

6. Von der Gestaltungsoffensive zur Rollback-Gegenwehr: Betriebsräte als Gestaltungsakteure in den 1990er Jahren

6.1 Lean-Production als neuer Treiber für Gruppenarbeit

Die arbeitspolitische Debatte der 1990er Jahre begann mit einem Paukenschlag: Im Jahr 1990 veröffentlichte eine Forschergruppe des Massachusetts Institute of Technology (MIT) eine Studie mit dem Titel »The Machine That Changed the World – The Story of Lean Production«. Das Buch, das wenig später auf Deutsch unter dem Titel »Die zweite Revolution in der Autoindustrie« erschien (Womack/Jones/Roos 1991), veränderte die Debatte nachhaltig. Und es hatte praktische Folgen.

Fünf Jahre lang hatten 54 Expertinnen und Experten in 15 Ländern unter Leitung des MIT die Herstellungsprozesse in der Autoindustrie untersucht. Dabei erhielten sie Einblick in alle namhaften Automobilkonzernen der Welt, darunter VW und Fiat, Volvo und Renault, General Motors und Ford, Honda und Toyota. Ergänzt wurden die Untersuchungen durch Besuche bei zahlreichen Zulieferbetrieben.

Die Ergebnisse der Untersuchung ließen aufhorchen (Tabelle 1). Sie umfassten zwei Teile: einen Benchmark zwischen den Automobilfabriken in den genannten Ländern und eine Erklärung für die gefundenen Unterschiede.

Der Benchmark zeigte gravierende Defizite der amerikanischen wie der europäischen Automobilhersteller im Vergleich zu den japanischen Wettbewerbern auf. Die Unterschiede basierten nicht auf einem technologischen Rückstand, sondern auf einer einseitigen Fixierung auf technische Lösungen und einer erheblichen Vernachlässigung von Fragen der Arbeitsorganisation sowie der Unternehmensorganisation und -steuerung. Die Defizite betrafen die Arbeitsproduktivität, die Produktqualität bzw. die Fehlerrate an Fahrzeugen, die Lagerhaltung sowie die Abwesenheitsrate. Durchweg schnitten die japanischen Produzenten erheblich besser ab als die amerikanischen und europäischen. Die Botschaft war klar: Ohne eine Abkehr vom bisherigen Weg steht die Zukunft der europäischen, vor allem der deutschen Hersteller auf dem Spiel.

Tabelle 1: Fertigungsdaten japanischer, amerikanischer und europäischer Großserienhersteller von Automobilen in Montagewerken im Jahr 1989

	Japanische Werke in Japan	Japanische Werke in Nordamerika	Amerikanische Werke in Nordamerika	Alle europäischen Werke
Leistung				
Produktivität (Std. je Auto)	17	21	25	36
Qualität				
Montagefehler je 100 Fahrzeuge	60	65	82	97
Layout				
Fläche (qm/Auto/Jahr)	0,5	0,8	0,7	0,7
Reparaturfläche (Anteil an der Montagefläche)	4 %	5 %	13 %	14 %
Lagerbestand (Tage für 8 ausgewählte Teile)	0,2	1,6	2,9	2,0
Arbeitskräfte				
Anteil Beschäftigte in Teams	69 %	71 %	17 %	0,6 %
Job Rotation (0 = keine, 4 = häufig)	3	3	1	2
Vorschläge pro Beschäftigten	61,6	1,4	0,4	0,4
Anzahl der Lohngruppen	12	9	67	15
Ausbildung neuer Produktionsarbeiter (in Stunden)	380	370	46	173
Abwesenheitsrate	5 %	5 %	12 %	12 %
Automationsgrad (Anteil der Arbeitsgänge)				
Schweißen	86 %	85 %	76 %	77 %
Lackieren	55 %	41 %	34 %	38 %
Montage	1,7 %	1,1 %	1,2 %	3,1 %

Quelle: eigene Darstellung nach Womack/Jones/Roos 1991, S. 97

Die Lösungsformel wurde gleich mitgeliefert. Sie lautete: Es gibt einen neuen »one best way«, der unabhängig vom Standort anwendbar ist und zum Erfolg führt: Lean Production, schlanke Produktion. Dazu gehören diese Komponenten (Jones 1990), deren Zusammenspiel als entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens galt:

- Teamarbeit und Kooperationsorientierung
- kontinuierliche Verbesserung (KVP) bzw. Kaizen
- Null-Puffer-Prinzip
- strikte Kundenorientierung
- effizienter Forschungs- und Entwicklungsprozess
- Unternehmenskultur, Konsensorientierung
- Zulieferintegration

Im Zentrum des Toyota-Produktionsmodells stehen das Team und die Zusammenarbeit aller Unternehmensbereiche zu einem optimalen Prozess. »Dynamische Arbeitsteams«, so Womack/Jones/Roos (1991, S. 104), seien das »Herz der schlanken Fabrik«. Teams müssten »zahlreiche Fähigkeiten erlernen«, um »alle Jobs ihrer Arbeitsgruppe« erledigen zu können, so dass jeder Arbeiter für jeden anderen einspringen könne. Zudem müssten sie sich weitere Fertigkeiten aneignen: einfache Maschinenreparaturen, Qualitätsprüfung sowie Reinigung und Materialbestellung. Ferner müssten sie »zum aktiven, ja vorausschauenden Denken ermuntert werden, so dass sie Lösungen finden können, bevor Probleme Ernst werden« (ebd.). Es müsse also in die Qualifikation der Beschäftigten investiert werden.

Die von den Autoren der MIT-Studie beschriebenen Vorteile waren enorm. Die Faustformel hieß: Von allem die Hälfte. Die Hälfte der Zeit für Forschung, Entwicklung, Konstruktion; die Hälfte der Zeit für die Montage des Produkts; die Hälfte der Durchlaufzeiten; die Hälfte an Fehlern, an Kosten für Lagerhaltung, an Flächenbedarf; und zu guter Letzt die Hälfte der Beschäftigten.

War damit nun endlich das gesuchte neue Leitbild gefunden, das als Managementkonzept überall verwendbar ist? Das Buch jedenfalls machte – vor allem in Deutschland – rasant Karriere (Heidenreich 1994, S. 64; Moldaschl 1994, S. 255 ff.). Es wurde zur Pflichtlektüre des Managements und das aus gutem Grund. Die seit Jahren anhaltende Produktivitätskrise, in der vor allem die Automobilindustrie, aber auch der Maschinen- und Werkzeugbau steckte, ließ sich mit dem bisherigen Kurs der Automatisierung bzw. Technisierung nicht bewältigen. Dieser Weg setzte auf eine bis ins Extrem getriebene Arbeitsteilung, auf strikte Hierarchien und umfassende Bürokratisierung – ohne nachhaltigen Erfolg. Wenige Monate vor dem Erscheinen der MIT-Studie legte die vom Bundesministerium für Forschung und Technologie (BMFT) eingesetzte CIM-Kommission ihren Abschlussbericht vor. Das Ergebnis war ernüchternd (Hoffmann 1992): Für eine erfolgreiche Vollautomatisierung und Computersteuerung einer (menschenleeren) Fabrik fand sich kein einziges Beispiel.

Die bisher favorisierte Strategie, auf Automatisierung zu setzen, ohne die bestehenden hierarchischen Strukturen zu hinterfragen und dabei die Arbeits- und Organisationsgestaltung zu vernachlässigen, erwies sich nachweislich als Sackgasse. Sogar führende Unternehmensvertreter räumten dies ein – reihenweise wurde Abbitte geleistet. Louis Hughes, seinerzeit Executive Vice President von General Motors in Europa, brachte seine Einsichten folgendermaßen auf den Punkt:

»Es gibt meiner Meinung nach vier Schwachstellen. Erstens: Die Unternehmen sind noch immer viel zu hierarchisch. Zweitens: Die Innovationskraft unserer Mitarbeiter wird nicht genutzt. Drittens: Wir lieben die Maschinen mehr als die Menschen. Die hohe Automatisierung hat nicht die Produktivität erhöht, das hat sich bei Opel, VW und Mercedes erwiesen. Viertens sind wir zu stolz, zu satt geworden. Wir haben Probleme, den Ernst der Lage zu erkennen.« (zitiert nach Bleicher 1993, S. 16)

Auch andere Topmanager waren sich hinsichtlich der genannten »Schwachstellen« einig, etwa der BMW-Vorstandsvorsitzende Bernd Pischetsrieder:

»Die MIT-Studie, die sich ja nicht nur mit Lean Production, sondern mit Lean Management insgesamt auch beschäftigt, deckt eindeutig diese Wunde auf: den bürokratischen Kapitalismus.« (zitiert nach HBS/IG Metall 1992, S. 64)

Ähnlich äußerte sich Mercedes-Benz-Vorstand Jürgen Hubbert:

»Überautomation, extreme Steuerungsaufwendungen für komplexe Anlagen und Prozesse, Arbeitsteilung bis zum Exzess, haben ihren beachtlichen Anteil zum hohen Niveau unserer Produktionskosten beigetragen. Auch wir hatten zu lernen, dass es eine eherne Reihenfolge einzuhalten gilt: erst die organisatorischen Fragen zu lösen und dann Instrumente zu implementieren. Und so setzt wirtschaftliche Automation [...] Denkprozesse voraus und nicht Maschinen.« (zitiert nach IG Metall Vorstand 1993b, S. 36)

Nicht nur diverse Spitzenmanager gestanden Fehler und Versäumnisse ein. Auch hochrangige Vertreter von Arbeitgeberverbänden schlugen neue Töne an – etwa Hans-Joachim Gottscholl, damals Präsident von Gesamtmetall. Auf dem Forum »Mensch Arbeit Technik« 1992 in Mannheim resümierte er die Verfehlungen in »10 Thesen von Gesamtmetall zu »Mensch Arbeit Technik«, in denen sich der notwendige Wandel widerspiegelte (zitiert nach IG Metall Vorstand 1993b, S. 37):

1. Wir müssen mehr als bisher unser Augenmerk darauf richten, anspruchsvolle Arbeitsaufgaben zu bilden und Arbeitsinhalt und Arbeitsorganisation motivationsfördernd zu gestalten.
2. Wir müssen in allen Unternehmensbereichen vermehrt in Gruppen und Teams arbeiten.

3. Wir müssen Kästchendenken verhindern und Abteilungsegoismen überwinden.
4. Wir müssen Technik mitarbeitergerecht einsetzen.
5. Die Qualifikation der Mitarbeiter muss erhalten und erhöht werden.
6. Die Qualität der Arbeit muss verbessert werden.
7. Die Arbeitszeiten müssen bedarfsgerecht und beweglich gestaltet werden.
8. Die Arbeitsentgelte müssen so gestaltet werden, dass sie Leistung und Zusammenarbeit fördern.
9. Die Mitarbeiter müssen beteiligt werden.
10. Die Mitarbeiter müssen unternehmerisch geführt werden.«

Die Reaktion der Gewerkschaften – allen voran der IG Metall – auf die MIT-Studie ließ nicht lang auf sich warten. Bereits kurz nach deren Erscheinen fanden in rascher Folge zahlreiche Tagungen und Kongresse auf nationaler und europäischer Ebene statt. Fast im Monatsrhythmus erschienen Publikationen der verschiedenen Abteilungen des IG-Metall-Vorstands, von Broschüren bis Büchern. Zentrale gewerkschaftliche Publikationsorgane wie die »WSI-Mitteilungen«, die Zeitschrift »Mitbestimmung«, die »Gewerkschaftlichen Monatshefte«, »Der Gewerkschafter« und die »Metallnachrichten« widmeten dem Thema Lean Production Schwerpunktheft und Sonderausgaben.

Die Intensität der Auseinandersetzung war beeindruckend. Zugleich unterschied sich der Grundton deutlich von der Organisations- und Technikkritik, die den Anfang der 1980er Jahre prägte. »Nein sagen genügt nicht«, lautete nun die Devise. Nicht Fundamentalkritik, sondern ein differenziertes, kritisches Abklopfen des Konzepts auf seine brauchbaren und problematischen Seiten kennzeichnete den Diskurs (Müller-Jentsch 1992, S. 7). Durchaus folgerichtig, war doch auch der IG Metall und den Betriebsräten klar: Die Produktivitätsprobleme der Automobilindustrie und auch des Maschinenbaus waren enorm. Die Betriebsratsvorsitzenden von VW, Opel und BMW machten im Interview im »Gewerkschafter« (IG Metall 1991b, S. 8–13) deutlich: Ein Weiter-so konnte es nicht geben. Zu hoch waren die Risiken einer Marktbereinigung, bei der die deutschen bzw. europäischen Automobilkonzerne auf der Strecke bleiben könnten (IG Metall 1991b).

Doch nicht nur die Automobilbranche war betroffen – auch im Maschinenbau herrschte dringender Handlungsbedarf. Gemeinsam gaben das Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW), die IG Metall und der Verein Deutscher Werkzeugmaschinenfabriken (VDW) eine Studie in Auftrag, an der mehrere Wissenschaftler beteiligt waren. Sie kam zu dem Ergebnis: »Die (Leistungs-)Unterschiede sind eher noch dramatischer als im Automobilbau.« (HBS/IG Metall 1992, S. 166) Zum Auftakt einer gemeinsamen Tagung von

IG Metall und Hans-Böckler-Stiftung im Juni 1992 konstatierte deshalb Steinkühler (1992, S. 22):

»Die aktuelle Japan-Debatte ist notwendig, weil die japanische Herausforderung in der Tat hart ist, weil Wettbewerbsposition und Arbeitsplätze der europäischen Industrie erhalten werden müssen. Im Konkurrenzkampf der Industrieregionen hilft es nicht, Beruhigungspillen zu verteilen oder Träumen nachzuhängen. Es ist aber genauso perspektivlos, nur mit den Wölfen zu heulen und die Zähne anzußeilen.«

Die gewerkschaftliche Kritik richtete sich unter anderem gegen die Vorstellung, das japanische Konzept lasse sich ohne Weiteres auf europäische, insbesondere deutsche Verhältnisse übertragen. Als wesentliche Unterschiede wurden das höhere Qualifikationsniveau der hiesigen Industriearbeiterschaft – mit einem großen Anteil an Facharbeitern im Gegensatz zum japanischen Training-on-the-Job-Prinzip – angeführt sowie die daraus resultierenden unterschiedlichen Ansprüche an die Arbeit: Hier dominierten »Berufsethos« und »Produzentenstolz«, dort ein eher pragmatisch geprägtes »Job-Bewusstsein«. Hinzu kam das japanische Wertesystem, stark auf Betriebsgemeinschaft und Loyalität ausgerichtet und somit nur bedingt kompatibel mit dem deutschen System industrieller Beziehungen, das durch das Spannungsverhältnis von Konflikt und Kooperation geprägt ist.

Im Zentrum der Kritik standen vor allem jene Schattenseiten des Lean-Konzeptes, die in der MIT-Studie kaum oder gar nicht thematisiert wurden: der hohe Grad an Standardisierung, die kurzzyklischen Arbeitstakte, die geringen Handlungsspielräume der Teams sowie die insgesamt hohe Arbeitsintensität. Kritisch hervorgehoben wurden außerdem die »Entsolidarisierung und Spaltung in olympiareife Stammbelegschaften, ausgesonderte Leistungsgeminderte und frei verfügbare Saison- und Zeitkräfte«, die »völlige Unterbelichtung von ökologischen Fragen« und nicht zuletzt die zu befürchtenden »beschäftigungspolitischen Kahlschläge« (Steinkühler 1992, S. 17 f.).

Bei aller Kritik wurden in der Lean Production allerdings auch Chancen erkannt, die es zu nutzen galt: etwa der Vorrang von Organisationsfragen gegenüber technischen Lösungen, die zentrale Bedeutung der Team- bzw. Gruppenarbeit, das Verständnis von Gruppenarbeit als Entwicklungs- und Lernprozess oder die Aufwertung fachübergreifender Qualifikationen. Positiv gewertet wurde zudem: die Integration direkter und indirekter Tätigkeiten in die Arbeitsteams; die Möglichkeit der Gruppen, ihre Arbeitsbedingungen mitzugestalten; die Dezentralisierung von Verantwortung, die reduzierte Arbeitsteilung zwischen Produktion, Qualitätswesen und Instandhaltung sowie insgesamt die Tendenz zu Enthierarchisierung und Entbürokratisierung.

rung der Unternehmen (IG Metall Vorstand 1992c; Roth 1992b; Steinkühler 1992).

