
Arbeitsgestaltung in Taktsystemen - Input für die Diskussion

Dr. Martin Kuhlmann

**Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI)
an der Universität Göttingen**

Beitrag für die Betriebsrätekonferenz:

Arbeit – sicher und fair

19. Mai 2011, CongressCentrum Pforzheim

Überblick

- (1) Betriebliche Strategien in der M+E-Industrie**
- (2) Rückblick – Arbeitspolitik in tayloristischen Arbeitssystemen**
- (3) Innovative Arbeitspolitik in der manuellen Großserienmontage**
- (4) gegenwärtige Tendenzen – Einschätzungen von Betriebsräten**
- (5) Halten und Entfalten – Arbeitsgestaltung in Taktsystemen**

Betriebliche Strategien in der M+E-Industrie

Arbeitspolitik (nicht nur) in der dtsh. Automobilindustrie: Drei Wellen der Reorganisation von Arbeitsstrukturen

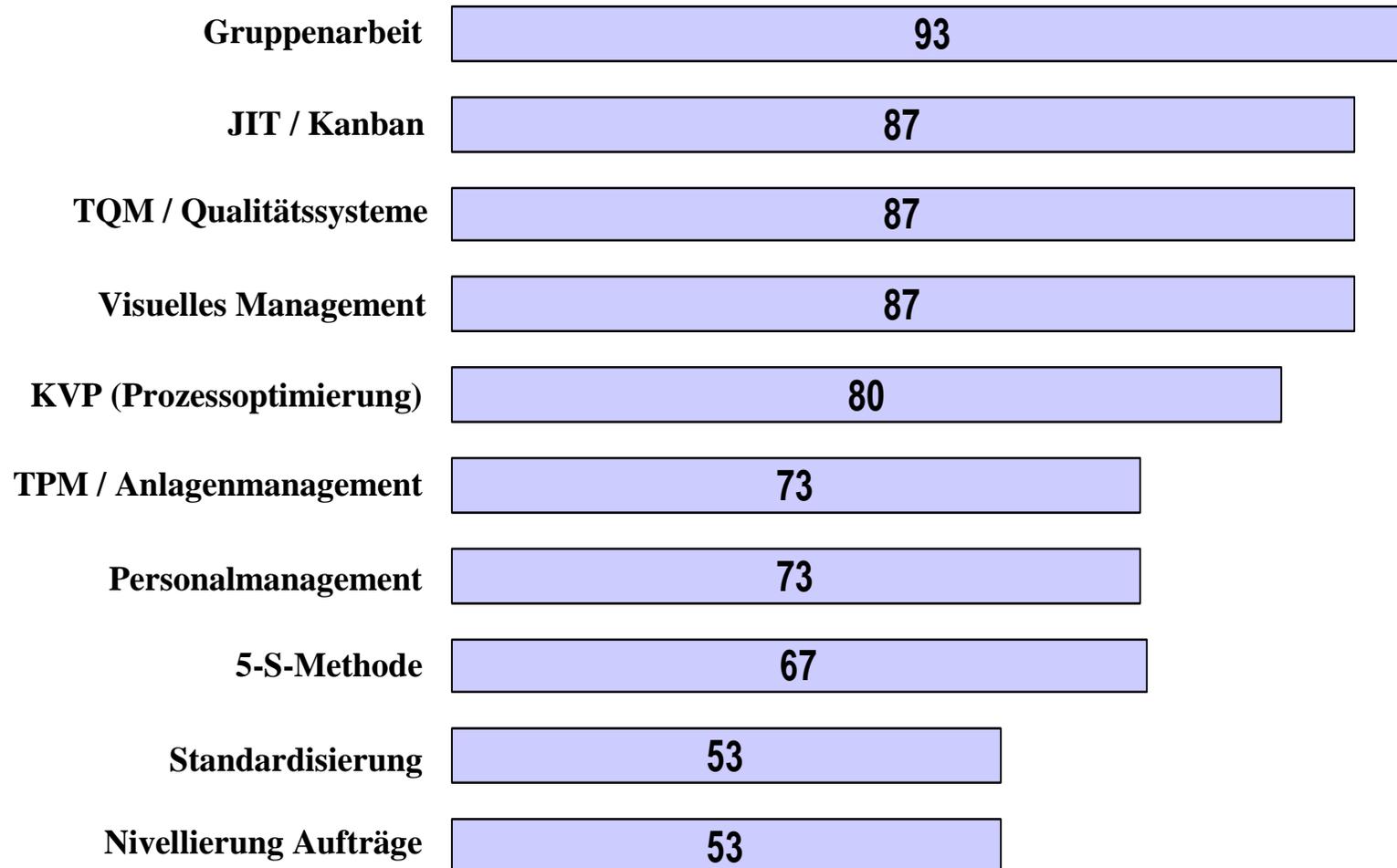
- **1980er Jahre:**
erste, aber letztlich nur begrenzte, Welle der Einführung neuer Produktionskonzepte: Aufgabenintegration, Produktionsfacharbeit

- **Anfang bis Mitte/Ende der 1990er Jahre:**
Lean Production – fokussiert auf ausgewählte Instrumente; Gruppenarbeit meist als gemeinsame Initiative der Betriebsparteien
(teilw. erheblicher Einfluss der betrieblichen Interessenvertretungen)

- **seit Ende der 1990er Jahre:**
Produktionssysteme (dem Toyota Production System nachempfunden) als zweite Welle von Lean Production (und in verändertem Umfeld)
 - > häufig zentralistisch, top-down, methodenorientiert

 - > teilweise als gemeinsame Initiativen – aber in schwierigem Umfeld:
concession bargaining (Zugeständnisse), Retaylorisierung, rigide vs. flexible Standardisierung

