und erheblich reduzierter Lagerbestände auch die Arbeitszeit zu flexibilisieren und den Kapazitätserfordernissen anzupassen ist mir einsichtig. Allerdings sind häufig in den Betrieben, die die Arbeitszeit flexibilisieren, Instrumente für eine Arbeitszeitkapazitätsplanung gar nicht vorhanden. Solche Instrumente würden es allerdings meist ermöglichen, die Verteilung der Arbeitszeit mittelfristig mit den Beschäftigten auszuhandeln und zu planen. Statt dessen sind volle Arbeitszeitkonten und unzufriedene Mitarbeiter leider üblich.

- **Eine Entlohnungsform sollte einfach, transparent, motivierend, gruppenfördernd und leistungsgerecht sein.**

Ein weiterer wichtiger Punkt bei der Leistungsgestaltung ist die Entlohnung. In meiner Beratungspraxis kann ich zwei Extreme beobachten. Entweder der Betrieb verzichtet auf eine motivierende Entlohnungsform und beläßt es bei reinen Zeitlohn oder es werden komplizierte Entlohnungsmethoden mit unterschiedlichsten Variationen entwickelt. In vielen Fällen widersprechen sie z.B. der Gruppenarbeit. Beispiel: Die Prämie, die zur Beurteilung von Gruppenmitgliedern vergeben wird, wird z.B. gedeckelt, d.h. wird einer in der Gruppe besser beurteilt so müssen die anderen, auch wenn sie gleichbleibend beurteilt wurden, weniger bekommen. Anderes Beispiel wäre, die Prämienspanne der Gruppe ist extrem ausgelegt, d.h. die Gruppe könnte vielleicht eine hohe Prämie bekommen, wenn alles klappt. Da aber nie immer alles klappt wird die Gruppe diese Prämie nicht erreichen und es werden Sündenböcke hierfür innerhalb und günstigsten falls außerhalb der Gruppe gesucht. Es gibt genügend Beispiele wo die Kollegen sich mehr über die Entlohnung auseinandersetzen müssen als über ihre eigentliche Arbeit. Eine Entlohnungsform sollte einfach, transparent, motivierend, gruppenfördernd und Leistungsgerecht sein. Beispiel für eine solche Leistungsentlohnung wäre der Standardlohn. Hier bekommt z.B. die Gruppe für eine definierte ausgehandelte Standardleistung einen festen Standardlohn. Wird die ausgehandelte Leistung nicht erzielt, so wird nach den Ursachen geforscht und nicht wie vielfach üblich nach den Sündenböcken und über die zu zahlende Höhe des Entgelts.

Werden die oben erwähnten Ansprüche nicht berücksichtigt so besteht die Gefahr, daß die vorhandene Autonomie sich nur an den ökonomischen Anforderungen schutzlos orientiert und damit zur Belastung werden muß. Die Autonomie der Teams, Gruppen und der einzelnen Beschäftigten ist gleichzeitig durch die Organisation des Betriebes, der Direktion des Management aber auch durch die kollektiven Interessen der gemeinsamen Gestaltung der Arbeit begrenzt.

Die Gestaltung dieser Ansprüche erfordert auch während und nach dem eingangs beschriebenen Paradigmenwechsels eine starke Arbeitnehmervertretung, sprich Betriebs- bzw. Personalräte und die Gewerkschaften. Die Rolle ändert sich allerdings ein wenig. Betriebs- und Personalräte werden weniger stellvertretend für ihre

Kollegen und Kolleginnen die Interessen wahrnehmen und dafür mehr die direkte Aushandlung von Interessen durch die Gruppen, Team's und jedem einzelnen Beschäftigten ermöglichen und absichern. Rahmen für Aushandlungsprozesse schaffen ist eine neue Aufgabe von Betriebs- und Personalräte.

Ich danke Ihnen für ihre Aufmerksamkeit.

Ansprüche an die Gestaltung der kooperativen Arbeit

- **Teamarbeit muß Toleranz ermöglichen und Isolation vermeiden.**
- **Arbeitssysteme sollten heterogen zusammengesetzt sein.**
- **Schaffung von Entwertungsmöglichkeiten der Mitarbeiter als Führungsaufgabe.**
- **Kompetenzen und Verantwortung können nicht verordnet werden, sie müssen schrittweise erworben und zu gebilligt werden. Soziale, methodische und fachliche Qualifikationen müssen erlernt werden und entsprechende Maßnahmen sind anzubieten.**
- **Dem Mitarbeiter ist in dem jeweiligen Arbeitssystem eine Perspektive und Entfaltungsmöglichkeit anzubieten.**
- **Mitarbeiter brauchen Sicherheiten, insbesondere bezüglich Arbeitsplatz und Einkommen.**
- **Das Management hat für eine umfassende Transparenz des Betriebes zu sorgen.**
- **Leistungsziele müssen mit normalem Aufwand bewältigt werden.**
- **Es bedarf eines Controllings des Arbeitsaufwandes / der Arbeitszeit.**
- **Es bedarf einer Arbeitskapazitätsplanung, die die Erfordernisse der Mitarbeiter und des Betriebes in Einklang bringt.**
- **Eine Entlohnungsform sollte einfach, transparent, motivierend, gruppenfördernd und leistungsgerecht sein.**