Wie Risiken und Chancen gewichtet wurden, variierte. Teils sah man mehr Gefahren als Chancen, teils umgekehrt. Auch zwischen den Vorstandsabteilungen zeigten sich Unterschiede – allerdings weniger in der Bewertung des Konzepts als vielmehr in den daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen. Weitgehende Einigkeit bestand darüber, dass eine Eins-zu-eins-Übertragung des Toyota-Produktionsmodells weder möglich noch sinnvoll sei. Notwendig sei vielmehr »ein eigener Weg, der vor dem Hintergrund der spezifischen deutschen (europäischen) Voraussetzungen, der eigenen kulturellen Bedingungen und industriellen Beziehungen eine sozialverträgliche, intelligente Produktionsweise zum Ziel hat« (Roth 1992b, S. 45). Entsprechend formulierte Steinkühler (1992, S. 18) den Auftrag. Es gelte, »ein eigenes Leitbild demokratischer und sozialer Unternehmensreform« zu entwickeln – eines, das die Schattenseiten des japanischen Modells ausschließt und die positiven Seiten nutzt.

Übereinstimmung innerhalb der IG Metall herrschte auch über das verkürzte Verständnis von Lean Production in weiten Teilen des Managements. Oft galt es dort lediglich als ein ausschaltbares Rationalisierungskonzept, mit dem sich – unter Beibehaltung bisheriger betrieblicher Strukturen und Kulturen – kurzfristig Kosteneinsparungen und Produktivitätssteigerungen erzielen ließen (ebd., S. 19).

Konsens bestand darin, dass sowohl auf tariflicher als auch auf betrieblicher Ebene Vorkehrungen getroffen und Voraussetzungen geschaffen werden mussten: einerseits, um dem Konzept Lean Production die Giftzähne zu ziehen; andererseits, um die in vielen Unternehmen bereits realisierten positiven Beispiele qualifizierter Gruppenarbeit – oft initiiert und maßgeblich getragen von den Betriebsräten – nicht nur zu sichern, sondern weiter auszubauen. Zwar hatte die MIT-Studie die Schleusen für eine Neugestaltung der Arbeits- und Betriebsorganisation sowie für einen Wandel der Unternehmenskultur geöffnet; nun aber galt es, einen verbindlichen Rahmen zu schaffen – nicht zuletzt einen tariflichen, um diese Entwicklung in geordnete und gewünschte Bahnen zu lenken.

Der angestrebte tarifliche Rahmen trug einen Namen: »Tarifreform 2000«. Ein erster Diskussionsvorschlag wurde zeitgleich mit der Veröffentlichung der MIT-Studie vorgelegt (Kapitel 6.2). Auf der Lean-Production-Konferenz Mitte 1992 sah Steinkühler (1992, S. 18) die IG Metall vor die Aufgabe gestellt, die Zeit bis zur formellen Aufnahme der Gespräche mit dem Arbeitgeberverband zu nutzen, um offene Fragen zu klären. Klaus Zwickel, damals zweiter IG-Metall-Vorsitzender und zuständig für Tarifpolitik, präziserte diese Position (1992a, S. 217 ff.):

»Der Versuch, eine demokratische und soziale Unternehmensreform zu verwirklichen, wird die betriebliche und tarifliche Auseinandersetzung der nächsten Jahre bestimmen. [...] Mit dem Konzept ›Tarifreform 2000‹ haben wir Ziele und Realisierungsansätze für einen neuen tarifvertraglichen Rahmen der Erwerbsarbeit der Zukunft zur Diskussion gestellt. Die Veröffentlichung der MIT-Studie mit den dort genannten Zielen für die Gestaltung der Produktionsarbeit mit allen ihren Teilbereichen haben zentrale strategische Zielsetzungen bestätigt und bekräftigt. [...] Gerade für die Gestaltung der Gruppenarbeit sind [...] tarifliche Rahmenbedingungen erforderlich.«

Die Zeit drängte. In den Betrieben schien durch die MIT-Studie der Knoten geplatzt zu sein. Lean Production war nicht nur in aller Munde – das Konzept oder zumindest das, was das Management daraus machte, wurde in großem Stil in die Praxis umgesetzt. Vom plötzlichen »Boom der Gruppenarbeit in den deutschen Autofabriken« war zu lesen (Endres/Wehner 1993b, S. 4). »Die Unsicherheit und abwartende Skepsis hat sich«, so Roth (1992b, S. 12), »[...] seit Erscheinen der MIT-Studie und seit den ersten Schritten, Teamarbeit als Teil von ›Lean Production‹ flächendeckend einzuführen, schlagartig gewandelt.«

Die Dynamik der Entwicklung war beeindruckend. Gruppenarbeit erlebte einen spürbaren Boom (Kapitel 6.4). Was sich allerdings ebenfalls schon abzeichnete: Die von der IG Metall propagierte qualifizierte Gruppenarbeit, wie sie an einigen Standorten bereits erprobt worden war, bekam massive Konkurrenz durch Teamarbeit nach dem Rezeptbuch der MIT-Studie. Das »deutsche Modell« von Gruppenarbeit war bisher nur pilothaft in wenigen Automobilwerken umgesetzt, ausschließlich im Westen, meist in Klein- oder Sonderserien oder in der entkoppelten Vormontage. Beispiele dafür waren die Boxenmontage im Mercedes-Benz-Werk Bremen, die Arbeit in Boxen im Rohbau bei Audi, die Tür- und Cockpit-Montage bei Opel, Fertigungsinseln im Werkzeugbau bei Ford und VW.

Die nun anstehende Übertragung auf die Großserienmontage orientierte sich hingegen überwiegend an Gruppenarbeitslösungen nach japanischem Vorbild: kurze Taktzeiten, arbeitsteilige Abläufe, homogene leistungsstarke Beschäftigte (Roth 1992b, S. 13). Angesichts dieser durchaus heterogenen Ausgangslagen und betrieblichen Entwicklungen war es alles andere als einfach, eine einheitliche gewerkschaftliche Linie in Fragen der Arbeitsgestaltung und Gruppenarbeit zu etablieren (Kapitel 6.3.1). Die Hoffnungen ruhten darauf, diese Linie in der weiteren Ausarbeitung und vor allem in der Umsetzung der Tarifreform 2000 zu konkretisieren.

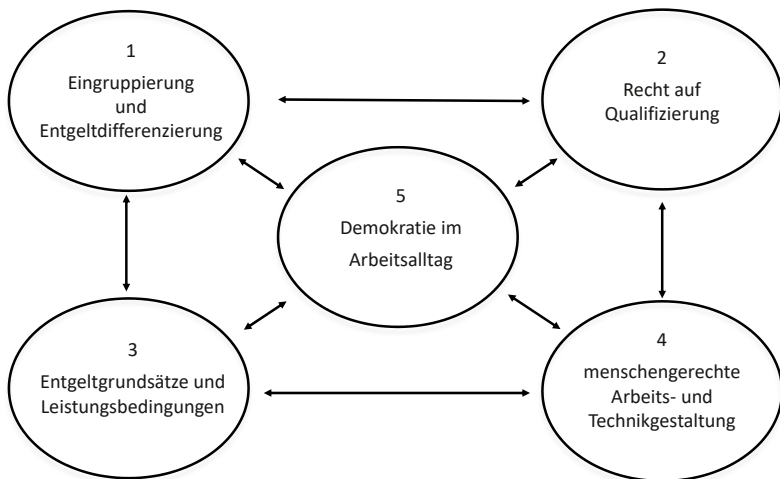
6.2 Tarifreform 2000: Ein neuer Rahmen für die Arbeitsgestaltung?

Im Frühjahr 1990 war es endlich so weit: Die Einführung der 35-Stunden-Woche war unter Dach und Fach. Damit war das tarifpolitische Kernziel der 1980er Jahre – zumindest für Westdeutschland – erreicht. Ein Stufenplan sah vor, die Arbeitszeitverkürzung bis 1995 vollständig umzusetzen. Damit eröffnete sich neuer tarifpolitischer Handlungsspielraum. Dieser sollte genutzt werden, um den Reformstau bei den überalterten Manteltarifverträgen aufzulösen und einen »Gestaltungsrahmen für die Industriearbeit der Zukunft« zu schaffen: die Tarifreform 2000. Mit ihr wollte die IG Metall »die Gestaltungschancen einer Abkehr vonayloristischer Arbeitsteilung und die Hinwendung zu qualifizierter und integrierter Arbeit nutzen, gleichzeitig aber auch einen tarifpolitischen Beitrag leisten, um die quantitativen und qualitativen Beschäftigungsrisiken einzugrenzen, die sich aus den neuen Unternehmenskonzepten und der neuen Phase des verschärften Qualitäts- und Produktivitätswettbewerbs ergeben« (Zwickel 1992b, S. 662).

Demokratische Arbeitsstrukturen und humane Arbeitsbedingungen stünden, so wurde proklamiert, keineswegs im Widerspruch zu höherer Effektivität und Produktivität; dies hätten die vielfältigen betrieblichen Erfahrungen der letzten Jahre bestätigt und nicht erst die breit geführte Debatte um Lean Production (ebd.). Das Gegenteil sei richtig. Allerdings, so die IG Metall bereits 1991: »Die neuen Möglichkeiten der Technik und der Arbeitsorganisation bieten Chancen für arbeitende Menschen. Aber sie zwingen sie keineswegs auf« (IG Metall 1991a, S. 8). Im Selbstlauf würden sie sich nicht ergeben. Dazu bedürfe es eines gestaltenden Rahmens, der mit der Tarifreform 2000 umrissen sei. Auf Grundlage dieses Diskussionsvorschlages werde »ein neuer Kompromiss zwischen größerer Humanität und größerer Produktivität der Industriearbeit« gesucht (Zwickel 1992b, S. 662). Die Tarifreform 2000 verstand sich in diesem Sinne auch als »entscheidender Beitrag zur Sicherung des Industriestandortes Deutschland im internationalen Wettbewerb«. Denn »nicht mit Lohndumping und Arbeitszeitverlängerung, sondern mit besseren Tarifverträgen sind Arbeitsqualität und Wettbewerbsfähigkeit zu sichern« (Zwickel 1993, S. 12). Damit rückte die schon seit den 1970er Jahren favorisierte High-Road-Strategie erneut in den Mittelpunkt – nun allerdings getragen von der sich verbreitenden Lean-Production-Welle in den Betrieben.

Im Rahmen der Reform wurden fünf Handlungs- und Gestaltungsfelder benannt: Eingruppierung und Entgeltdifferenzierung, Qualifizierung, Entgeltgrundsätze und Leistungsbedingungen, menschen- und umweltgerechte Arbeits- und Technikgestaltung sowie Demokratie im Arbeitsalltag (Abbildung 5).

Abbildung 5: Wichtige tarifpolitische Handlungsfelder der IG Metall in den 1990er Jahren im Rahmen der Tarifierform 2000



Quelle: eigene Darstellung nach IG Metall 1991a, S. 14

Dem Ausbau von Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechten als Schritt zu mehr Demokratie in der Arbeit wurde eine Scharnier- bzw. Schlüsselrolle zugeschrieben. Erklärtes Ziel war, »möglichst viele Aspekte der Entlohnungs- und Arbeitsbedingungen zu demokratisieren« (IG Metall 1991a, S. 62). Ausgebaut werden sollten die Beteiligungsrechte von Arbeitsgruppen, des Betriebsrats, der Vertrauensleute und der paritätischen Kommissionen. Neu war vor allem die Verbindung mit Gruppenrechten. Diese sollten gestärkt werden: zum einen, weil Beschäftigtenbeteiligung zu den Grundpfeilern neuer Produktionskonzepte bzw. von Lean Production gehört, die es in die gewünschte Richtung zu entwickeln galt; zum anderen, weil die schon seit Längerem praktizierten Beteiligungsangebote der Arbeitgeber in Form von Qualitätszirkeln oder Werkstattzirkeln »bei den Arbeitnehmern eine gewisse Akzeptanz finden« – eine konsequente Ablehnung sei deshalb »letztlich nicht sinnvoll« (ebd., S. 63). Erstmals wurde nun auch wieder auf das Konzept »Mitbestimmung am Arbeitsplatz« zurückgegriffen, bei dem die »demokratischen Beteiligungsmöglichkeiten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates nicht unterlaufen, sondern ergänzen« (ebd.).

Die Vorschläge zur Arbeits- und Technikgestaltung umfassten die tarifliche Festschreibung des Anspruchs auf eine menschengerechte Gestaltung von Arbeit und Technik. Dabei sollten die Grundsätze humaner Arbeitsgestaltung ebenso berücksichtigt werden wie die Regelung arbeitsinhaltlicher Mindestbe-

dingungen wie z.B. Mindesttaktzeiten, Erholzeiten, ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze. Diese sollten durch »soziale Pflichtenhefte« betrieblich weiter konkretisiert werden. Gruppen- oder Projektarbeit sollte in jedweder Form durch eine obligatorische Betriebsvereinbarung geregelt werden. Letztere sollte die Arbeitsorganisation, die interne Arbeitsteilung, die Einstufung, das Arbeitspensum, die Personalbemessung, Regelungen bei Über- und Unterbesetzung sowie Zeiten zur Besprechung interner Gruppenprobleme festlegen. Die Arbeitsinhalte für alle Gruppenmitglieder sollten ganzheitlich gestaltet werden, um durch entsprechende Qualifizierung jedes Gruppenmitglied in die Lage zu versetzen, möglichst alle Arbeitsaufgaben in der Gruppe übernehmen zu können.

Ein Recht auf Qualifizierung sollte für alle durchgesetzt werden. Entsprechende Qualifizierungs- und Beteiligungszeiten sollten realisiert werden. Qualifizierungszeit sollte als Arbeitszeit gelten und entsprechend vergütet werden. Wer sich qualifiziert hatte, sollte Anspruch auf höhere Eingruppierung haben.

Mit der Neuregelung der tariflichen Leistungs politik wurde eine »optimale Leistungsentfaltung durch vereinbarte und humane Arbeitsbedingungen« angestrebt (Zwickel 1992b, S. 663). Leistungspensen sollten überall dort vereinbart werden, »wo definierte Leistung, anhand welcher Kennzahlen auch immer, verlangt wird«. Bei Gruppen- und Projektarbeit sollte der Entgeltgrundsatz Leistungsentgelt obligatorisch gelten. Analog sollte bei Fließ-, Takt- oder Mehrstellenarbeit verfahren werden. »Die Personalbesetzung in einer Gruppe, in Projekten oder Abteilungen muss – unabhängig von konkreten Leistungsvorgaben – durch die Betroffenen beeinflusst und von Seiten des Betriebsrats mitbestimmt werden können« (ebd.). Schließlich sollten die Gestaltungsansprüche bei Gruppen- und Projektarbeit tarifvertraglich abgesichert werden. Eine konkrete Ausgestaltung blieb der weiteren Diskussion vorbehalten.

Arbeitsgestaltung war somit kein Randthema der Tarifreform 2000, sondern ihr Mittelpunkt. Das galt auch für die neu zu gestaltenden Systeme der Eingruppierung und Entgeltdifferenzierung, die zehn Jahre später den verbleibenden Kern der Tarifreform ausmachten und als Entgelt-Rahmenabkommen (ERA) in die Tarifgeschichte eingingen. Diese Systeme sollten nicht nur die bestehenden Ungleichbehandlungen von Arbeitern und Angestellten beseitigen und qualifizierte Arbeit aufwerten; sie sollten auch so gestaltet sein, dass sie Impulse geben zur Realisierung und Verbreitung humaner und ganzheitlicher Arbeit, nicht zuletzt von qualifizierter Gruppenarbeit.

Umstritten war: Wie ließ sich bei Betriebsräten und Beschäftigten das Interesse an »guter Arbeit« wecken bzw. stärken? Und wie war das neue und einheitliche Eingruppierungssystem zu gestalten, von dem Impulse einer ganzheitlichen Arbeitsgestaltung ausgehen sollten? Zwei unterschiedliche Ansätze standen zur Diskussion.