Ganzheitliche Produktionssysteme (enthaltene Elemente, N=17)



Quelle:

Uwe Dombrowski, Markus Palluck, Stefan Schmidt: Strukturelle Analyse Ganzheitlicher Produktionssysteme, in: ZWF, Jg. 101 (3/2006), S. 114ff

Ansatzpunkte betrieblicher Strategien

Arbeits- organisation	erweiterte Gruppenarbeit (Gruppenselbstorganisation, Aufgaben-/Funktionsintegration), flex. Standardisierung vs. rigide Standardisierung, forcierte Arbeitsteilung/Hierarchie
Prozess- optimierung	aktive Einbindung der Beschäftigten bei Planungen und Prozessoptimierung vs. expertenbasierte, selektive, prozessfern-zentralisierte Vorgehensweisen
Betriebs- organisation	prozessorientierte Dezentralisierung, Dehierarchisierung vs. zentralistisch, bürokratisch, Funktionalorganisation
betriebliche Führung	erweiterter Kompetenzzuschnitt der ersten Führungsebene, Dehierarchisierung, entwicklungsorientierte Führung vs. Hierarchisierung, steuerungsorientierte Führung
Koordinations- und Steuerungsformen	prozessorientierte, vereinbarungsbasierte Steuerungs- und Koordinationsformen vs. vorgabeorientierte, top-down Steuerungssysteme vs. „Vermarktlichung“
Entgeltsysteme/ Leistungspolitik	breites Set (und Mix) unterschiedlicher Entgeltbestandteile; Leistungspolitik: tayloristisch/bürokratisch vs. marktbasiert vs. integrativ, vereinbarungsbasiert, reguliert; allgemein: Kohärenz variiert erheblich

Prinzipien innovativer Arbeitspolitik

Arbeits- organisation	erweiterte Gruppenarbeit (Gruppenselbstorganisation, Aufgaben-/Funktionsintegration), flex. Standardisierung vs. rigide Standardisierung, forcierte Arbeitsteilung/Hierarchie
Prozess- optimierung	aktive Einbindung der Beschäftigten bei Planungen und Prozessoptimierung vs. expertenbasierte, selektive, prozessfern-zentralisierte Vorgehensweisen
Betriebs- organisation	prozessorientierte Dezentralisierung, Dehierarchisierung vs. zentralistisch, bürokratisch, Funktionalorganisation
betriebliche Führung	erweiterter Kompetenzzuschnitt der ersten Führungsebene, Dehierarchisierung, entwicklungsorientierte Führung vs. Hierarchisierung, steuerungsorientierte Führung
Koordinations- und Steuerungsformen	prozessorientierte, vereinbarungsbasierte Steuerungs- und Koordinationsformen vs. vorgabeorientierte, top-down Steuerungssysteme vs. „Vermarktlichung“
Entgeltsysteme/ Leistungspolitik	breites Set (und Mix) unterschiedlicher Entgeltbestandteile; Leistungspolitik: tayloristisch/bürokratisch vs. marktbasiert vs. integrativ, vereinbarungsbasiert, reguliert ; allgemein: Kohärenz variiert erheblich

Rückblick (?) auf tayloristische Arbeitsstrukturen

Ein Rückblick auf die typischen Arbeitswirkungen und Probleme restriktiver, taktgebundener Arbeit

klassischer Taylorismus (d.h. kurze Takte, geringe Arbeitsumfänge, geringe Varianz, rigide Trennung von Planung und Ausführung) **bewirkt:**

- **eintönige, einseitig belastende Arbeit**
- **Monotonie; Desinteresse; geringe Aufmerksamkeit in der Arbeit**
- **Dequalifizierung: geringes Kompetenzniveau, begrenztes Know-how, wenig Wissen über Zusammenhänge**
- **Dequalifizierung: geringe berufliche Entwicklungsmöglichkeiten**
- **Demotivation; geringe Bereitschaft sich in der Arbeit zu engagieren und Verantwortung in der Arbeit zu übernehmen**
- **geringe arbeitsbezogene Kommunikationsanforderungen**

Welche Antworten bezogen auf das Thema „Arbeitsgestaltung in Taktsystemen“ wurden in der Vergangenheit gefunden?

Ansatzpunkte im Bereich **Rationalisierungsschutz** (Leistungspolitik):

- Absicherung Älterer und Leistungseingeschränkter
- Erholzeitpausen; finanzielle Kompensation durch Zuschläge
- Mindesttaktzeiten; Methoden der Zeitwirtschaft (Taktausgleichszeiten)

Ansatzpunkte im Bereich der **Organisationsgestaltung** (Arbeitspolitik):

- Taktentkoppelung (erweiterte Handlungsspielräume)
- Job Enlargement (Abwechslungsreichtum durch Aufgabenerweiterung)
- Job Enrichment (Aufgaben-/Funktionsintegration jenseits von Rotation, dispositive, planerische, innovatorische und kommunikative Tätigkeiten)
- Gruppenselbstorganisation („Empowerment“)