Der Ansatz der Tarifabteilung der IG Metall sah vor, das Niveau der Qualifikation der Beschäftigten zur Grundlage der Eingruppierung zu machen, sprich umzusteigen von einer anforderungsorientierten auf eine qualifikationsbasierte Entgeltendifferenzierung. Die Weichen dafür wurden bereits auf dem Gewerkschaftstag 1989 gestellt. In der tarifpolitischen EntschlieÙung hieß es: »Die IG Metall fordert daher [...] die Eingruppierung des Arbeitnehmers auf der Grundlage seiner Qualifikation.« (IG Metall 1989a, S. 113) Dem lagen zwei Überlegungen zugrunde: ein Absicherungs- und ein Gestaltungsgedanke. Der Absicherungsaspekt: Eine qualifikationsbasierte Arbeitsbewertung sollte die Beschäftigten vor der Entwertung ihrer Arbeit durch rasante technologische Entwicklungen schützen, also Abgruppierungen verhindern. Der Gestaltungsaspekt: Da sich Qualifizierung direkt in Höhergruppierung niederschlägt, also »lohnt«, werde – so die Annahme – eine Gestaltungsdynamik angestoßen. Da die vorhandene Qualifikation, ob abgerufen oder nicht, bezahlt werden müsse, entstünde Druck bzw. Interesse: seitens der Beschäftigten, Qualifizierung anzubieten; seitens der Unternehmen, die Arbeitsorganisation so zu gestalten, dass die Qualifikationen auch tatsächlich abgerufen werden können.

Der Vorschlag stieß jedoch auf Widerspruch. Formuliert wurde dieser unter anderem von der Abteilung Automation, Technologie und HdA, die fast zeitgleich – allerdings nur IG-Metall-intern – ihre eigenen Vorschläge für eine Tarifreform vorlegte (Drinkuth 1991). Gegen eine auf der persönlichen Qualifikation basierende Eingruppierung wurden drei Argumente vorgebracht:

- Erstens: Die Einschätzung, es werde in der Breite zu einer Entwertung qualifizierter Arbeit kommen, sei falsch. Im Gegenteil: Es gebe »eine Tendenz zu höher qualifizierten Tätigkeiten im Arbeiter- wie im Angestelltenbereich« (ebd., S. 14).
- Zweitens: Die Annahme, »dass qualifizierte Beschäftigte für bessere Arbeit eintreten oder Unternehmer das von sich aus tun«, treffe nicht zu (ebd., S. 4). Auch würden Arbeitgeber, selbst wenn sie die Arbeitnehmenden über der abgeforderten Qualifikation bezahlen müssten, keineswegs automatisch deren Arbeitsbedingungen verbessern. Grundsätzlich »sollte deshalb die Qualifizierung der Gestaltung von Arbeit und Technik folgen« (ebd.). Arbeitsgestaltung müsse direkt durch erweiterte Beteiligungsrechte für Betriebsräte und Beschäftigte angegangen werden und nicht indirekt.
- Drittens: Gegen eine auf der persönlichen Qualifikation basierende Entlohnung spreche schließlich, dass dadurch die An- und Ungelernten – vor allem Frauen und ausländische Arbeitnehmende – benachteiligt würden. Zudem würde damit gegen den weithin akzeptierten Grundsatz »Gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit« verstoßen, was den bisherigen gewerkschaftlichen Grundsätzen widerspreche (ebd.).

Die weitere Diskussion und Entwicklung zeigten: Ein Wechsel vom Anforderungsbezug zum Qualifikationsbezug in der Arbeitsbewertung war in der IG Metall nicht mehrheitsfähig und erst recht nicht mit den Arbeitgebern verhandelbar. Diese lehnten eine qualifikationsbasierte Arbeitsbewertung rundweg ab und schlossen sogar das Maschinenbauunternehmen Vögele, das mit der IG Metall eine entsprechende Regelung getroffen hatte, aus dem Arbeitgeberverband aus. Aber auch ohne einen Wechsel in den Grundsätzen der Arbeitsbewertung war klar: Die Forderungen nach ganzheitlicher Arbeitsgestaltung, Qualifizierung und Demokratisierung würden auf erheblichen Widerstand der Arbeitgeber stoßen – nicht verwunderlich, sollte doch durch die Regelungen, wie es in den Diskussionsvorschlägen zur Tarifreform 2000 unmissverständlich heißt, »das Direktionsrecht der Unternehmer bei der Arbeitsorganisation ein Stück eingeschränkt werden« (IG Metall 1991a, S. 54).

Das bestätigte sich bald. Bereits früh positionierte sich Gesamtmetall mit der Broschüre »Tarifreform 2000 – Vorsicht Falle« insbesondere gegen Forderungen, die auf eine Ausweitung garantierter Beteiligungsrechte abzielten (Gesamtmetall 1992a). Zwar wurde noch bis Mitte der 1990er Jahre viel von der Beteiligung von Beschäftigten und Betriebsräten gesprochen,¹ doch gleichzeitig wurde »von einer Einführung neuer kollektiver und formalisierter Mitbestimmungsrechte« dringend abgeraten (Gesamtmetall 1995, S. 16). Genau diese Mitbestimmungsrechte sollten mit der Tarifreform 2000 aber verankert werden.

Weitgehende Einigkeit bestand über die Notwendigkeit, die aus der Hochphase des Taylorismus stammenden Manteltarifverträge zu reformieren – insbesondere deren Bestimmungen zu Eingruppierung und Leistungsentgelt, die den veränderten betrieblichen Gegebenheiten nicht mehr entsprachen. Zwar wurde die Abkehr von einer anforderungsbezogenen Eingruppierung und Entgeltdifferenzierung grundsätzlich abgelehnt, doch zeigte man sich – zumindest anfänglich – offen für Entgeltsysteme, die neue Formen der Arbeitsorganisation begünstigten. »Die Entgeltbestimmungen«, so formulierte es zu Verhand-

1 | Noch 1995 veröffentlicht Gesamtmetall eine Broschüre mit dem Titel »Den Wandel gemeinsam gestalten – Die Wettbewerbsfähigkeit sichern«. Darin wurde eine umfassende und frühzeitige Beteiligung von Beschäftigten und Betriebsrat nachdrücklich empfohlen: »Die Neugestaltung der Betriebs- und Arbeitsorganisation gelingt nur, wenn die Mitarbeiter auf allen Ebenen des Unternehmens mitziehen. Das wieder ist – wie die Praxis zeigt – am besten zu erreichen, wenn an der Entwicklung und Umsetzung von Konzepten neben den Spezialisten auch Mitarbeiter beteiligt werden, die in den neuen Strukturen arbeiten oder in sonstiger Weise von den Veränderungen betroffen werden.« (Gesamtmetall 1995, S. 12) Auch die »frühzeitige Einbeziehung des Betriebsrates in die organisatorische Umgestaltung« wird angeraten.

lungsbeginn Peter Wilfert (1995, S. 58), der damals für Tarifpolitik zuständige Geschäftsführer des Verbands der Metallindustrie Baden-Württemberg, müssten dem Trend hin zu »neuen flexiblen, dezentralen Formen der Arbeitsorganisation [...] mit Verlagerung indirekter Bereiche in dezentrale Strukturen und Gruppenarbeit« folgen und ihn fördern. Ausgangspunkt für die Suche nach neuen Wegen der Entgeltfindung müsse »die auch von der Motivationslehre gestützte Erkenntnis [sein], dass Entgelt nicht mehr allein, vielmehr weniger als je zuvor, zur Leistung motiviert«. Motivation entwickle sich »vor allem durch neue Formen der Arbeitsorganisation mit qualifizierten, selbständigen Tätigkeiten und der Personalführung«. Entgeltfindung habe »sich ergänzend dem anzupassen« (ebd.). Es gab demnach durchaus Anlass, auf einen angestrebten »neuen Kompromiss zwischen größerer Humanität und größerer Produktivität« zu setzen.

Alles andere als günstig waren die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, unter denen die Tarifreform auf den Weg gebracht wurde. Der durch die Wiedervereinigung angefachte wirtschaftliche Aufschwung brach in sich zusammen und mündete in einem sprunghaften Anstieg der Arbeitslosigkeit – sowohl in Ost- als auch in Westdeutschland. Im Jahr 1993 überschritt die Zahl der Arbeitslosen erstmals die 3-Millionen-Grenze. Die deutsche Wirtschaft befand sich in der tiefsten Krise seit 1945. Und die Aussichten waren – wie der Vorsitzende Zwickel zum Auftakt der tarifpolitischen IG-Metall-Konferenz 1993 konstatierte, auf der die bis dahin geführten bezirklichen Diskussionen zur Tarifreform 2000 zusammengefasst wurden – »düster«, weshalb es schwerfalle, »Reformperspektiven zu formulieren und Zukunftsentwürfe zu skizzieren« (Zwickel 1993, S. 7).

Auch organisationsintern gab es schon früh Anzeichen, dass es um den Diskussionsstand zum Thema Arbeitsgestaltung nicht zum Besten stand – trotz zahlreicher Vereinbarungen zu Gruppenarbeit, die zwischenzeitlich getroffen worden waren. Bestand innerhalb der IG Metall überhaupt genügend Rückhalt, um entsprechende tarifliche Forderungen durchzusetzen? Gab es ein erkennbares Interesse? War ein gewisser Handlungsdruck spürbar? Zweifel wurden laut. Gerhard Zambelli, damals Bezirksleiter in Baden-Württemberg, zeigte sich 1993 auf jener tarifpolitischen Konferenz, die sowohl den Auftakt des Projekts Tarifreform 2000 markierte als auch die organisationsinterne Diskussion bündeln sollte, darüber sichtlich verwundert:

»Als in jüngster Zeit die Diskussion über Gruppenarbeit (neu) aufkam, habe ich mit Überraschung festgestellt, wie viele Ängste in unseren Reihen hochkamen und wie viele Bedenken gegen diese neue Arbeitsform vorgebracht wurden. Gleichzeitig habe ich aber daran erinnert, dass wir seit mindestens zehn Jahren die Diskussion um Gruppenarbeit gefördert und vorangetrieben haben mit dem Ziel eines Humanisierungs-

instruments. Was ist passiert in den zehn Jahren, dass wir gar nicht mehr wissen, was wir früher eigentlich wollten und was wir lange Zeit favorisiert haben?» (Zitiert nach IG Metall Vorstand 1993a, S. 59)

Andere Diskussionsredner sahen in der gewerkschaftlichen Debatte zur Tarifierform 2000 ganz generell »den Punkt Arbeitsgestaltung« unterbelichtet. Was Rainer Salm, damals Projektsekretär Gruppenarbeit bei Daimler Rastatt, in seinem Diskussionsbeitrag »vor allem beunruhigt ist, dass in dem, was aus den Bezirken kommt, überall die Schwerpunktsetzung durchkommt: »Wir reden jetzt erst einmal über das Entgelt, und Arbeitsgestaltung ist zunächst einmal nicht das Vordringliche«. Das müsse sich ändern. Vor allem müssten »die betriebspolitischen Voraussetzungen geschaffen werden, bevor wir tarifliche Regelungen treffen [...]. Sonst schießen wir uns ins Knie« (zitiert nach IG Metall Vorstand 1993a, S. 90). Andreas Drinkuth, Leiter der Abteilung Automation, sah dies ähnlich, machte jedoch keine weitergehenden Vorschläge, wie das Defizit zu beheben wäre (ebd., S. 66). Klaus Lang, damals Leiter der Tarifaabteilung, resümierte die Diskussion mit der Feststellung, »dass die Ansätze in der Tarifierform 2000 vielleicht zu spärlich sind«. Aber die bezirklichen Diskussionen seien »noch weit hinter diesen spärlichen Ansätzen zurück« (zitiert nach IG Metall Vorstand 1993a, S. 94). Es müsse deshalb darauf gedrängt werden, »dass die Frage der Arbeits- und Technikgestaltung, des Gesundheits- und Umweltschutzes stärker auch in den nächsten Jahren in den Mittelpunkt der tarifpolitischen Diskussion rückt«. Und Lang gibt zu bedenken, »ob sich nicht im nächsten Schritt eine Arbeitstagung mit Regelungseckpunkten zur Gruppenarbeit, zu Prozessen kontinuierlicher Verbesserung beschäftigen sollte«. Dies könnte auch »ein konkreter Ansatz für – nicht immer anzutreffende – vorstands- und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit im Sinne neuer Projektstrukturen sein« (ebd.).

Doch dazu kam es nicht. Die Gespräche und Verhandlungen mit der Arbeitgeberseite wurden aufgenommen, ohne vorher die interne Debatte über entsprechende Tarifforderungen weiterzuführen bzw. zuzuspitzen. Die Diskussion dümpelte dahin. Damit war die nachrangige Behandlung des eigentlich zentralen Handlungsfeldes Arbeitsgestaltung in den anstehenden Verhandlungen vorprogrammiert

Zusätzlich verschärfte sich die Situation durch den zeitgleich eingeläuteten Frontalangriff der Arbeitgeber auf das bestehende System der Flächentarifverträge. 1993 kündigten die ostdeutschen Arbeitgeberverbände »außerordentlich« den Stufenplan zur Angleichung der Löhne und Gehälter an das Westniveau – ein Schritt, den die IG Metall als eindeutig rechtswidrig scharf kritisierte. Nach zweiwöchigem Arbeitskampf wurde die Kündigung zwar zurückgenommen,

aber die Tarifangleichung um zwei Jahre gestreckt. Zudem wurde eine Härtefallklausel vereinbart, die es unter bestimmten Bedingungen erlaubte, tarifliche Normen zu unterschreiten. Eine Übertragung auf die westdeutschen Tarifbezirke konnte zwar noch verhindert werden, doch der Druck, auch hier eine analoge Vereinbarung abzuschließen, wuchs (Bispinck 2020, S. 3).

Diese Konstellation, geprägt durch grundsätzliches Infragestellen der Architektur des Tarifsystems sowie durch massive Angriffe auf geltende Tarifnormen, hielt während des gesamten Jahrzehnts an. Sie beeinflusste maßgeblich auch den Verlauf der zu Beginn der 1990er Jahre aufgenommenen Verhandlungen zur Tarifierform 2000 in den verschiedenen Tarifbezirken.

Federführend in den regionalen Verhandlungsprozessen war der Bezirk Baden-Württemberg – und blieb es. Erste Sondierungsgespräche begannen dort bereits 1989 mit dem Ziel, spätestens bis Mitte der 1990er Jahre zu einem Abschluss zu kommen. Bekanntlich kam es anders: Es dauerte 14 Jahre, bis ERA, zu dem die Tarifierform 2000 schließlich mutiert war, im Jahr 2005 verabschiedet und mit seiner betrieblichen Umsetzung begonnen wurde. Der Weg dorthin war langwierig, mühsam, konfliktreich und mehrfach unterbrochen. In der Endphase des Verhandlungsprozesses hegten viele Beobachter erhebliche Zweifel, ob überhaupt noch mit einem erfolgreichen Abschluss zu rechnen sei (Bahnmüller 1998; Bahnmüller/Schmidt 2009).

Eine tarifvertragliche Festschreibung von Kriterien, Normen und Mindeststandards »humaner« oder »guter« Arbeit gelang nicht; ebenso wenig eine »Demokratisierung des Arbeitsalltags« durch eine Ausweitung der Mitbestimmungsrechte von Beschäftigten und Betriebsräten. Aufgegeben wurden die teils detailliert und differenziert ausgearbeiteten Forderungen zur Arbeitsgestaltung in den regionalen Verhandlungen jedoch lange nicht. Ein Beispiel: 1994 veröffentlichte die IG Metall Bezirksleitung Stuttgart eine Broschüre (Pro-Magazin Nr. 3), in der unter anderem vorläufige Ergebnisse und Konkretisierungen der Forderungen zur Gestaltung von Gruppenarbeit dargestellt wurden (IG Metall Bezirksleitung Stuttgart 1994a).

Doch schon diese noch vorläufigen Forderungen stießen auf den entschiedenen Widerstand des Verbands der Metallindustrie Baden-Württemberg (VMI) bzw. später Südwestmetall. Wie die IG Metall Bezirksleitung Stuttgart (1994b) festhalten musste, zeigten sie »keinerlei Bereitschaft, [...] Fragen der Arbeitsgestaltung und insbesondere eine Ausweitung der Mitbestimmung des Betriebsrates in einen Tarifvertrag aufzunehmen« (S. 13). Auch der Versuch, stärker auf Individualrechte der Beschäftigten anstelle kollektiver Betriebsratsrechte zu setzen, brachte keine Fortschritte. Im Frühjahr 1996 erklärte der Metall-Arbeit-

geberverband zur Überraschung der IG Metall die Gespräche, weil ergebnislos, für beendet (Bahnmüller 1998, S. 126 ff.).²

Nach monatelanger Unterbrechung wurden die Gespräche zwar wieder aufgenommen. Doch um wenigstens Teilfortschritte zu sichern, strich man jene Forderungen von der Agenda, die als nicht mehr verhandlungs- bzw. kompromissfähig galten – darunter das gesamte Forderungspaket zur Arbeitsgestaltung und Gruppenarbeit. Fortan konzentrierte man sich auf die Reform der Entgeltsysteme, um wenigstens bei der Bewertung von Arbeit, Leistung und Belastungen Fortschritte und auch einen Abschluss zu erzielen. Es dauerte weitere sieben Jahre, bis im Jahr 2003 ein erstes Ergebnis vorlag. Der Durchbruch gelang in Baden-Württemberg, andere Bezirke folgten (Huber/Schild 2004).