Befunde Arbeitsorganisation

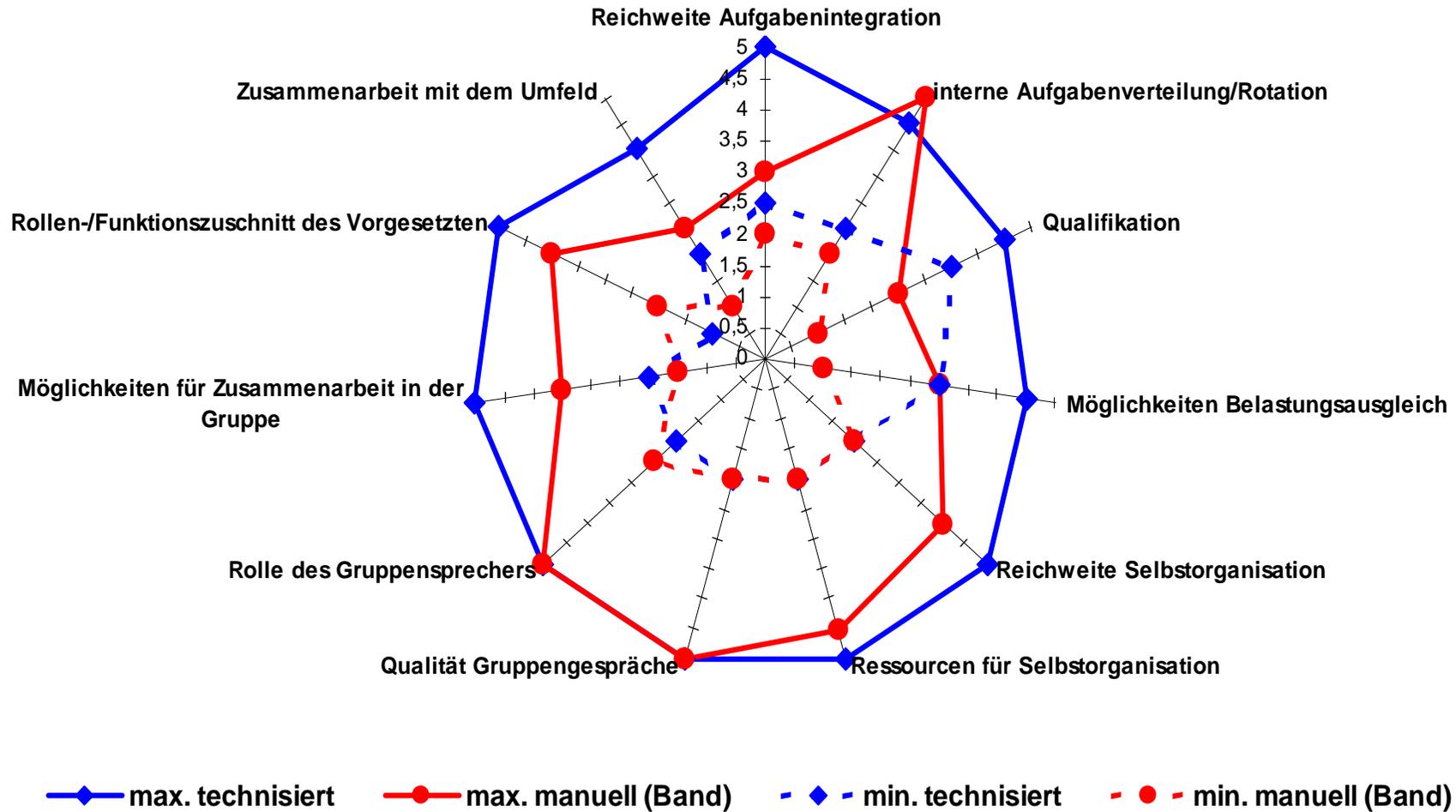
DIMENSION	GESTALTUNGSVARIANTEN
Aufgaben während der Produktion	<ul style="list-style-type: none"> # Grad der internen Spezialisierung (z.B. Springer, Nacharbeiter) # Größe der Arbeitsumfänge pro Arbeitsplatz (1 Min - viele Std.) # Grad der Taktbindung (Band - Bahnhöfe/Boxen) # Umfang und Häufigkeit der Rotation
indirekte und Sonderaufgaben	<ul style="list-style-type: none"> # Grad der Integration indirekter Aufgaben in die Gruppe (IH, QS ...) # Grad der Spezialisierung (keine - Ansprechpartner - Arbeitsplatz)
Gruppenselbstorganisation	<ul style="list-style-type: none"> # Reichweite der Gruppenselbstorganisation bzw. Mitsprache bei Urlaub/Anwesenheit, Arbeitseinsatz, Arbeitsplanung # Organisation durch Gruppe - Gruppensprecher - Spezialisten # Mehrheitsentscheid oder Konsensprinzip # Ressourcen (Entscheidungskompetenzen, Zeitspielräume, Kooperationsmöglichkeiten, Qualifikationen, demokratische Regeln bei Gruppensprecherwahl und Gruppengesprächen)
Vorarbeiter oder Gruppensprecher	<ul style="list-style-type: none"> # Vorarbeiter oder Sprecher/Koordinator; bestimmt oder gewählt # Grad der Integration in die Arbeit; Umfang an Sonderaufgaben # feste Position oder rotierend # zusätzliches Entgelt (nein - nur Sprecher -auch Gruppe)
Gruppengespräche	<ul style="list-style-type: none"> # Dauer; Lage zur Schicht; Regelmäßigkeit # Anwesende (Gruppe - +Vorgesetzter -+Experten) # Leitung (Gruppenmitglied - Gruppensprecher - Vorgesetzte) # Charakter: Diskussion/Problemlösung - Information - KVP # Grad der Freiheit bei Themenwahl und Gestaltung
Leistungspolitik, Entgeltgestaltung	<ul style="list-style-type: none"> # Grad der Einbeziehung/Mitsprache bei der Vorgabezeitfindung # Bezahlung: nach Qualifikation - Tätigkeit; Zeitlohn oder Leistung (Prämie oder Akkord); individuell - gruppenbezogen # Bewertung durch: Vorgesetzte - Gruppe - Kennziffern
Prozessoptimierung	<ul style="list-style-type: none"> # Grad der Planungseinbindung der Gruppe (Kostenstellenbudget) # Art der Kennziffern; Mitwirkung bei Festlegung von Zielen

Gestaltungsalternativen Arbeitsorganisation (Gruppen-/Teamarbeit)

Dimension	Ausprägung „niedrig“ (1)	Ausprägung „hoch“ (5)
Reichweite Aufgabenintegration	sehr kurze Arbeitszyklen (< 1 Min.); keine indirekten, dispositiven, planenden Aufgaben	ganzheitliche Produktionsaufgabe; weitgehende Integration indirekter, dispositiver, planender Aufgaben
interne Aufgabenverteilung Rotation	keine Rotation, keinerlei Flexibilität, hohe Spezialisierung	volle Rotation (jede Person beherrscht jeden Arbeitsplatz)
Reichweite Selbstorganisation	keine Entscheidungskompetenzen der Gruppe	weitreichende Entscheidungskompetenzen der Gruppe
Ressourcen Selbstorganisation	geringe Möglichkeiten der Gruppenselbstorganisation	hohe Möglichkeiten der Gruppenselbstorganisation
Qualität/Charakter der Gruppengespräche	keine Gruppengespräche ; ggf. vom Betrieb geführte Gruppenmeetings	regelmäßige, selbstorganisierte Gruppengespräche; hohe Diskursivität; betriebliche und soziale Themen
Rollendefinition des Gruppensprechers	(Quasi-)Vorarbeiter (Sonderfunktionen, höhere Bezahlung)	gewählter, integrierter Gruppensprecher (Rolle: Klassensprecher)
Möglichkeiten Zusammenarbeit in der Gruppe	Einzelarbeitsplatz ohne Kooperationsmöglichkeiten	ständige, intensive Kooperationsmöglichkeiten
Rollen-/ Funktionszuschnitt der ersten Führungsebene	ausschließlich hierarchischer Vorgesetzter; enger Funktions-/Kompetenzzuschnitt	Vorgesetzter/Unterstützer/Außenminister; erweiterter Kompetenzzuschnitt (ökonomische, planerische Entscheidungen)
Zusammenarbeit mit dem Umfeld	keine direkte Zusammenarbeit mit indirekten Bereichen und Fachabteilungen	kontinuierliche, intensive Zusammenarbeit mit indirekten Bereichen und Fachabteilungen

Gestaltungsprofile Arbeitsorganisation

Einstufung minimaler und maximaler Ausprägungen in insg. 52 Untersuchungsfällen



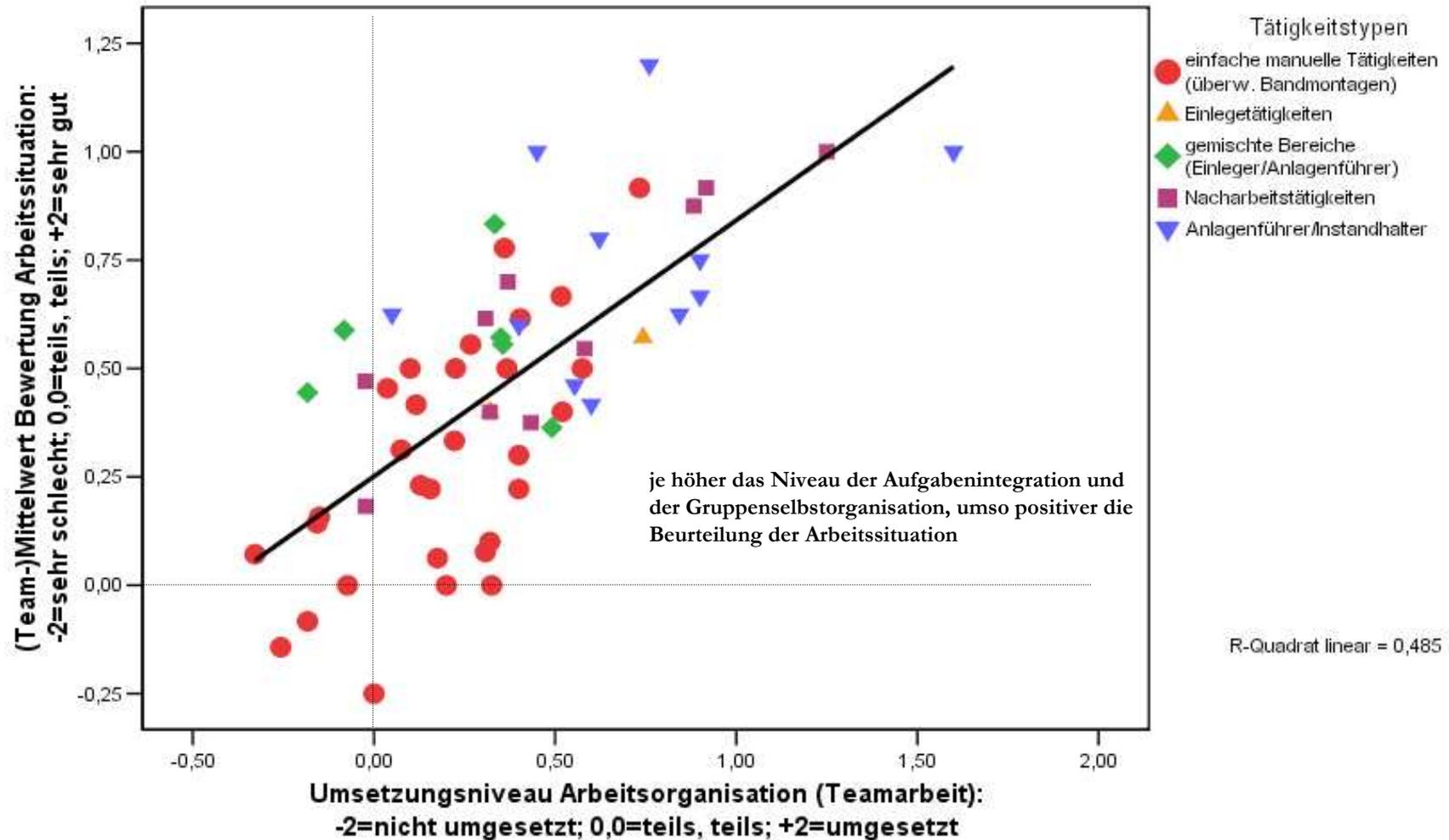
Veränderungen der Arbeitssituation durch Gruppenarbeit