Wie sich zeigte, erfüllten sich die mittlerweile ohnehin gedämpften Hoffnungen nicht, über die Gestaltung der Arbeitsbewertungssysteme Impulse für eine ganzheitliche Arbeitsgestaltung oder die Förderung qualifizierter Gruppenarbeit zu setzen. Die durch ERA ausgelösten oder eng mit ihm verbundenen arbeitsorganisatorischen Veränderungen blieben selten und wenig wirksam (Bahnmüller/Schmid 2009, S. 280 ff.). ERA impliziert keine bevorzugte Richtung für die Arbeitsorganisation. Die betriebliche Umsetzung zeigte deutlich: Es gab keine erkennbaren Impulse hin zu ganzheitlichen Aufgabenzuschnitten. Auch die Verbreitung qualifizierter Gruppenarbeit wurde durch ERA weder gefördert noch behindert. Insgesamt entfaltete das Abkommen keine substanzielle unterstützende Wirkung für die betriebliche Umsetzung guter Arbeit.

Insofern erwies sich die bereits zu Beginn der Diskussion um die Tarifreform 2000 geäußerte Skepsis als berechtigt. Arbeitsgestaltung war und blieb eine primär betriebspolitische Aufgabe. Sie erfordert eine solide betriebliche Basis und ein aktives Engagement von Betriebsräten, Vertrauensleuten und Beschäftigten. Eine tarifpolitische Rahmung und Unterstützung wurde durch die Tarifreform 2000 nicht geschaffen. Sie fehlte bereits während des Lean-Production-Booms zu Beginn der 1990er Jahre – und sie fehlt bis heute. Deshalb waren die Betriebsräte

2 | Hintergrund waren die heftigen Turbulenzen, die der Streik und sein Tarifabschluss 1995 in Bayern in den Reihen von Gesamtmetall auslösten. Der Abschluss wird bis heute als »Katastrophe« und »Wendepunkt in der Geschichte des Verbandes« bewertet (Gesamtmetall 2015, S. 193 ff.). Von allen Seiten hagelte es Kritik, verbandsintern und -extern. Die Folgen: ausgeprägte Fluchtbewegungen aus den Metall-Arbeitgeberverbänden und die Geburtsstunde der Idee, OT-Verbände (= ohne Tarifbindung) zu gründen und gegebenenfalls die Arbeitgeberverbände allesamt aufzulösen. Das Beben war heftig, langanhaltend und es hatte Folgen für den Verhandlungsprozess um ERA in Baden-Württemberg. Über Monate hinweg vermied Südwestmetall alle Aktivitäten, die möglicherweise neue Unruhe in den Verband hätten bringen können.

und Vertrauensleute gefordert, auf Grundlage der bestehenden tariflichen bzw. betriebsverfassungsrechtlichen Regelungen eigenständig gestalterisch und koordinierend aktiv zu werden. Und das wurden sie, wie wir nachfolgend zeigen werden.

6.3 Gewerkschaftliche Koordinierungsansätze der Betriebspolitik

6.3.1 Der lange Weg zu gewerkschaftlichen Eckpunkten der Gruppenarbeit

Parallel zu den Diskussionen über Arbeitsgestaltung in einer Tarifreform 2000 kursierten bereits seit Mitte der 1980er Jahre Entwürfe für gewerkschaftliche Eckpunkte zur Gestaltung von Gruppenarbeit. Auf dem Gewerkschaftstag 1986 revidierte die IG Metall ihre ablehnende Haltung zu Gruppenarbeit ([Kapitel 4.2](#)). Sie beschloss, »tayloristischen Arbeitsformen mit ihren zerhackten, monotonen Einzeltätigkeiten« ein Konzept von Gruppenarbeit gegenüberzustellen, das »die Anreicherung von Arbeitsinhalten, den Abbau der Arbeitsteilung und hierarchischer Strukturen, die Erhöhung der Qualifikation der Arbeitnehmer und eine entsprechende Eingruppierung, Belastungsreduzierung durch Arbeitsplatzwechsel und höhere Stellenbesetzung« enthält (IG Metall 1986a, S. 218). In einem »Erledigungsvermerk« zum Beschluss von 1986 heißt es 1989: »Es wurden Eckpunkte zur Gruppenarbeit entwickelt, die gegenwärtig in verschiedenen Pilotbereichen erprobt werden.« (IG Metall 1989a, S. 97)

Ein seit Mitte 1988 existierender Entwurf für Eckpunkte aus der Abteilung Automation/Technologie/HdA (IG Metall Vorstand 1988) wurde allerdings zunächst nicht breit veröffentlicht – auch nicht im von Siegfried Roth, Sekretär in der Abteilung Betriebsräte beim IG-Metall-Vorstand, herausgegebenen Sammelband »Perspektive Gruppenarbeit« (Roth/Kohl 1988), der viele Betriebsräte zu Gruppenarbeitsinitiativen ermutigte. Eine breitere und sichtbare Diskussion setzte erst ein, als in der Autoindustrie immer mehr Betriebsräte begannen, Pilotvereinbarungen zu Gruppenarbeit zu verhandeln. Es sollte jedoch drei weitere Jahre dauern, bis zunächst Ende 1991 der Automobilausschuss der IG Metall »Eckpunkte für qualifizierte Gruppenarbeit« verabschiedete (IG Metall Vorstand, 1991a). Grundlage der Beratungen war eine Synopse mit Vereinbarungsentwürfen von Betriebsräten aus sieben Automobilherstellern. Im Mai 1992 wurde das beschlossene Eckpunkt Papier intern veröffentlicht als Teil der gemeinsamen Loseblattsammlung »Gestaltungshinweise und Regelungsvorschläge bei Gruppenarbeit« der Abteilungen Tarifpolitik und Betriebsräte/Betriebsverfassungsrecht/Mitbestimmungsgesetz '76 (IG Metall Vorstand 1992a). Durch ein Vorwort, unterzeichnet von den für Tarifpolitik (Klaus Zwickel) und Betriebsräte

(Horst Klaus) zuständigen Vorstandmitgliedern, erhielt die Sammlung einen verbindlicheren Charakter.

Roth (1992a) komprimierte die Eckpunkte für Seminarpräsentationen wie folgt:

»10 Eckpunkte Gruppenarbeit der IG Metall

1. Selbstregulierung und Dezentralisierung

- Selbstorganisation der Arbeit (Planung, Disposition, Durchführung, Kontrolle im Rahmen des Arbeitsauftrages)
- Dezentralisierung (Abbau von Hierarchiestufen, Delegation von Verantwortung)
- Erweiterte Handlungsspielräume (Selbstständigkeit, Eigenverantwortlichkeit)

2. Gemeinsame Arbeitsaufgaben

- Arbeitswechsel als Qualifizierungsmöglichkeit, Belastungswechsel und Solidarprinzip
- Wechsel zwischen taktabhängigen und taktunabhängigen Arbeiten
- Anreicherung durch indirekte Tätigkeiten (z. B. Materialbereitstellung, Qualitätssicherung, Wartung, Programmierung, Elemente von Instandhaltung und Fertigungssteuerung)

3. Kompetenzen zur Selbstorganisation

- Entscheidungskompetenzen bezüglich eigener Arbeit (Arbeitsweise, Arbeitswechsel, Aufgabenverteilung, Kooperation, Qualifizierungsbedarf u. ä.)
- Selbstorganisation sozialer Prozesse (Gruppengespräche, Urlaubsplanung u. a.)
- Grenzen der Selbstorganisation (Gesetze, Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen, Richtlinien)

4. Humane Leistungsbedingungen

- Selbstverwirklichung statt Selbstausbeutung
- Vereinbarung erreichbarer und zumutbarer Leistungsziele (z. B. über Entlohnungsgrundsatz Prämie)
- Vereinbarung über Personalbesetzung und Arbeitspensum (Soll-Leistung: Berücksichtigung von Erholzeiten, persönliche Zeiten, Qualifizierungszeiten, Gruppengespräche)

5. Gleiche Entgeltchancen

- Chancengleichheit für höherwertige Arbeitsinhalte (Durchlässigkeit, Zugangsmöglichkeit über Qualifizierung)
- aber keine »Gleichmacherei« (Rücksichtnahme auf unterschiedliche Voraussetzungen und Interessen)
- Perspektive: Geringhaltung der Unterschiede

6. Gruppenarbeit als solidarische Arbeitsweise

- Integration statt Ausgrenzung (ältere und behinderte Arbeitnehmer, Personengruppen mit schwächerer sozialer Stellung)
- Qualifizierungswege eröffnen (z. B. für angelernte Produktionsarbeiter)
- Freiwilligkeit als Prinzip

7. Förderung von Kompetenz und Qualifikation

- Anspruch auf umfassende Qualifizierung (individuelle, gruppenbezogene, fachliche, soziale Qualifizierungsziele)
- Qualifizierung zur Selbstorganisation (Handlungskompetenz fördern: Team- und Kooperationsfähigkeit, Moderations- und Konfliktlösungsstechniken, selbständige Arbeitsplanung)

8. Gruppenarbeitsförderliche Technik und Organisation

- Dezentrale Technikalternativen (orientiert am Prinzip der Selbstorganisation)
- Entkopplung von enger Taktbindung (z. B. Fließband als Transportmittel, Arbeit am stehenden Objekt, Ausweitung der Vormontage u. ä.)

9. Gruppengespräche und Gruppenvertretung

- Gruppengespräche sind Arbeitsbesprechungen (Lösung fachlicher, organisatorischer und sozialer Fragen)
- Sozialverträgliche Gestaltung der Gruppengespräche (während der Arbeitszeit, Personalausgleich, freie Themenwahl, nicht während der Pausen)
- Demokratische Wahl der Gruppensprecher (Vertretung der Gruppen nach innen und außen, keine Weisungs- und Disziplinarbefugnisse)
- Beitrag zur Mitbestimmung am Arbeitsplatz (Voraussetzung: Information, Beteiligung, Qualifizierung durch gewerkschaftliche Interessenvertretung)

10. Beteiligung bei Gruppenarbeit

- Beteiligung des Betriebsrats (Steuerorgane auf Unternehmens- und Werkebene)
- Entscheidungen im Konsens
- Betroffene frühzeitig beteiligen.«

Die im Loseblattwerk enthaltenen zehn »Eckpunkte für qualifizierte Gruppenarbeit« (IG Metall Vorstand 1991a) wurden mit zwei Texten zur Kritik der Teamarbeit bei Lean Production kombiniert sowie mit zwei Versionen einer Musterbetriebsvereinbarung zu Gruppenarbeit aus der Abteilung Tarifpolitik (verbunden mit einer Materialsammlung zu Tarifregelungen zum Prämienlohn). Diese Mustervereinbarungen griffen zwar einige Gestaltungsformulierungen aus den Eckpunkten auf, waren aber vorrangig als Betriebsvereinbarungen zur Leistungsentlohnung und Personalbemessung bei Gruppenarbeit konzipiert.

Sie konzentrierten sich also auf jenen Teil der Eckpunkte, der betriebsverfassungsrechtlich erzwingbar ist. Das Vorwort kündigte an, die Sammlung aus Papieren verschiedener Vorstandsabteilungen werde »in Kürze« durch eine Handlungshilfe für Betriebsräte mit Praxisbeispielen und Vorgehensbeschreibungen ergänzt. Diese Broschüre ist allerdings nie erschienen. Der schwierige interne Abstimmungsprozess zwischen den Vorstandsabteilungen wurde schließlich von der nun anrollenden Welle von Betriebsvereinbarungen – auch über die Autoindustrie hinaus – überholt.

Aufschlussreiche Hinweise zur Entwicklung der gewerkschaftlichen Diskussion über die Gestaltung von Gruppenarbeit ergeben sich aus dem Vergleich der Eckpunkte von 1988 (EP 88) und 1991 (EP 91) sowie mit der Musterbetriebsvereinbarung von 1992.

Zwischen 1988 und 1992 hatten sich wesentliche Rahmenbedingungen der Diskussion geändert. Während 1988 noch die Rückbesinnung auf Humanisierungskonzepte der 1970er Jahre im Kontext technikkritischer Diskussionen und CIM-Projekte im Vordergrund stand, bildete 1992 die Lean-Debatte den zentralen Bezugsrahmen für die Umsetzung humanisierungsorientierter Ziele. Waren 1988 Gruppenarbeitsprojekte noch isolierte Experimente, so galten sie 1992 zunehmend als Vorläufer einer flächendeckenden Einführung. Innerhalb der IG Metall war Gruppenarbeit 1988 noch ein umstrittenes Teilprojekt im Rahmen des HdA-Gestaltungsprojekts – 1992 hingegen avancierte sie zu einem Kernelement der gewerkschaftlichen Arbeitsgestaltung im Rahmen der Tariffreform 2000. Auch die Funktion der Eckpunkte hatte sich gewandelt: Dienten sie 1988 noch als ergänzender Baustein zur Förderung betrieblicher Beteiligungsprozesse im Rahmen des »Zehn-Schritte-Programms« (IG Metall 1985), wurden die Eckpunkte von 1991 zur Grundlage für die Musterbetriebsvereinbarung von 1992. Sie fungierten dabei als praxisorientierte Checkliste für laufende Verhandlungen über Betriebsvereinbarungen. Wunschvorstellungen hatten dort keinen Platz mehr – vielmehr wurden die Inhalte von den beteiligten Betriebsräten kritisch auf ihre betriebliche Umsetzbarkeit hin überprüft. Diese veränderten Rahmenbedingungen schlugen sich unmittelbar in der Formulierung der Eckpunkte nieder.

So war in der Version von 1988 der erste Eckpunkt der »Gemeinsamen Arbeitsaufgabe« gewidmet. Er hob – in bewusster Abgrenzung zu den monotonen, taktgebundenen Einzelaufgaben des Taylorismus – die Möglichkeiten zur Qualifizierung und den Belastungswechsel innerhalb einer gemeinsamen Aufgabe hervor. In der Fassung von 1991 rückte hingegen der Eckpunkt »Selbstregulierung und Dezentralisierung« an erste Stelle. Damit wurde die Forderung nach »Dezentralisierung, Abbau von Hierarchiestufen und mehr Selbstverantwortung« bei

gleichzeitiger »Übertragung möglichst umfassender planerischer, dispositiver und kontrollierender Arbeitselemente von Arbeitsgruppen« deutlich in den Vordergrund gestellt. Ziel war es, das Modell einer teilautonomen Gruppenarbeit zu betonen – in bewusster Abgrenzung zu den stärker hierarchisch eingebundenen Teamkonzepten aus der japanischen Lean Production. In der Erläuterung (IG Metall Vorstand 1991b, S. 3) zu den Eckpunkten 1991 heißt es dazu:

»Diesen Punkt haben wir bewusst an die erste Stelle gesetzt, weil der Grundsatz der Selbstregulierung nur zu verwirklichen ist, wenn es tatsächlich auch zu einer Veränderung der Aufbauorganisation und Hierarchie im Sinne einer stärkeren Dezentralisierung und Verantwortungsdelegation nach unten kommt. Davon hängen unter anderem auch Möglichkeiten ab, die Handlungsspielräume für die Kollegen in den Gruppen zu erweitern.«

Der hohe Anspruch, Arbeitsgruppen als selbstregulierende Organisationseinheiten mit weitreichenden Entscheidungsbefugnissen zur Gestaltung ihrer eigenen Arbeit auszugestalten, kann als Weiterentwicklung der gewerkschaftlichen Mitbestimmungsdebatte am Arbeitsplatz verstanden werden. Wie schon die ursprüngliche Diskussion um Mitbestimmung war auch dieser Ansatz nicht unumstritten – insbesondere, weil befürchtet wurde, dass dadurch die Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte eingeschränkt werden könnten.

Die Musterbetriebsvereinbarung von 1992 verzichtet deshalb auf den Begriff *Selbstregulation*, sondern fordert stattdessen nur noch Entscheidungsrechte für die Gruppen im Rahmen von *Selbstorganisation* – beschränkt auf konkrete Gestaltungsbereiche wie Rotationswechsel, Lage und Durchführung der Gruppengespräche und Qualifizierungsplanung. Zudem betont die Vereinbarung die Verpflichtung des Arbeitgebers zur menschengerechten Arbeitsgestaltung. Sie vermeidet gezielt jede Formulierung, die einer Gruppenmitbestimmung am Arbeitsplatz gleichkäme und damit möglicherweise die Pflichten des Arbeitgebers oder die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats einschränken könnte.