Frage: "Alles in allem: Hat sich Ihre Arbeitssituation durch Gruppenarbeit eher verbessert oder eher verschlechtert?"

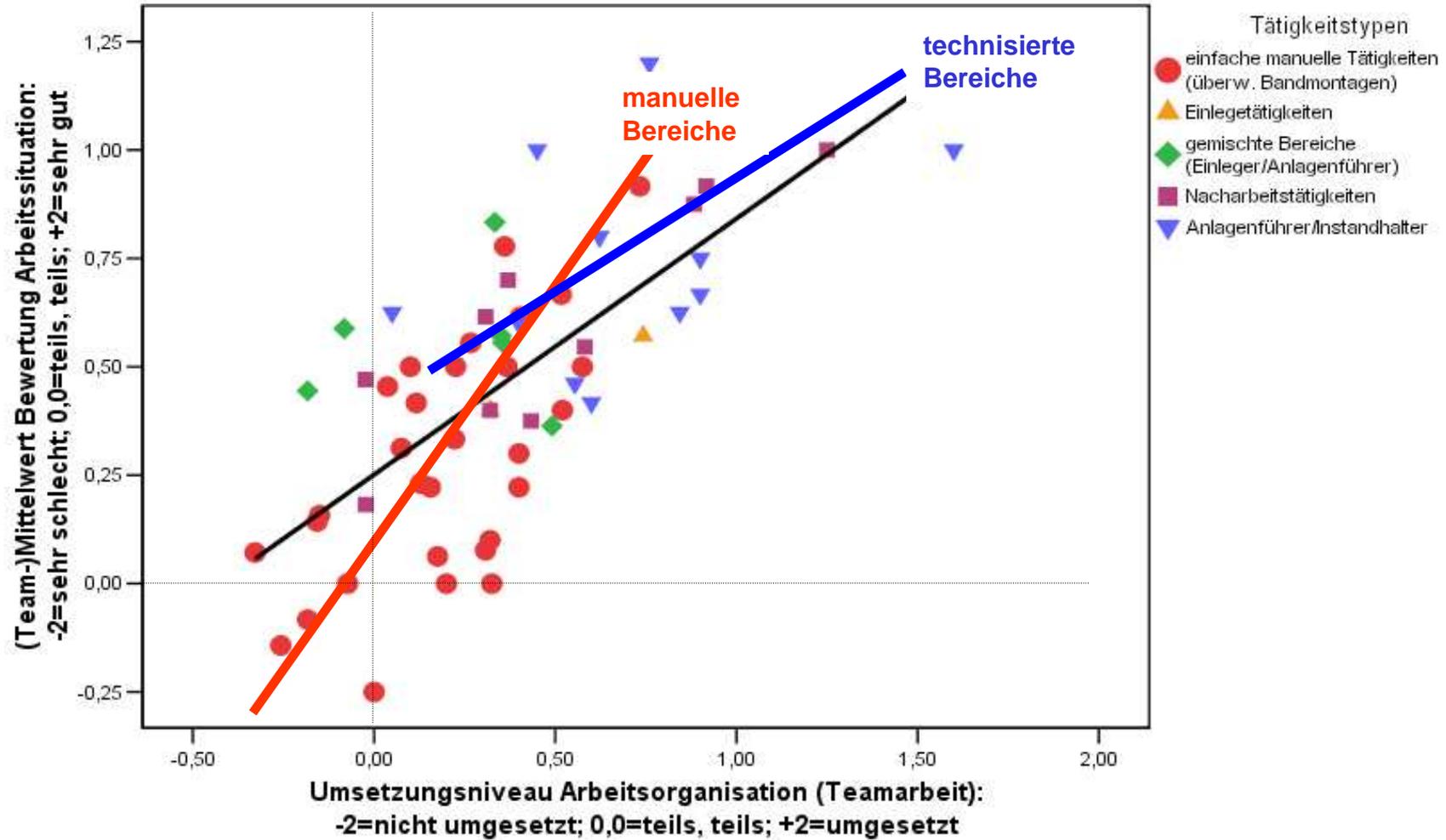
Niveau: Aufg.integr./Selbstorg.