Auch das ursprünglich formulierte Ziel einer gemeinsamen Arbeitsaufgabe, bei der Gruppenmitglieder regelmäßig zwischen unterschiedlichen Teilaufgaben – insbesondere zwischen taktabhängigen und taktunabhängigen Tätigkeiten – wechseln, erschien offenbar einigen Betriebsräten in der Eckpunkte-Arbeitsgruppe in ihren Betrieben schwer realisierbar. Es konnte daher nur aufrechterhalten werden, indem man sich darauf verständigte, »dass es von jedem Grundsatz auch Ausnahmen gibt«, heißt es in der Erläuterung zu Eckpunkten 1991 (IG Metall Vorstand 1991b, S. 4). Dort wird auch der in diesem Zusammenhang deutlich werdende Spagat zwischen langfristigen gewerkschaftlichen Zielsetzungen und deren kurzfristigen Umsetzbarkeit im Betrieb ausdrücklich benannt:

»Trotz allem dürfen wir uns mit unserem Gestaltungsanspruch nicht von vorneherein auf ein Niveau heutiger Machbarkeit [...] reduzieren. Auch wenn es über Jahre wahrscheinlich in einigen Bereichen schon ein Erfolg ist, wenn wir zu einem ›humanisierten Taylorismus‹ kommen, also zu Mitfahrgelegenheiten am Montageband oder zur Installation von Hängedrehförderern, was für die Kollegen bereits eine deutliche Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen bedeutet.«

Auch beim Thema Entgelt und Leistung zeigt sich eine aufschlussreiche Entwicklung. Die ursprüngliche Überschrift »Gleiches Entgelt« in den Eckpunkten von 1988 wurde in der Fassung von 1991 ersetzt durch »Gleiche Entgeltchancen«. Damit wurde das Ziel aus den EP 88, dass die Beschreibung einer gemeinsamen Gruppenaufgabe zu einem einheitlichen Entgelt für alle Gruppenmitglieder führen müsse, nicht aufgegeben, sondern konkretisiert: Im Zentrum stand nun die Forderung nach allgemein zugänglichen Qualifikationsmaßnahmen als Voraussetzung für gleichberechtigte Entgeltchancen. Die Leistungsbedingungen tauchten in den EP 88 nur als Unterpunkt innerhalb des Eckpunkts »Gruppenarbeit als solidarische Arbeitsweise« auf:

»Es sind Bedingungen sicherzustellen (zum Beispiel durch ausreichende Personalbesetzung und geeignete Qualifizierungsmaßnahmen), dass menschliche Zuwendung und Unterstützung in der Arbeitsgruppe möglich und gefördert wird und sich ein gutes Arbeitsklima entwickeln kann.« (IG Metall Vorstand 1988, S. 7)

In den EP 91 werden »Humane Leistungsbedingungen« zu einem eigenen Eckpunkt mit der Forderung nach einer mit dem Betriebsrat zu vereinbarenden Personalbesetzung. Die Musterbetriebsvereinbarung von 1992 trieb diese Entwicklung noch weiter voran. Tituliert als »Betriebsvereinbarung über Prämienentlohnung bei Gruppenarbeit« behandelt sie die Gestaltungskriterien für Gruppenarbeit lediglich im Vorspann – den eigentlichen Gegenstand bildet die Leistungsentlohnung. Diese auf Leistungs politik fokussierte Form der Betriebsvereinbarung fand in der betrieblichen Praxis jedoch kaum Anwendung. Die Welle der zu Beginn der 1990er Jahre abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen orientierte sich vielmehr an den Vorbildern aus der Autoindustrie. Diese übernahmen Formulierungen aus den Eckpunkten und lagerten das Thema Leistungs politik, sofern es überhaupt geregelt wurde, in separate Vereinbarungen aus.

Die größten Veränderungen betrafen die Themen Gruppengespräch und Gruppenvertretung. Die Gruppengespräche wurden in den EP 91 um zwei Aspekte erweitert, die gegenüber den Arbeitgebern besonders umstritten waren: Erstens sollten die Gruppen »frei in der Wahl der Themen und in der Wahl der Hinzuziehung gruppenexterner Personen« sein. Zweitens sollten Gruppen-

gespräche als Arbeitszeit behandelt werden, für die auch ein Personalausgleich einzuplanen sei.

Vollständig neu gefasst wurde das Thema Gruppenvertretung. Die EP 88 definierten die Rolle des Gruppensprechers als rotierende Funktion unter den Gruppenmitgliedern. Die EP 91 hingegen verknüpften die Sprecherfunktion mit einer demokratischen Wahl durch die Gruppe und grenzten sie klar von klassischen Vorarbeiterrollen ab. Gleichzeitig musste die Formulierung auf bereits etablierte betriebliche Realitäten und Vereinbarungen reagieren – etwa bei Ford in Köln, wo frühere Kolonnenführer als »Koordinatoren« der Gruppen eingesetzt wurden. Um dieser bereits bestehenden betrieblichen Praxis Rechnung zu tragen, wurde in den EP 91 formuliert:

»Gruppenvertretungen können unterschiedlich gestaltet werden. Wird eine Gruppenvertretung über Gruppensprecher angestrebt, so ist dieser durch die Gruppe zu wählen. Gruppensprecher [...] haben keine Weisungs- und Disziplinarbefugnisse.« (IG Metall Vorstand 1991a, S. 6)

Die Ausgestaltung der Gruppensprecherrolle war weiterhin von Interessenkonflikten geprägt und führte zu unterschiedlichen betrieblichen Regelungen. Viele Arbeitgeber strebten an, die bisherigen Vorarbeiter als Gruppensprecher einzusetzen. Dies sollte jedoch aus gewerkschaftlicher Sicht durch eine verpflichtende demokratische Wahl verhindert werden. Andererseits entstand durch eine Wahl eine Konkurrenz zu den ebenfalls gewählten gewerkschaftlichen Vertrauensleuten. Dieses Spannungsfeld musste durch klare Funktionsabgrenzung oder durch Personalunion aufgelöst werden. Die Erläuterung zu den EP 91 zitiert dazu einen Opel-Betriebsrat:

»Wenn wir unsere Vertrauensleute nicht zu Gruppensprechern machen können, dann machen wir die Gruppensprecher zu Vertrauensleuten.« (zitiert nach IG Metall Vorstand 1991b, S. 8)

Deshalb wird eine aktive Bearbeitung dieses Konfliktfeldes gefordert:

»Gruppengespräche und Gruppensprecher können als Element von Mitbestimmung am Arbeitsplatz eine Erweiterung der Interessenvertretung bedeuten. Entsprechende Maßnahmen der Interessenvertretung zur Information, Beteiligung und Qualifizierung der Betroffenen sind dafür jedoch unabdingbare Voraussetzungen.« (IG Metall Vorstand 1992a, S. 7)

Nach 1992 wurden die zehn Eckpunkte in der IG Metall nicht weiter überarbeitet, obwohl die Entwicklungen in den Betrieben durchaus Anlass zur Aktualisierung geboten hätten. In den folgenden Jahren erschien allerdings eine ganze

Flut von Handlungshilfen mit Gestaltungseckpunkten für Gruppenarbeit – teils aus anderen Gewerkschaften wie der IG Chemie-Papier-Keramik (1993), teils von gewerkschaftsnahen Beratungsunternehmen wie den regionalen Technologieberatungsstellen (TBS) des DGB (TBS NRW 1996) oder vom IMU-Institut München (Pfäfflin/Buchner 1999).

Einen vorläufigen Abschluss der gewerkschaftlichen Positionsentwicklung bildete die Broschüre »Gruppenarbeit, Analyse und Handlungsempfehlungen« der Hans-Böckler-Stiftung (Kamp 1999). Basierend auf der Analyse von 83 Betriebsvereinbarungen aus verschiedenen Industriebranchen – mehr als die Hälfte aus der Metall- und Elektroindustrie – wurde darin ein Gestaltungsraster entwickelt. Dieses greift die Themen der 10 Eckpunkte auf, benennt aber keine verbindlichen Mindestbedingungen mehr, sondern nur noch zu klärende bzw. zu regelnde Teilthemen.

6.3.2 Arbeitsgestaltung als Impuls für neue Formen koordinierter Betriebsratsarbeit und regionaler Bildungsarbeit

Je wichtiger Gestaltungspolitik im Rahmen der Betriebsratsarbeit wurde, desto sichtbarer wurden die Schwächen der bisherigen Unterstützungs- und Koordinierungsformen gewerkschaftlicher Betriebspolitik: etwa Umfang und Inhalt der Betriebsberatung, die Kompetenz der Beratenden, die Art und Weise, wie die Beratung erfolgte.

Bis Ende der 1980er Jahre erfolgten Betreuung, Beratung und Koordinierung der Betriebsratsgremien im Wesentlichen durch Einzelbetreuung der Betriebe durch die örtlichen Hauptamtlichen. Sie wurde ergänzt durch die (zentrale) Bildungsarbeit, an der einzelne Betriebsratsmitglieder und Vertrauensleute teilnahmen. Inhaltlich war die Bildungsarbeit auf die Durchsetzung und Umsetzung von Branchentarifverträgen ausgerichtet.

Angestoßen auch durch das HdA-Gestaltungsprojekt der IG Metall zu Beginn der 1990er Jahre entstanden neue Formen der Qualifizierung, Beratung und Unterstützung: bezirksweite Betriebsrätenetzwerke sowie dezentrale (gewerkschaftliche) Bildungsangebote durch neue gewerkschaftliche Bildungsanbieter wie z. B. Bildungs Kooperationen (BiKos), die sich in Zusammenarbeit mit örtlichen Verwaltungsstellen neben den zentralen Gewerkschaftsschulen entwickelten und etablierten.

Betriebsrätenetzwerke

Wodurch zeichneten sich diese Netzwerke aus? Sie nahmen den gewerkschaftlichen Selbsthilfegedanken wieder auf, arbeiteten dezentral und traten nicht mit

dem Anspruch an, fertige Lösungen zu vermitteln. Vielmehr wurde versucht, gemeinsam und auf Augenhöhe Lösungen für die jeweils unterschiedlichen betrieblichen Problemstellungen zu entwickeln und, wenn möglich, Leitplanken zu installieren, innerhalb derer man sich bewegen sollte. Die Zusammenarbeit im Netzwerk sollte »die Kraftreserven freisetzen und die individuelle wie gemeinsame Kompetenz steigern« (Kaßebaum 2004, S. 94). Dazu bedurfte es einer Vertrauenskultur, die es erst zu entwickeln galt und die im Prozess der Zusammenarbeit wuchs. Entscheidend war nicht die Funktion der oder des Beteiligten, sondern ihre oder seine Fähigkeit und Bereitschaft, eine vertrauensvolle Beziehung aufzubauen.

Zu den wichtigsten Funktionen von Betriebsrätenetzwerken gehören auch heute noch der methodisch angeleitete Erfahrungs- und Informationsaustausch sowie eine Weiterbildung, die auf die konkreten individuellen und betrieblichen Bedarfe ausgerichtet ist. Auf diese Weise sollten die Betriebsräte ihre Interessenvertretungsfunktion im Betrieb besser wahrnehmen und sich einen erweiterten Handlungsspielraum gegenüber den Geschäftsleitungen erarbeiten. Betriebsrätenetzwerke sollten einzelbetriebliche Beratung der Betriebsräte nicht ersetzen, sondern sinnvoll ergänzen. Kaßebaum (2000, S. 162), einer der Promotoren des Netzwerkgedankens, formuliert deren Arbeitsweise so:

»Im Netzwerk, das heißt in der Arbeit über den eigenen Betrieb und unter Umständen auch die eigene Verwaltungsstelle hinaus, wirkt vor allem die ›informelle‹, gegenseitige Unterstützung, hier ein Anruf, dort ein Fax, dort ein Gespräch ›am Rande‹. Dieses ›sich Kennen und Vertrauen‹ bildet den in der Regel unsichtbaren, fruchtbaren Nährboden für die Netzwerke. Hier bildet sich das wichtige Klima des ›gegenseitigen Gebens und Nehmens‹ heraus. Ohne diese Beziehungen, die auch als Vertrauensbeziehung zwischen Betriebsräten und Verwaltungsstelle zu entwickeln sind, gibt es kein Netzwerk.«

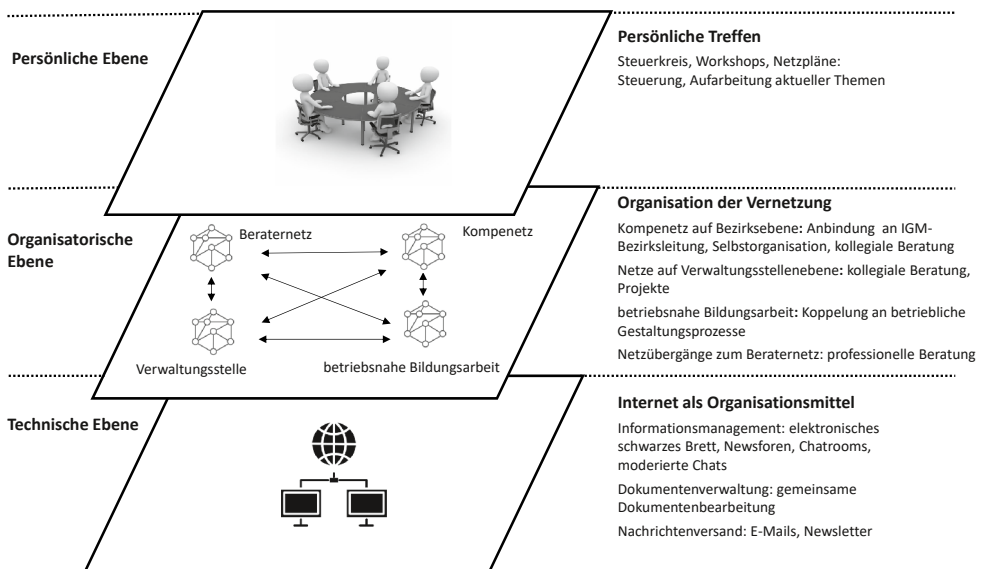
Neben den Betriebsräten waren auch Gewerkschaftssekretäre Teil der Netzwerke, doch deren Rolle änderte sich zu Moderatoren. Sie stellten Strukturen und Ressourcen für die Netzwerke zur Verfügung und hatten im Wesentlichen »Servicefunktion«. Diese war auch notwendig, da die beteiligten Betriebsräte die Arbeit im Netzwerk zusätzlich zu ihren täglichen Aufgaben im Betrieb leisten mussten.

Inhalte und Formen der Netzwerktreffen richteten sich nach den Interessen der Beteiligten. Ein Steuerkreis aus betrieblichen Vertreterinnen und Vertretern des Netzwerkes erarbeitete auf Grundlage von Teilnehmerbefragungen entsprechende Vorschläge. Fachliche Basis bildeten in erster Linie die von den Teilnehmenden eingebrachten Kompetenzen. Nur wenn diese nicht ausreichten, wurde externer Sachverstand hinzugezogen. Insofern dienten Betriebsrätenetzwerke

zugleich der gezielten Erschließung und Nutzung von Expertenwissen (Deiß/Heidling 2001).

Sowohl die Entscheidung zur Teilnahme an den Netzwerken als auch der zeitliche Umfang und die Form der Mitwirkung lagen im Ermessen der Beteiligten. Die Netzwerkarbeit war daher ein fortlaufender Prozess der Selbstkonstitution, der gemeinsamen Definition von Zielen und der Arbeitsweisen (HBS 2003). Das Betriebsrätenetzwerk »Kompetenz« in Nordrhein-Westfalen (Abbildung 6) entwickelte dafür das Bild des Marktplatzes, wo auf der persönlichen Ebene immer wieder das Geben und Nehmen neu austariert werden muss. Das Kompetenz ist hier exemplarisch als eine Form der Organisation der Netzwerke dargestellt. Die jeweilige Ausprägung der jeweiligen Netzwerke ergab sich durch die Teilnehmenden.