DNC	hoch/hoch	89	7	4
A5	hoch/hoch	88	8	4
MO4.2	hoch/hoch	79	21	
RM.2	hoch/hoch	74	26	
APK	hoch/hoch	73	10	17
HAM	mittel/hoch	67	30	3
MPF.2	hoch/mittel	63	20	17
SPR	hoch/hoch	61	34	5
ZK.2	mittel/mittel	55	34	11
PL.2	mittel/mittel	50	44	6
Me5	gering/mittel	48	28	24
BS	mittel/mittel	48	28	24
TRA	gering/mittel	47	47	6
KG.2	gering/mittel	47	46	7
GLW	mittel/mittel	44	49	7
DRE	mittel/mittel	42	41	17
MBx1	mittel/mittel	37	50	13
MHSP	mittel/gering	35	37	28
MBd4	gering/gering	33	51	16
FM.2	mittel/gering	29	33	38
FRÄ	gering/gering	17	57	26
MBd2	gering/gering	17	34	49
MO4.1	gering/gering	13	70	17
		verbessert	unverändert	verschlechtert

Zusammenhang zwischen Umsetzungsniveau der Arbeitsorganisation und Bewertung der Arbeitssituation

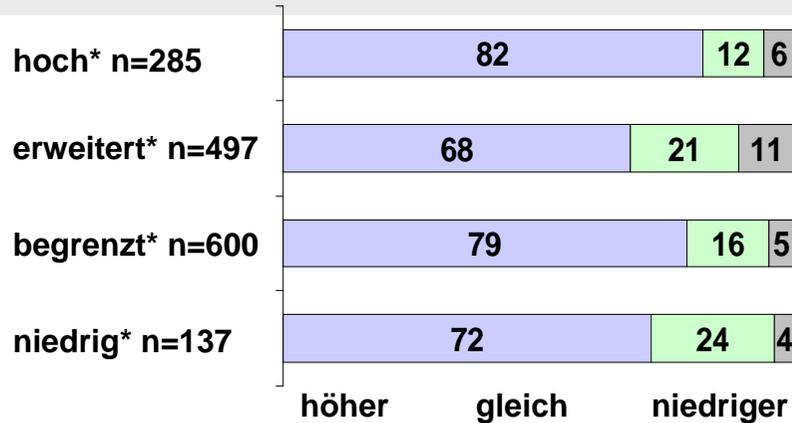


Zusammenhang zwischen Umsetzungsniveau der Arbeitsorganisation und Bewertung der Arbeitssituation

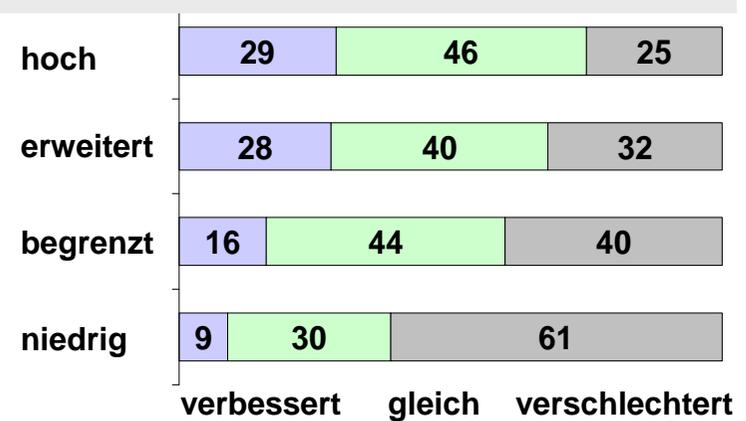


Leistungssituation, Belastungen bei Gruppenarbeit

Leistungsanforderungen verglichen mit früher

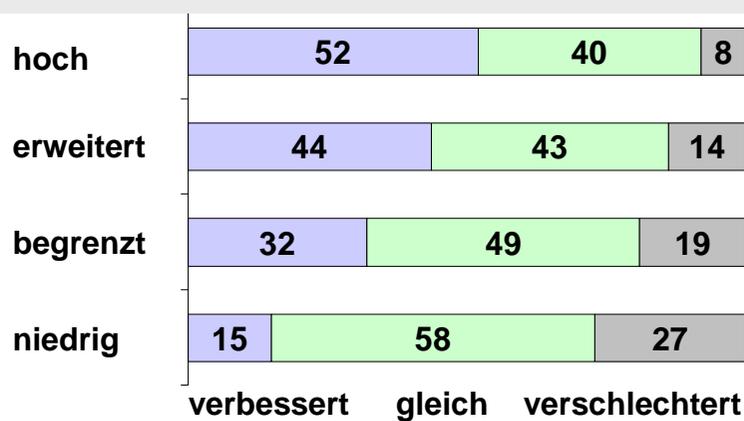


Arbeitsbelastungen insgesamt

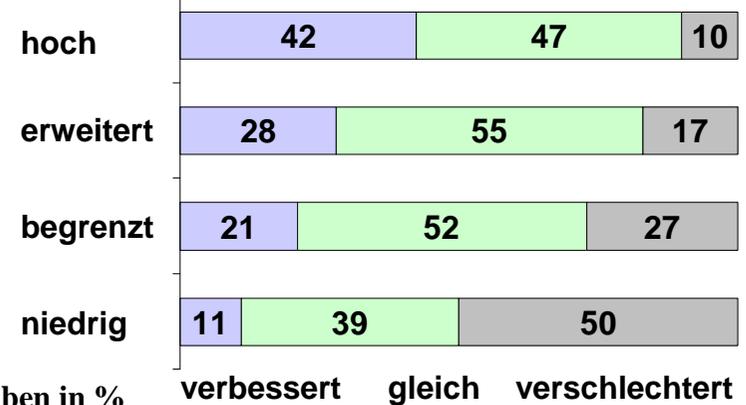


* Niveau Gruppenarbeit

Möglichkeiten, sich die Arbeit selbst einzuteilen



Möglichkeiten, auf Dauer mit den Belastungen fertig zu werden



Angaben in %

Bilanz: Prinzipien innovativer Arbeitsorganisation

- **erweiterte Aufgaben- und Funktionsintegration**
durch Übernahme indirekter, dispositiver und planender Tätigkeiten (Integration indirekter, taktentkoppelter Tätigkeiten)
gesicherte Übernahme/Durchführung von Zusatzfunktionen/Umfeldaufgaben
z.B. durch Beauftragten-/Koordinatoren-/Ansprechpartnerregelung

- **breit verankerte Gruppenselbstorganisation:**
gewählte Gruppensprecher; gesicherte, systematische Gruppengespräche

aktuell:

- **Einflussmöglichkeiten der Gruppen auf die Auswahl von Gruppensprechern**
- **keine Konzentration von Umfeldtätigkeiten beim Gruppensprecher**
- **keine Komplettfreistellung des Gruppensprechers**
- **Einfordern und offensive Nutzung von Gruppengesprächszeiten**

**gegenwärtige Tendenzen
Einschätzungen von Betriebsräten**

Tendenzen konkret: in der manuelle Großserienherstellung

- **stärkere Fließfertigung, Vermeidung von Entkopplungen und Parallelflosssystemen**
- **kürzere Arbeitszyklen, dafür systematischere Rotation**
- **Diskrepanz zwischen Standardisierung und Varianz / Innovationstempo**
- **Vermeidung indirekter Tätigkeiten; höhere Anteile direkt wertschöpfender Arbeit**
- **stärkere Systematisierung von Gruppensprecherregelungen**
- **teilweise: größerer Stellenwert zentral geplanter Vorgaben**

aber zugleich:

Beispiele für funktionierende, erfolgreiche Gestaltungslösungen entlang von Grundprinzipien innovativer Arbeitspolitik

Einschätzungen von Betriebsräten: Gruppenarbeit – Endhersteller (20 Betriebe) und Zulieferer (10 Betriebe), 1. Halbjahr 2009 –

1. Gruppensprecher oder Vorarbeiter/Teamleader (“Hancho”)

(eher) Gruppensprecher	9
Mischform („Teamkoordinator“)	14
(eher) Vorarbeiter	6

von der Gruppe gewählt	13
Gruppe und Vorgesetzte bestimmen gemeinsam	8
vom Betrieb eingesetzt	4

2. Charakter der Gruppen-/Teamgespräche

hohes Niveau der Gruppenselbstorganisation	8
gemeinsame Verantwortung (Gruppe und Vorg.)	11
organisiert und dominiert von Vorgesetzten	4
keine Gruppen-/Teamgespräche (oder selten)	4

Einstufungen der jeweils typischen / dominanten Praxis auf der Basis von Expertengesprächen.

Einschätzungen von Betriebsräten: Aufgabenzuschnitte – Endhersteller (20 Betriebe) und Zulieferer (10 Betriebe), 1. Halbjahr 2009 –

1. Aufgabenzuschnitte in den Produktionsbereichen

erweiterter Aufgabenzuschnitt	4
begrenzt erweiterte Aufgabenzuschnitte	9
eingeschränkter Aufgabenzuschnitt	13

2. Ausgestaltung von Prozessoptimierungsaktivitäten

beschäftigtengetragene Prozessoptimierung spielt eine große Rolle	2
Mischung aus beschäftigtengetragenen und expertenbasierten Optimierungsaktivitäten	7
Beschäftigtenbeteiligung, aber Dominanz der Experten	8
(fast) nur expertenbasierte Optimierung	3

Situation der betrieblichen Interessenvertretung

- **Betriebsräte formulieren (zumeist) deutliche Kritik an den arbeitspolitischen Entwicklungen der letzten Jahre, ...**
- **kooperative betriebliche Arbeitsbeziehungen sind (zumeist) unter erheblichen Druck geraten, ...**
- **in einigen Fällen hat es in den letzten Jahren erhebliche Konflikte auf der Unternehmens-/Betriebsebene gegeben, ...**
- **... aber die langjährige – und zudem stark institutionalisierte – Tradition einer kooperativen Konfliktbewältigung hat bisher gehalten. Vereinzelt gibt es auch Ansätze einer Neubelebung.**

Sicht der Betriebsräte

- **Mitunter neigen einzelne Betriebsräte zwar eher einer “besser, statt billiger” oder einer konfliktorientierten Linie zu, ...**
- **... vorherrschend ist jedoch eine Sichtweise, die betont, dass die betriebliche Interessenvertretung sowohl kooperative Strategien verfolgen als auch Konfliktbereitschaft beweisen muss.**
- **Betriebliche Strategien können je nach Thema oder in Abhängigkeit von der Konstellation auf der Managementseite variieren, ...**
- **... gerade beim Thema Arbeitspolitik erweist sich jedoch eine Vorgehensweise die Kooperationsangebote und Konfliktbereitschaft kombiniert (Boxing & Dancing) als besonders aussichtsreich.**

Handlungsfelder und Handlungsorientierungen von Betriebsräten

– Endhersteller (20 Betriebe) und Zulieferer (10 Betriebe), 1. Halbjahr 2009 –

Handlungsfelder (Themen):			
Arbeitsorganisationsthemen (neue) spielen eine große Rolle			
klassische und teilweise Arbeitsorganisationsthemen			
klassische Themen dominieren (Arbeitssicherheit, Arbeitszeiten, Personalfragen, Entgelt, usw.)			