Abbildung 6: Ebenen der Vernetzung am Beispiel des Kompetenz NRW



Quelle: IG Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg 2002, S. 9; Abbildungen: Pixabay und Freepic

Die Betriebsrätenetzwerke, die sich ab Mitte der 1990er Jahre bildeten, lassen sich in drei Typen unterscheiden:

- *branchenbezogene Netzwerke*
 - an der Schnittstelle zwischen Herstellern und Zulieferern: z. B. Netzwerk Automobilzuliefer-Industrie Zwickau, Schienenfahrzeug-Zulieferindustrie Bautzen (Fischer/Grundmann 1998)
 - von Unternehmen derselben Branche und Verarbeitungsstufe: z. B. Maschinenbau-Netzwerk Baden-Württemberg, Landtechnik und Schienenverkehrstechnik (beide bundesweit)
 - in einer Region: z. B. Netzwerk Leipzig
- *strukturpolitisch orientierte regionale Netzwerke*: Ziel war die Entwicklung von Innovationen sowie von Diversifizierungs- und Reindustrialisierungsprozessen zur industriellen Standortentwicklung: z. B. Netzwerk Brandenburg, Stadtteil-Netzwerke Wuppertal und Krefeld (Drinkuth 2022, S. 69).
- *funktionsorientierte Netzwerke*: konzentriert auf die Gestaltung von Arbeit und Technik sowie die Einführung von Gruppenarbeit: z. B. das Kompetenzzentrum NRW und das »Interessenbezogene Netzwerk Technik- und Arbeitsgestaltung (INTAG)« in Baden-Württemberg

Im Folgenden werden ausgewählte Beispiele funktionsorientierter Netzwerke vorgestellt, die sich mit der Gestaltung von Arbeit und Technik befassen:

Die Anfänge: Gestaltungsnetzwerke in den IG-Metall-Bezirken Bayern und Hannover

Das erste Betriebsrätenetzwerk mit dem Schwerpunkt Arbeitsgestaltung entstand 1991 in Bayern, unterstützt durch die Abteilung Automation beim Vorstand der IG Metall. Jeweils ein bis zwei Betriebsratsmitglieder aus 16 Betrieben sowie drei Bevollmächtigte trafen sich alle sechs bis acht Wochen reihum in den teilnehmenden Betrieben. Vor Ort wurden exemplarisch Fälle der (Arbeits-)Gestaltung vorgestellt und in Gesprächen mit den jeweiligen Geschäftsführungen diskutiert.

Im Bezirk Hannover wurden auf ähnlicher Basis sogenannte »Koordinatoren für Arbeit und Technik« eingeführt und ausgebildet. Sie befassten sich mit Technologieentwicklung und Arbeitsorganisation und vermittelten Arbeitstechniken für Moderation und Projektbegleitung.

Kompetenzzentrum Nordrhein-Westfalen

Das Kompetenzzentrum entstand 1995 aus einem Workshop des bezirklichen Arbeitskreises »Arbeit und Technik«. Dort fand sich ein Initiativkreis zusammen, der die Gründung eines Betriebsrätenetzwerks betrieb. Ausgangspunkt war die Erkenntnis, dass die IG Metall nicht mehr in der Lage war, Betriebsräte im Einzelfall in ausreichendem Umfang zu unterstützen – weder qualitativ noch quan-

titativ. Ziel war es daher, die betriebliche Handlungsfähigkeit zu stärken und Veränderungsprozesse mitzugestalten. »Voneinander lernen und Erfahrungen austauschen« lautete das Motto (Habenicht/Elsholz 2004, S. 34).

Dem Kompetenznetzwerk gehörten 60 bis 80 Betriebsrätinnen und Betriebsräte an: aus der Metall- und Elektroindustrie, von Bergbau-Zulieferern und aus der Möbelindustrie. Als weitere Akteure beteiligten sich Gewerkschaftssekretäre aus unterschiedlichen Organisationsebenen sowie gewerkschaftsnahe Bildungs- und Beratungseinrichtungen. Zu Beginn wurde eine Weiterbildungsreihe konzipiert, bestehend aus acht dreitägigen Seminaren zu den Themen Gruppenarbeit und Entlohnung, Zielvereinbarungen und Projektmanagement. Danach standen die teilnehmenden Netzwerkbetriebsräte anderen Betriebsratsgremien als Ansprechpersonen zur Verfügung. Gegenseitige Beratung und Unterstützung prägten das Selbstverständnis des Netzwerks.

Die organisatorische Anbindung an den Bereich Bildung in der IG-Metall-Bezirksleitung NRW, die für das sozialpartnerschaftliche Projekt Landesmittel akquirierte, unterstrich die Bedeutung von Bildung und Kompetenzentwicklung in diesem Netzwerk. In den dort angebotenen Seminaren und Workshops hatten die Wissensimpulse externer Referentinnen und Referenten den gleichen Stellenwert wie die betrieblichen Erfahrungen der Teilnehmenden.

Ein- bis zweimal jährlich fanden Plenen zur Reflexion und Weiterentwicklung des Netzwerks statt. Dabei übernahmen sogenannte »Kümmerer«, aus dem Teilnehmerkreis gewonnene Verantwortliche, die Nachverfolgung einzelner Themenfelder. Die Plenen waren in der Regel mit Betriebsbesuchen verbunden, bei denen die jeweilige betriebliche Situation gemeinsam mit dem Betriebsrat und dem Management des besuchten Unternehmens diskutiert wurde.

Ein offener Steuerkreis aus 10 bis 15 Personen – Betriebsräte, Gewerkschaftssekretäre und Mitarbeitende von Bildungs- und Beratungseinrichtungen – koordinierte die Netzwerkaktivitäten. Er traf sich alle sechs bis acht Wochen, kümmerte sich um die Umsetzung der Vereinbarungen und Arbeitsaufträge aus den Plenen, betrieb die Öffentlichkeitsarbeit und führte strategische Debatten zur Weiterentwicklung der Netzwerkarbeit.

INTAG Baden-Württemberg

Das »Interessenbezogene Netzwerk Technik- und Arbeitsgestaltung (INTAG)« entstand ab 1996 in Baden-Württemberg. Bereits zwischen 1994 und 1996 hatte die IG-Metall-Verwaltungsstelle Neckarsulm im Rahmen des gewerkschaftlichen Projekts »Humane Arbeitsorganisation« erste Erfahrungen gesammelt. Aus dieser Initiative und weiteren Verwaltungsstellen bildete sich ein fester Kern von 12 bis 15 Personen, bestehend aus Betriebsratsmitgliedern, Hauptamtlichen

und dem Bildungssekretär des Bezirks. Zur Planung von Qualifizierungen zu fachlichen, sozialen sowie methodischen Themen fanden halbjährliche Treffen statt. Im Laufe der Zeit bildete sich darüber hinaus eine dezentrale Struktur mit örtlichen INTAG-Gruppen in verschiedenen Verwaltungsstellen bzw. Bildungsregionen Baden-Württembergs. Gegen Ende der 1990er Jahre zählte das Netzwerk rund 70 aktive Teilnehmende.

Die IG-Metall-Bildungsstätte Lohr unterstützte die Qualifizierung der Netzwerkenden konzeptionell und personell. Neben Seminaren zu Gruppenarbeit, Entlohnung und SAP bot sie auch eine Ausbildung in Projektmanagement an. Da es in Baden-Württemberg für solche Maßnahmen weder Bildungsurlaub noch eine öffentliche Förderung gab, wurden die Qualifizierungsangebote über Schulungen nach § 37 Abs. 6 und § 37 Abs. 7 BetrVG finanziert.³ Teilweise konnte zusätzlich auf das bezirkliche Bildungsbudget der IG Metall zurückgegriffen werden.

Betriebsräten, die selbst nicht Mitglieder des Netzwerks waren, aber Unterstützungsbedarf anmeldeten, wurden im Rahmen sogenannter »Einstiegsberatungen« betreut. Diese zielten auf eine erste Orientierung in der jeweiligen betrieblichen Problemlage, für eine weitergehende Prozessbegleitung fehlten den Netzwerkmitgliedern in der Regel die zeitlichen Ressourcen. Allerdings erteilten die Verwaltungsstellen – ähnlich wie im Beraternetzwerk des IG-Metall-Bezirks Küste⁴ – Beratungsaufträge nur punktuell und zögerlich, da sie ungern Verantwortung an das Netzwerk abgaben (Prott 2001). Diese Zurückhaltung trug letztlich zur schrittweisen Erosion des Netzwerks bei.

Im Jahr 2001 wurden die Betriebsrätenetzwerke durch einen im Bezirk zuständigen Betreuungssekretär neu konzipiert. Die verbliebenen INTAG-Mitglieder wurden für das neu gegründete Netzwerk »Gute Arbeit in Gruppe und Team« gewonnen. Dieses organisierte in den Folgejahren Betriebsbesuche und Workshops zu Themen wie »Gruppenarbeit wohin?«, »Gruppenautonomie: Segen oder Fluch?«, »Flexible Arbeitszeiten in Absprache mit der Gruppe«, »Leistungsvereinbarung zwischen Gruppe und Vorgesetzten« sowie »ERA und Gruppenarbeit«. Aus diesen Aktivitäten entstand eine gewerkschaftliche Argumentationshilfe für Betriebsräte (IG Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg 2006).

3 | § 37 BetrVG regelt den durch den Arbeitgeber bezahlten Qualifizierungsanspruch. Nach § 37 Abs. 6 BetrVG müssen die Seminare »Kenntnisse vermitteln, die für die Arbeit des Betriebsrats erforderlich sind« und nach § 37 Abs. 7 BetrVG von den obersten Arbeitsbehörden der Länder als »geeignet anerkannt« sein.

4 | Hier wurden ehrenamtliche Referentinnen und Referenten zu bestimmten Themenfeldern ausgebildet, um sie in Form betrieblicher Inhouse-Schulungen für Betriebsräte für Beratungen einzusetzen.

Erfahrungen aus den Netzwerken

Den Anstoß zur Gründung aller Netzwerke gaben erkennbare Defizite in der Betriebsbetreuung vor allem bei arbeits- und technologiepolitischen Fragestellungen. Zugleich zeigte sich, dass die bisherige Vermittlung dieses Wissens über zentrale Seminare nicht mehr zeitgemäß war. Das Konzept der vorsorglichen Qualifizierung, quasi »auf Vorrat«, griff nicht mehr: Es ging an den konkreten betrieblichen Problemstellungen vorbei, da es keinen Raum für die Entwicklung passgenauer betrieblicher Lösungen ließ. Auch die Beteiligung an den einschlägigen Arbeitskreisen in den Verwaltungsstellen nahm spürbar ab.

Im Jahr 1998 organisierte die Abteilung Bildung der IG Metall einen Erfahrungsaustausch aller bis dahin etablierten »Gestaltungsnetzwerke« in der Bildungsstätte Bad Orb. Grundsätzlich bestand Einvernehmen, dass die IG Metall eine tragfähige Beratungsinfrastruktur braucht, »die im äußersten Kreis aus Netzwerken besteht, die im Sinne der Selbsthilfe: ›Betriebsräte beraten Betriebsräte‹ arbeiten« (IG Metall Vorstand 2000, S. 8). Die strukturellen Probleme in der Betriebsbetreuung sowie die quantitative und qualitative Überforderung waren offensichtlich. Den unter Handlungsdruck stehenden Betriebsräten sei es oft gleichgültig, von wem sie unterstützt würden, solange die Beratung nur zeitnah und kompetent erfolge. Angesichts dessen drohe die Gefahr, »dass sich Betriebsräte immer weiter von der IG Metall ›abkoppeln‹, indem sie die Hilfe externer Fachleute in Anspruch nehmen, die ihre Dienste auf einem expandierenden Markt von Beratung zur Organisationsentwicklung anbieten«. Diese Abkoppelung sei bereits »weit fortgeschritten« und ihr sollte durch Betriebsrätenetzwerke entgegengewirkt werden (Herzer/Kaßebaum 2000, S. 192).

Was die Zusammensetzung der teilnehmenden Betriebsräte betrifft, entstanden die von der IG Metall initiierten Netzwerke vor allem »im Bereich der kleinen und mittleren Betriebe aus dem klassischen Industriesegment, Zulieferern bzw. kleinen Finalproduzenten, Handwerk [...]« (Kaßebaum 2004, S. 103). In diesen Betrieben klafften der Handlungsdruck der Betriebsräte und die Betreuungskapazitäten der hauptamtlichen Gewerkschaftsvertreter besonders weit auseinander. Nur in Ausnahmefällen beteiligten sich auch Kolleginnen und Kollegen aus Großbetrieben an der Entstehung solcher Netzwerke.

Ob sich aus den Netzwerken, wie erhofft, selbsttragende Beratungsstrukturen von Betriebsräten entwickeln würden, blieb zunächst offen. Ursprünglich war vorgesehen, dass erfahrene Betriebsräte ihre Expertise an Kolleginnen und Kollegen weitergeben und dadurch die Hauptamtlichen entlasten. Um dies zu fördern wurde mit »Transnetz« eine digitale Plattform zur Vernetzung und zum Austausch zwischen Betriebsrätenetzwerken geschaffen. Die Praxis blieb aller-

dings hinter den Erwartungen zurück. Zwar zeigten sich erste Ansätze einer Selbstorganisation, eine fortlaufende Unterstützung durch Hauptamtliche schien jedoch weiterhin nötig (Herzer/Kaßebaum 2000).

Als Erfolgsfaktoren erwiesen sich das persönliche Engagement der Akteure, die ausgeprägte Netzwerkkultur sowie die enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Betriebsräten, hauptamtlichen Betriebsbetreuenden und Mitarbeitenden der jeweiligen Bildungsbereiche. Die Betriebsrätinnen und Betriebsräte verstanden die Netzwerke als Chance zur aktiven Beteiligung – als Ergänzung, nicht als Konkurrenz zu den bestehenden gewerkschaftlichen Arbeits- und Beratungsformen. Gleichwohl begegneten gewerkschaftliche Entscheidungsträger den netzwerkartigen Strukturen mit gewisser Skepsis: Die hierarchiarmer Beteiligungskultur der Netzwerke stand in einem Spannungsverhältnis zur traditionellen gewerkschaftlichen Gremienstruktur, die auf Wahlfunktionen und thematisch fokussierte Kampagnenlogik ausgerichtet ist. Schwierigkeiten traten insbesondere dann auf, wenn Betriebsrätenetzwerke eigenständige Positionen entwickelten, die von der Organisation nicht mitgetragen wurden.

Trotz dieser Herausforderungen wurde der eingeschlagene Weg weiterverfolgt, neue Betriebsrätenetzwerke initiiert – nicht nur im Organisationsbereich der IG Metall, sondern auch bei ver.di und der IG BCE (Gillen et al. 2005). Ab den 2010er Jahren etablierten sie sich schließlich als »dritte Säule« der Unterstützung von Betriebsräten, neben der Betreuung durch Hauptamtliche und der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit. Dabei entstanden Mischformen aus Arbeitskreisen und Netzwerken, die Elemente der Netzwerkkultur – etwa offenen Zugang, vertrauensvollen Erfahrungsaustausch und Praxispräsentationen – mit verbindlicher Struktur und aktiver Steuerung durch Hauptamtliche kombinierten; diese Formen prägen die Netzwerke noch heute. Die intensive Vernetzung der Teilnehmenden, wie sie für reine Netzwerke typisch ist, trat dabei ebenso in den Hintergrund wie die Selbstorganisation: Nur in wenigen Fällen wurden die Treffen von einem eigenständigen Steuerungskreis vorbereitet.

Reform und Reorganisation der Bildungsarbeit

Eng verknüpft mit der Entstehung der Betriebsrätenetzwerke war die zunehmende Kritik an der etablierten gewerkschaftlichen Bildungsarbeit. Das in den 1970er Jahren entwickelte Konzept sah eine gestufte Qualifizierung vor: politische Grundlagenseminare, ergänzt durch thematisch zugeordnete und darauf aufbauende Fachseminare. Die Durchführung der regionalen Einführungsseminare (Funktionsträger I und Betriebsräte I, jeweils einwöchig) oblag der örtlichen Ebene, während die Bildungsstätten der IG Metall für die anschließenden

Grund- und Aufbauseminare verantwortlich waren (Funktionsträger II und III sowie Betriebsräte II, jeweils zweiwöchig).

Bereits in den 1980er Jahren setzte eine Diskussion darüber ein, ob diese Form der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit noch zeitgemäß sei – eine Debatte, die sich in den 1990er Jahren noch verstärkte. »Heute gibt es jedoch eine Situation«, so konstatierte Dieter Budde (2000, S. 26), der damalige Leiter der IG-Metall-Abteilung Bildung, »wo wir alle wissen, dass traditionelle Formen überhaupt nicht mehr ausreichen, um differenzierte Arbeitnehmergruppen anzusprechen.« Die Bildungsarbeit reagierte zu schwerfällig auf neue Themen, ging zu wenig oder gar nicht auf neue Entwicklungen in den Betrieben ein und war zu stark auf Teilnehmende aus Großbetrieben und freigestellte Betriebsräte ausgerichtet (Beer/Wurl 2000; Budde 2002).

Vor diesem Hintergrund stand eine Neuausrichtung der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit an. Diese war von heftigen Debatten begleitet: Den »Erneuerern« wurde vorgeworfen, die Bildungsarbeit zu entpolitisieren und »alte gemeinsame Ziele« aufzugeben, wenn zweiwöchige Seminare in kürzere Angebote zu neuen Arbeitsmethoden, Handwerkszeug und Sachkompetenz umgewandelt würden (Budde 2002, S. 166).

Für Betriebsräte, die an den Gruppenarbeitsseminaren der IG Metall teilnahmen, stellte sich oft folgendes Problem: Zwar konnten sie dort grundlegende Kenntnisse – meist basierend auf den Eckpunkten (Kapitel 6.3.1) – erwerben; die betrieblichen Rahmenbedingungen boten jedoch häufig keine ausreichende Möglichkeit, diese Inhalte in der Praxis umzusetzen. Die Handlungsspielräume waren begrenzt, nicht zuletzt, weil die Kompromissbereitschaft der Arbeitgeber schwand. Hinzu kam, dass sich die Herausforderungen für Betriebsräte je nach Phase der Gruppenarbeit stark unterschieden: Während sich einige noch in der Einführungsphase befanden, hatten andere bereits mit einer Ausweitung oder gar mit einem Strategiewechsel hin zu restriktiveren Formen zu kämpfen. Besonders in letzterem Fall fehlten den Betriebsräten Schutzinstrumente gegenüber den Bedingungen »schlechter« Gruppenarbeit. Betriebsräte mussten »in die Lage versetzt werden, [...] die Frage der Interessenkonflikte in Zusammenhang mit Gruppenarbeit vor Ort in den Gruppen zu diskutieren und dort zu Lösungen zu kommen, die die Mitbestimmung nicht schwächen, sondern stärken«. Auch »die Umsetzung dieser Betriebsvereinbarungen in den und durch die Gruppen selbst« müsse stärker erfolgen, da »der Betriebsrat allein [...] hier völlig überfordert« sei (Salm 1998, S. 18 f.).

Aus dieser Situation entwickelten sich auf lokaler und regionaler Ebene Bildungsk Kooperationen (BiKos) und Bildungswerke der Verwaltungsstellen, um aktueller, praxisnäher und flexibler Seminare anzubieten zu Themen wie Arbeits- und

Technikgestaltung, Lean Production, kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Gruppenarbeit (und Entlohnung). Die Arbeit der BiKos beruhte hauptsächlich auf dem Engagement ehrenamtlicher interner Referentinnen und Referenten; nur für Spezialthemen wurden gewerkschaftsnahe Fachleute von außen zugezogen. Der Bedarf war auch deshalb hoch, weil bis Mitte der 1990er Jahre »Anfragen von Verwaltungsstellen auf die Durchführung ihrer regionalen Seminare in Kooperation mit den Bildungsstätten bis auf wenige Ausnahmen unter Hinweis auf die zentralen Seminare abgelehnt« wurden (Budde 2002, S. 167).

In Verwaltungsstellen, die in stärkerem Maße mit Gruppenarbeit konfrontiert waren, entstand somit die Notwendigkeit, eine eigenständige, betriebsbezogene und regionale Bildungsarbeit zu etablieren. Ein erster Erfahrungsaustausch hierzu fand im Herbst 1994 zwischen den Gruppenarbeitsreferentinnen und -referenten sowie den IG-Metall-Vorstandsabteilungen Betriebspolitik und Bildung statt. Er verdeutlichte: In den Verwaltungsstellen gab es »sehr vielfältige und unterschiedliche Ansätze« – ein Spiegelbild der Tatsache, dass die Einführung von Gruppenarbeit nicht nur von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich verlief, sondern auch Ausdruck verschiedener betriebspolitischer Strategien war (IG Metall Vorstand 1994).

Hinsichtlich der Deckung des Qualifizierungsbedarfs zeigte sich: Auf Ebene der Verwaltungsstellen, aber auch für Großbetriebe gab es bereits Schulungsmöglichkeiten, teils in Form mehrtägiger, modularartig aufgebauter Angebote. Besonders hohen Bedarf gab es allerdings bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), da auch dort in erheblichem Umfang mit Gruppenarbeit experimentiert wurde. Die Deckung dieses Bedarfs erwies sich als schwierig: Denn die Gruppenarbeitsseminare wurden meist von ehrenamtlichen betrieblichen Referierenden durchgeführt, die nicht darin geschult waren, selbstständig Seminare zu konzipieren, um auf die betrieblich sehr unterschiedlichen Situationen angemessen eingehen zu können. Eine kontinuierliche Unterstützung durch Hauptamtliche erfolgte nur punktuell. Entsprechend wurde eine gezielte Qualifizierung der ehrenamtlich Referierenden sowie eine intensivere Unterstützung durch die IG-Metall-Bildungsstätten eingefordert. Zudem empfahl man, externe Bildungsträger einzubeziehen und Beraterpools aufzubauen wie in den vorausgehend vorgestellten Modellen Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen.

Auch hinsichtlich der Seminarform wurde Weiterentwicklungsbedarf festgestellt. Denn dem prozesshaften Charakter der Einführung von Gruppenarbeit wurden punktuelle Schulungen nicht gerecht. Es sei notwendig, betriebsbezogene, prozessbegleitende Module anzubieten und örtliche Branchen- bzw. Konzernnetzwerke zu etablieren, um Erfahrungsaustausch und gegenseitige Beratung zu fördern (IG Metall Vorstand 1994).

Im Rahmen des Organisationsentwicklungsprojekts der IG Metall (Laufzeit 1993 bis 1998) initiierten die Vorstandsabteilungen Betriebspolitik und Bildung im Jahr 1995 gemeinsam verschiedene betriebspolitische Projekte. Im Bildungsbereich wurde 1997 das Projekt »Prozessbegleitung, Teamentwicklung und Supervision« mit dem Schwerpunkt »Bildung und Beratung« aufgesetzt. Dabei wurden nun verstärkt interne Prozessberatende für Projektarbeit ausgebildet. Ab 1999 boten alle IG-Metall-Bildungsstätten modulare Projektmanagement-Seminare für Betriebsräte an. Im Rahmen dieser Ausbildung setzten die Betriebsräte ihre eigenen betrieblichen Projekte um – begleitet durch pädagogische Mitarbeitende der Bildungsstätten. Aus Sicht der Abteilung Betriebspolitik der Vorstandsverwaltung zeigte sich, »dass sich ehrenamtliche Kolleginnen und Kollegen durch die neuen Bildungs- und Beratungsangebote ganz gut qualifizieren konnten« (Budde 2000, S. 30).

Die regionalen Bildungsk Kooperationen und -werke, die von regionalen IG-Metall-Bevollmächtigten gegründet wurden, zeichneten sich im weiteren Verlauf durch größere Aktualität und Flexibilität ihrer Seminarangebote aus. Heute existieren solche Strukturen in fast allen IG-Metall-Bezirken. Auch die zentralen Bildungsstätten öffneten sich zunehmend der regionalen Bildungsarbeit, insbesondere durch die Betreuung betrieblicher Projekte. Die Grundausbildung der betrieblichen Akteure wurde in thematische Module aufgeteilt. Mit den Zusammenschlüssen der IG Metall mit der IG Textil sowie der Gewerkschaft Holz und Kunststoff entwickelten die Bildungszentren zunehmend differenzierte Seminarprofile. Verwaltungsstellen mit Großbetrieben orientierten ihre betrieblichen Interessenvertretungen tendenziell stärker an den zentralen Bildungsstätten, während in den BiKos und regionalen Bildungswerken vor allem KMUs vertreten waren. In den zentralen Bildungsstätten findet man heute sogar spezielle Seminarreihen nur für die Interessenvertretungen von Großbetrieben, die spezifisch auf die Konzerne zugeschnitten sind. Zwischen diesen unterschiedlichen Akteuren der IG-Metall-Bildungsarbeit besteht – wenn auch meist unausgesprochen – eine latente Konkurrenz.

Heftig diskutiert wurde weiterhin über die Gestaltungsziele und Mindestanforderungen an Gruppenarbeit. Als ein Schlüsselproblem wurde schon früh das (ungeklärte) Verhältnis von Gruppensprechern und Vertrauensleuten identifiziert. Auch diesbezüglich wuchs der (regionalen) Bildungsarbeit eine klärende Funktion zu, da die gewerkschaftlichen Eckpunkte zur Gestaltung von Gruppenarbeit diese Frage offenließen. 1992 entwickelte Jörg Hofmann, damals Sekretär in der IG-Metall-Verwaltungsstelle Stuttgart, ein erstes Schulungskonzept für Gruppensprecher. Ziel war es, diese »in die gewerkschaftliche Vertretungspolitik einzubinden und sie mit gewerkschaftlichen Zielvorstellungen bekannt

zu machen« (IG Metall Verwaltungsstelle Stuttgart 1992a, S. 1). Dieser Ansatz folgte der Linie, wie sie in den Eckpunkten 1991 formuliert war, nämlich »sie als Vertrauensleute zu gewinnen, jedenfalls sie als verlässliche Sympathisanten gewerkschaftlicher Arbeit zu wissen« (Wentzel 1998, S. 16).

In Stuttgart ging man davon aus, dass die Umsetzung der Gruppenarbeit mit Konflikten verbunden sein würde. Deshalb wurde gefordert, die Gruppensprecher in die betriebliche Interessenvertretung einzubinden. Das Seminarkonzept einer anderen Verwaltungsstelle (IG Metall Verwaltungsstelle Gaggenau 1994, 1995a, 1995b) rückte das Spannungsverhältnis, in dem die Gruppenarbeit und die Gruppensprecher standen, durch provokante Thesen in den Mittelpunkt der Diskussion: Leistet Gruppenarbeit einen Beitrag zur Humanisierung der Arbeitsbedingungen oder dient sie eher als Rationalisierungsinstrument? Soll man Gruppenarbeit ablehnen oder verbessern? Sollen/wollen Gruppensprecher Vertrauensleute sein? Ist der Betriebsrat bei Gruppenarbeit überflüssig?

Insbesondere in Betrieben, in denen Standardisierung in Gruppenarbeitsprojekten eine Rolle spielte, war es für Gruppensprecher »wichtig und entlastend, die Ziele und Maßstäbe der Unternehmer von denen der Gewerkschaft bei der Gestaltung von Gruppenarbeit deutlich unterscheiden zu können, um dann über die Bedingungen der Vereinbarkeit und über auftretende Konflikte diskutieren zu können« (Salm 1996, S. 226). Immer deutlicher wurde auch: Die bisherige Position der IG Metall, dass Vertrauensleute idealerweise auch Gruppensprecher sein sollten, geriet faktisch unter Druck. Es fehlte ein klares Profil für die Aufgabe von Vertrauensleuten im Verhältnis zum Betriebsrat und zu den Gruppensprechern. Vertrauensleute hatten wenig Spielraum für eigene Initiativen und keine spezifischen Rechte. Ihre Funktion als »Meinungsbildner, die politisch [in zugespitzten Situationen] von höchster Relevanz sein kann, legt sie in Zeiten der Normalität auf einen informellen Part fest, der letztlich nicht einklagbar ist« (Frerichs/Pohl 2000, S. 167). Wie das Verhältnis zwischen Gruppensprecher und Vertrauensperson sich ausbalancierte, hing also wesentlich vom Betriebsrat ab.

Es dauerte immerhin bis zum Jahr 2000, bis die Abteilung Betriebspolitik Workshops zum Thema »Vertrauensleute und Gruppenarbeit« durchführte – ein Schritt, der auf der Bundesvertrauensleute-Konferenz großes Interesse fand. Grundlage dafür war eine Befragung des zentralen Vertrauensleute-Ausschusses in 43 Betrieben. Diese ergab: »Gruppensprecher [sind] in der Regel die Meinungsführer und nicht die Vertrauensleute. Dort wo Vertrauensleute auch Gruppensprecher sind, sind ihnen ihre Aufgaben als Vertrauensleute unklar. Sie geraten in einen Rollenkonflikt. Die IG Metall lässt sie in diesem Konflikt im Regen stehen.« (IG Metall 2001, S. 11)

Daraufhin wurden Ideen entwickelt, welche Aufgaben Vertrauensleute bei Gruppenarbeit übernehmen könnten: z. B. das »Erarbeiten und Durchsetzen von Schutzforderungen bei schlechter Gruppenarbeit« (IG Metall 2001, S. 13). Und man positionierte sich nun klarer zum Verhältnis Gruppensprecher und Vertrauensleute: Übernimmt der Gruppensprecher die Vorgesetztenrolle, könne diese Funktion nicht durch Vertrauensleute ausgeübt werden. Hat der Gruppensprecher eher die Sprecherrolle, könne es sinnvoll sein, sich als Vertrauensperson zur Wahl zu stellen (ebd., S. 15). Dabei sollten auch die neuen Mitbestimmungsrechte aus dem 2001 reformierten Betriebsverfassungsgesetz genutzt werden – insbesondere § 87 Abs. 1 Nr. 13 (Mitbestimmung bei der Gestaltung von Gruppenarbeit)⁵, § 28a (Übertragung von Aufgaben auf Arbeitsgruppen) und § 80 Abs. 2 (Interne Sachverständige). Praktische Folgen hatten diese Vorschläge aber ebenso viel oder so wenig wie die noch 1999 weiterentwickelten »gewerkschaftlichen Gestaltungsanforderungen bei Gruppenarbeit« (Roth 1999, S. 3), die sich zur Rolle der Gruppensprecher ausschweigen.

6.4 Betriebliche Entwicklungen in den 1990ern: Zwischen Aufbruch, Weiterentwicklung und Rollback

Die rasante Verbreitung der Gruppenarbeit in den 1990er Jahren basierte einerseits auf den Pilotprojekten der 1980er Jahre, unterschied sich andererseits grundlegend in ihren Rahmenbedingungen. Die MIT-Studie aus dem Jahr 1990 (Kapitel 6.1) sowie die Wirtschaftskrise 1992/93 hatten zwei zentrale Veränderungen bewirkt: Zum einen ging es nun nicht mehr nur um einzelne Experimente und Pilotprojekte in wenigen Betrieben, sondern um eine schnelle Einführung in der Fläche – nicht nur in der Automobilindustrie, sondern auch bei Zulieferern, im Maschinen- und Anlagenbau, in der Elektroindustrie sowie in Branchen außerhalb der Metall- und Elektroindustrie. Selbst Hausbanken forderten mittlerweile von Betrieben nun die Einführung von Gruppenarbeit. Zum anderen rückten die ursprünglichen, oft gewerkschaftlich vorangetriebenen und staatlich geförderten Humanisierungsprojekte in den Hintergrund. Stattdessen versprachen sich jetzt viele Unternehmen von Gruppenarbeit vor allem Kostensenkungen und Wettbewerbsvorteile. Auch bei den Betriebsräten gewann die

5 | § 87 Abs. 1 Nr. 13 BetrVG definiert: »Gruppenarbeit im Sinne dieser Vorschrift liegt vor, wenn im Rahmen des betrieblichen Arbeitsablaufs eine Gruppe von Arbeitnehmern eine ihr übertragene Gesamtaufgabe im Wesentlichen eigenverantwortlich erledigt.«

Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit angesichts der ernüchternden Ergebnisse der MIT-Studie deutlich an Gewicht, wenngleich sie weiterhin auf Produktivitätssteigerungen durch Humanisierung und Demokratisierung setzten.

Der gewerkschaftliche Rahmen dieser betrieblichen Dynamik war nun nicht mehr durch das Aktionsprogramm »Arbeit und Technik« oder die Beraterinnen und Berater des IG-Metall-HdA-Projekts geprägt. Stattdessen gewann die Forderung nach verbindlichen Gestaltungsregeln zunehmend an Bedeutung. Diese wurden zunächst im Rahmen der Tarifreform 2000 erhoben, nach deren Scheitern bzw. absehbar geringem Ertrag in Sachen Arbeitsgestaltung jedoch als Leitlinien für betriebliche bzw. betriebsrätliche Praxis weiterverfolgt – insbesondere zur Ausgestaltung von Gruppenarbeit unter veränderten Bedingungen. Die Sachlage wurde zusätzlich erschwert durch die Auflösung der IG-Metall-Abteilung Technik, Automation und Humanisierung im Jahr 1996 (Kapitel 5.2.3).