Handlungsfelder und Handlungsorientierungen von Betriebsräten – Endhersteller (20 Betriebe) und Zulieferer (10 Betriebe), 1. Halbjahr 2009 –

Handlungsfelder (Themen):			
Arbeitsorganisationsthemen (neue) spielen eine große Rolle			
klassische und teilweise Arbeitsorganisationsthemen			
klassische Themen dominieren (Arbeitssicherheit, Arbeitszeiten, Personalfragen, Entgelt, usw.)			
vorherrschende Strategie	defensiv, reagierend	Mischtyp	offensiv, proaktiv

Handlungsfelder und Handlungsorientierungen von Betriebsräten – Endhersteller (20 Betriebe) und Zulieferer (10 Betriebe), 1. Halbjahr 2009 –

Handlungsfelder (Themen):			
Arbeitsorganisationsthemen (neue) spielen eine große Rolle	-/-	1	6
klassische und teilweise Arbeitsorganisationsthemen	3	8	1
klassische Themen dominieren (Arbeitssicherheit, Arbeitszeiten, Personalfragen, Entgelt, usw.)	1	3	1
vorherrschende Strategie	defensiv, reagierend	Mischtyp	offensiv, proaktiv

- **(Neue) Arbeitsorganisationsthemen spielen eine erhebliche (und wachsende) Rolle.**
- **Betriebsräte sehen sich vielfach in einer Zwischensituation.**
- **Einer relevanten Zahl von Betriebsräten gelingt es (bereits) eine proaktive Rolle zu spielen.**

Einschätzungen der Betriebsräte: Arbeitspolitik – Fragebogen Okt. 2010 –

ARBEITSPOLITISCHE LAGE

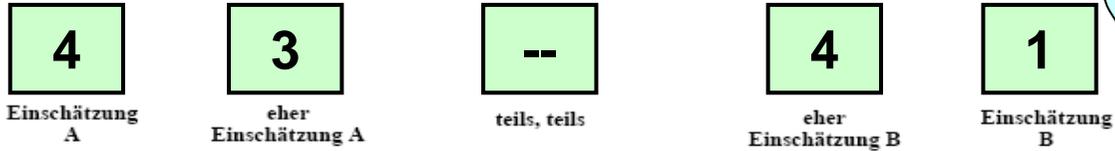
21. Wie lässt sich, ganz allgemein, die arbeitspolitische Lage im Betrieb derzeit charakterisieren? Welche der beiden Einschätzungen entspricht eher der aktuellen Situation im Betrieb?

Einschätzung A:
Bei arbeitsorganisatorischen Themen (Gruppenarbeit usw.) geht es im Betrieb derzeit vor allem darum, bestehende Errungenschaft zu verteidigen. Eigene Initiativen oder offensive Vorstöße haben in diesem Themenfeld derzeit fast keine Chance.

Einschätzung B:
Bei Gruppenarbeit und anderen Arbeitsorganisationsthemen besteht die Möglichkeit, mit dem Management Lösungen zu entwickeln, die auch den Beschäftigten zugute kommen.

derzeit v.a. Bestehendes verteidigen

mit dem Management Lösungen entwickeln



22. Wie lässt sich, ganz allgemein, die Arbeit des Betriebsrates derzeit charakterisieren? Welche der beiden Einschätzungen charakterisiert eher die derzeitige Situation?

Einschätzung A:
Die Arbeit des Betriebsrates richtet sich vor allem auf klassische Themen wie Personalfragen, Arbeitszeiten, Entgelt/Leistung oder auf das Thema Standortsicherung. Eigene Initiativen im Bereich Arbeitsorganisation (Gruppenarbeit usw.) spielen eine eher geringe Rolle.

Einschätzung B:
Neben den klassischen Aufgabengebieten des Betriebsrates spielen auch arbeitsorganisatorische Themen (Gruppenarbeit usw.) in der Betriebsratsarbeit eine wesentliche Rolle.

klassische Themen dominieren

arbeitsorg. Themen spielen im BR eine wichtige Rolle



**Halten und Entfalten –
Arbeitsgestaltung in Taktsystemen**

Thesen: Halten und Entfalten

- (1) Arbeitsgestaltung in Taktsystemen erfordert eine Neubestimmung des Stellenwerts und der Instrumente betrieblicher Leistungspolitik ...**

... die auf früheren Erfahrungen und Erkenntnissen aufbauen kann; ...

... diese müssen aber angesichts neuer arbeitspolitischer Realitäten übersetzt werden.
- (2) Leistungspolitik erfordert Arbeitspolitik; zugleich erbringen leistungspolitische Instrumente einen Beitrag in einem integrierten Ansatz innovativer Arbeitspolitik.**
- (3) Beteiligungsorientierte Konzepte, die allen Beschäftigtengruppen mehr Einfluss auf betriebliche Planungen und eine stärkere, eigenständige Rolle bei Optimierungsprozessen ermöglichen, sind ein unverzichtbarer Bestandteil innovativer Arbeits- und Leistungspolitik – aber mit Schutzrechten zu koppeln.**
- (4) Zugleich bleibt das Drängen auf Einhaltung und methodische Absicherung von zumutbaren Leistungsbedingungen und ergonomischen Standards („Haltegriffen“) relevant und ein eigenständiges Element, das sogar noch an Bedeutung gewinnt.**

Handlungsfelder: Halten und Entfalten konkret

Halten:

- Standards der Arbeits(platz)gestaltung (z.B. Mindesttaktzeiten)
- ergonomische Mindestbedingungen (Ausführbarkeit der Arbeit)
- methodische Leistungsbemessung (kennzahlenbasiert, Normalleistung)
- regulierte Arbeitszeiten; Pausenzeiten
- gesicherte Anlernzeiten
- stabiler Personaleinsatz; Begrenzung ungesicherter Beschäftigungsverhältnisse

Entfalten:

- innovative Arbeitspolitik: Aufgaben-/Funktionsintegration; Teamselbstorganisation; beschäftigtengetragene Optimierungs-/Planungsprozesse; intensiviert hierarchie-/funktionsübergreifende Kooperation)
- erweiterte Qualifizierungsmöglichkeiten (Arbeiten und Lernen)
- dezentrale, beschäftigtenorientierte Arbeitszeitflexibilisierung
- gesicherte Beteiligungszeiten und –rechte