Trotz dieser allgemeinen Trends lassen sich die betrieblichen Entwicklungen weder eindeutig zeitlich zuordnen noch klar typisieren. Nicht überall ging die Initiative von den Betriebsräten auf das Management über. Nicht überall galt japanische Teamarbeit gegenüber teilautonomen Konzepten als überlegen. Und nicht überall erdrückte der Kostendruck und die sich ausbreitende Shareholder-Value-Orientierung die Humanisierungspotenziale der Gruppenarbeit, wie es manche zeitdiagnostische Analyse nahelegte (Schumann 1998). Im Gegenteil: Anfang der 2000er Jahre bilanzierten Arbeitgebervertreter rückblickend, viele Betriebsräte hätten in den 1980er und 1990er Jahren einen »deutschen Weg« der Gruppenarbeit durchgesetzt – einen Weg, der angeblich wegen zu viel Humanisierung und Demokratisierung zu Wettbewerbsnachteilen geführt habe und nun revidiert werden müsse (Kapitel 6.5).

Für den Einfluss der Betriebsräte auf die Formen der Gruppenarbeit sind folgende drei Entwicklungslinien erkennbar:

- Vielen gestaltungsaktiven Betriebsräten aus den Pilotprojekten der 1980er Jahre – ebenso wie weiteren, in den 1990ern hinzugekommenen – gelang es, im Windschatten der MIT-Diskussion über Betriebsvereinbarungen den besagten »deutschen Weg« der Gruppenarbeit durchzusetzen. Dieser zeichnete sich durch umfassende Arbeitsinhalte und große Handlungsspielräume sowie demokratische Beteiligungsformen aus, auch wenn dabei Kompromisse mit Elementen von Lean Production eingegangen werden mussten. Zunächst unterstützte sogar der Arbeitgeberverband Gesamtmetall (1992b) diese Entwicklung. In seiner 1992 erschienenen Broschüre empfahl er Gruppenarbeit in ihrer teilautonomen Form als »kleine, weitgehend eigenverantwortlich handelnde Einheiten« (S. 16) und insbesondere die Arbeit in Fertigungsinseln als »besonders erfolgreiche

Form der Gruppenarbeit« (S. 20). Der Einfluss der Betriebsräte auf die Umsetzung solcher Vereinbarungen war allerdings bei der flächendeckenden Einführung deutlich geringer als in den Pilotprojekten. Entsprechend groß war die Vielfalt der tatsächlich realisierten Gruppenarbeitsformen und entsprechend unterschiedlich die Erfahrungen der Beschäftigten damit.

- In vielen Betrieben wurde Gruppenarbeit auch ohne aktive Beteiligung von Betriebsräten bzw. ohne Betriebsvereinbarung eingeführt. Die Formenvielfalt war dabei nochmals deutlich größer. Häufig handelte es sich um »Gruppenarbeit als Etikettenschwindel«: Einzelarbeitsplätze wurden formal zusammengefasst, ohne dass sich die tatsächliche Tätigkeit der Beschäftigten wesentlich veränderte. Vielfach wurden auch japanische Gruppenarbeitsmodelle eins zu eins übernommen – ohne Anpassungen an den jeweiligen Betrieb.
- Im Verlauf der 1990er Jahre gerieten anspruchsvolle Gruppenarbeitsformen zunehmend unter Druck – je nach betriebsspezifischer Konstellation bereits zu Beginn oder erst gegen Ende des Jahrzehnts. Auch der Arbeitgeberverband änderte seine Strategie. Inwieweit die ursprünglichen Konzepte verteidigt werden konnten, hing stark von den Erfahrungen der Beschäftigten mit der tatsächlich realisierten Form der Gruppenarbeit ab, die teils deutlich von den offiziell vereinbarten Varianten abwich. Viele negative Veränderungen erfolgten ohne formale Änderung der Betriebsvereinbarung und ohne erkennbare Gegenwehr. Die Wahl der Gruppensprecher und selbst rudimentäre Formen der Selbstorganisation blieben allerdings bei den meisten Beschäftigten sehr beliebt. Viele Betriebsräte konnten diese Elemente lange als Bestandteile guter Arbeit verteidigen.

In der Autoindustrie lassen sich die drei genannten Entwicklungslinien trotz konzern- und werkspezifischer Unterschiede zeitlich klarer zuordnen:

- Die in den 1980ern begonnenen Schritte zur Abschaffung des Fließbandes und der Taktbindung im Rahmen von Gruppenarbeit wurden in den 1990ern schrittweise wieder zurückgenommen. Symbolhaft steht dafür die 1992 eingeführte Boxenfertigung bei Mercedes-Benz im Werk Rastatt, die ab 1997 wieder durch ein Fließband ersetzt wurde. Die durch Lean Production ausgelöste Verschiebung des Fokus von der Technik hin zur Arbeitsorganisation als primäres Rationalisierungsfeld ließ auch die Anforderung an eine »gruppenarbeitsförderliche Technik« in den Hintergrund treten.
- 1991/92 wurden bei allen Autokonzernen Betriebsvereinbarungen für groß angelegte Pilotprojekte abgeschlossen. Diese umfassten nun sämtliche Werke in Westdeutschland und ein Vielfaches der Beschäftigten im Vergleich zu den

Pilotprojekten der 1980er Jahre. Die Regelungen orientierten sich im Kern an gewerkschaftlichen Gestaltungseckpunkten. Bei ihrer Umsetzung kam es jedoch zu Konflikten mit den Betriebsräten, zu variierenden Realisierungsformen und entsprechend unterschiedlichen Erfahrungen der Beschäftigten.

- Ein Sonderfall war das Experimentierfeld Ostdeutschland: Dort entstanden neue Fabriken »auf der grünen Wiese«, etwa Opel Eisenach und VW Mosel. Die strategischen Entscheidungen fielen in den Konzernzentralen und entzogen sich dem Einfluss der ostdeutschen Betriebsräte. Aus deren Sicht waren die grundlegenden Fragen der Gestaltung von Technik und Arbeitsorganisation ohnehin eher Aufgabe der Betriebsleitung zur langfristigen Sicherung der Arbeitsplätze. Infolgedessen entstanden dort abweichend vom Konzerntrend Betriebsvereinbarungen zu Gruppenarbeit, die sich am japanischen Modell orientierten, nicht an gewerkschaftlichen Eckpunkten.
- Für die flächendeckende Einführung von Gruppenarbeit wurden 1993/94 in allen Autokonzernen Betriebsvereinbarungen abgeschlossen, die gegenüber den Pilotvereinbarungen aus gewerkschaftlicher Sicht teilweise einen Rückschritt bedeuteten – ein Rollback im Rollout. Besonders umkämpft war dabei die Rolle des Gruppensprechers, die sich in der Praxis zu einem zentralen Konfliktfeld mit unterschiedlichen betrieblichen Lösungen entwickelte.

6.4.1 Experimentierfeld Ost: Lean Pur auf der grünen Wiese?

Bis zu den ersten Betriebsratswahlen 1990 hatten sich in den Betrieben der DDR vorläufige Interessenvertretungsorgane gebildet. Der erste Staatsvertrag vom 18. Mai sah die Übertragung der Arbeitsrechtsordnung der Bundesrepublik auf die DDR vor. Am 1. Juli erfolgte nahezu vorbereitungs- und übergangslos die Einführung der Währungsunion. Ein dramatischer Prozess von Betriebsschließungen und Massenentlassungen setzte in der Folge ein; teilweise lag die Arbeitslosigkeit in Ostdeutschland bei über 20 Prozent.

Das Betriebsverfassungsgesetz trat ebenfalls zum 1.7.1990 für die DDR in Kraft. Neuwahlen zu den Betriebsräten wurden bis zum 31.6.1991 durchgeführt – unter erschwerten Bedingungen: Die Gewerkschaftsorganisation musste erst aufgebaut und gleichzeitig Widerstand gegen den massiven Beschäftigtenabbau sowie die Betriebsabwicklungen organisiert werden. Daher spielte das Thema Arbeitsorganisation in der betrieblichen Betreuung durch die Gewerkschaften keine Rolle. Schließlich mussten auch die (westdeutschen) Tarifverträge geschult und in den Betrieben umgesetzt werden. Die Gewerkschaften konzentrierten sich auf die Realisierung eines tarifpolitischen »Sofortprogramms«, das drei Komponenten beinhaltete (Bispinck 2020, S. 2):

- Regelungen zu Rationalisierungsschutz und Qualifizierung,
- Sicherung der Realeinkommen und erste Schritte zur Anpassung an das westliche Tarifniveau,
- Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit.

VW Mosel

Das VW-Werk Mosel bei Zwickau wurde parallel zum Werk der Tochtergesellschaft Sociedad Española de Automóviles de Turismo (SEAT) im spanischen Martorell nahe Barcelona geplant. Beide Projekte entstanden am Reißbrett, orientiert an den Vorstellungen eines ehemaligen Nissan-Managers, der am Aufbau des Transplants⁶ in Sunderland (England) beteiligt gewesen war. Das VW-Management verfolgte damit das Ziel, die japanische Lean-Philosophie an verschiedenen europäischen Standorten zu implementieren und zu erproben. Die neuen Werke in den neuen Bundesländern, in der Tschechoslowakei und in Spanien boten aufgrund ihrer anders entwickelten und im Umbruch befindlichen Arbeitsbeziehungen, der teils desolaten Arbeitsmarktlage und der niedrigen Lohnkosten geradewegs »Einfallstore für mitbestimmungsfreie Räume« (Schopf 1992, S. 88). Ideologisch wurden diese Werke auf der grünen Wiese gegenüber der jeweiligen Belegschaft als regionales Projekt präsentiert: in Martorell als das »katalonische«, in Mosel als das »sächsische Konzept«.

Das Werk Mosel wurde mit Presswerk, Karosseriebau, Lackierung und Endmontage ausgestattet. Die Standorte Dresden und Chemnitz fungierten als interne Zulieferer für Zylinderköpfe bzw. Motoren und wurden gemeinsam mit Mosel in die eigenständige Tochtergesellschaft VW Sachsen GmbH überführt – mit eigenen Strukturen und Tarifverträgen. Die sogenannte »Kernfertigung« sollte eine Fertigungstiefe von 30 Prozent erreichen (die Werke im Westen lagen bei 55 Prozent). Externe Dienstleister und Zulieferer wurden in einem regionalen Zulieferer-Park angesiedelt und über eine Online-Steuerung logistisch an das Werk Mosel angebunden: im Just-in-Time-Verfahren bei acht Arbeitsumfängen, im Just-in-Sequenz-Verfahren bei zwölf. Dieses Modell diente als Blaupause für die spätere Etablierung der Autohersteller-Zulieferer-Struktur nach japanischem Vorbild – ebenso in den westdeutschen VW-Werken.

Auch bei der technischen Ausstattung orientierte sich VW stark an den japanischen Vorbildern – selbst wenn das bedeutete, auf mögliche Automatisierungseffekte zu verzichten. Statt der flexibleren Boxenmontage wurden klas-

6 | Bei einem Transplant handelt es sich um ein ausländisches Tochterunternehmen, das die wesentlichen Erfolgsmerkmale eines Konzepts im Mutterland in den Standort zu übertragen hat.

sische Fließbänder eingerichtet, sodass keine Entkopplung der Arbeitstakte möglich war.

Am 1.4.1991 lief im Werk Sachsenring Zwickau das letzte Fahrzeug der Marke Trabant vom Band. Von den einst 12.000 Beschäftigten blieben 300 bis 400 übrig. Die anderen wurden in der Sächsischen Aufbau- und Qualifizierungsgesellschaft (SAQ) aufgefangen. Die Sorge um den massiven Arbeitsplatzverlust wurde durch die Grundsteinlegung für das neue VW-Autowerk etwas gemildert. Dieses war am 26.9.1990 im heutigen Zwickauer Stadtteil Mosel offiziell gegründet worden (Vinke 2021, S. 155). Bereits im Frühjahr hatte man dort mit der Produktion der letzten Trabant-Variante begonnen – ausgestattet mit VW-Motoren und Karosserien, die weiterhin aus dem Sachsenring-Werk geliefert wurden. Ab Mai 1990 folgte die CKD-Fertigung (Completely Knocked Down)⁷ des VW Polo und danach die Montage des Golf A2. Im Herbst 1992 startete schließlich die Fertigung des Golf A3. Für die 3.200 VW-Beschäftigten bedeutete dies gleich drei Modellwechsel innerhalb von zwei Jahren.

Die Aufbauorganisation sah eine vierstufige Hierarchie unterhalb der Werksleitung vor: Über den Teamführern, die jeweils zwei bis drei Teams leiteten, standen Supervisoren bzw. Gruppenleiter. Darüber folgten die Schichtleiter und schließlich die Cost-/Centerleiter. Für den VW-Konzern stellte dies eine extrem flache Hierarchie dar. »Wir nehmen damit Abschied von den traditionellen Strukturen und Organisationsformen«, so Gerd Heuß (1992, S. 79), Sprecher der Geschäftsführung der VW Sachsen GmbH.

Die Personalauswahl der Teams sowie die Benennung der Teamsprecher oblagen den Supervisoren/Gruppenleitenden. Darüber hinaus waren sie zuständig für die Optimierung der Fertigungsprozesse und des Materialflusses, für die Kontrolle von Abwesenheiten sowie für die Planung und Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen. Zudem trugen sie Budgetverantwortung. Das Management wollte damit den Führungskräften deutlich mehr Handlungsspielräume eröffnen. Auf ihre Rolle als »Coach« waren sie allerdings nicht vorbereitet, insbesondere im mittleren Management fehlten »die Prozessbegleiter, die soziales Veränderungswissen in das Unternehmen hineintragen [...], die engagierten Macht- und Fachpromotoren für diese Prozesse« (Schopf 1992, S. 90).

Dieter Riemann (1992, S. 35), Betriebsratsvorsitzender des VW-Standortes Mosel/Zwickau, beklagt denn auch:

7 | Fertigungskonzept, bei dem Produkte vollständig zerlegt exportiert und erst im Zielland montiert werden – häufig um Zölle zu sparen oder lokale Produktionsvorgaben zu erfüllen.

»Supervisoren (= Teamleiter) [...] werden einzig und allein vom Unternehmen ausgewählt und eingesetzt. Ob sie Akzeptanz haben oder nicht, spielt keine Rolle [...]. Leute aus den ehemaligen ›Leitungskollektiven‹ werden [...] eingekauft und eingesetzt. [...] Unser Ansatz, demokratischere Abläufe im Betrieb zu bekommen, wird mit solch einer Politik [...] schwieriger gemacht.«

Der Gesamtbetriebsrat kritisierte zudem die niedrige Fertigungstiefe, die sich am japanischen Lean-Konzept orientierte, und das damit verbundene Outsourcing. Er befürchtete die Erosion der Entwicklungskompetenz sowie den Verlust von Know-how. Um den Druck der strukturellen Veränderungen auf die gewerkschaftlichen Organisationsformen abzufedern, rückten Fragen der Arbeits- und Betriebsorganisation zunehmend in den Fokus der internationalen Gewerkschafts- und Betriebsratsarbeit bei VW. Gemeinsam mit den Interessenvertretungen von SEAT in Martorell und VW Sachsen wurden internationale Seminare zu diesem Thema durchgeführt, um den europäischen VW-Betriebsrat handlungsfähiger zu machen. Für den örtlichen Betriebsrat in Zwickau stand jedoch die Frage von Leistung und Entlohnung im Vordergrund (ebd., S. 113):

»VW hat in der Region in Sachsen versierte Automobilfacharbeiter vorgefunden. [...] Sie [wurden] eingestellt und so eingruppiert [...], als wären sie vorher Hofkehrer gewesen. [...] Die Einbeziehung der Kreativität und des Know-how der Mitarbeiter, das ist unsere gemeinsame Vorgehensweise, aber wir sind nicht damit einverstanden, dass das zum Nulltarif geschieht.«

Opel Eisenach

Bereits im März 1990 wurde eine Zusammenarbeit zwischen dem Automobilwerk Eisenach (AWE) und der Adam Opel AG vereinbart. Am 21.1.1991 verfügte die Treuhandanstalt die Einstellung der Produktion im AWE. Umgehend wurden 4.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Kurzarbeit-Null entlassen. Vier Tage später demonstrierte die Belegschaft – aufgerufen durch Betriebsrat und IG Metall – spontan für den Erhalt des Werks. Dies führte zur vollständigen Blockade der A4 an der Auffahrt Eisenach-West. Am 10.4.1991 rollte schließlich der letzte Wartburg vom Band. In den folgenden knapp zwei Jahren produzierten rund 200 Beschäftigte in einer ehemaligen AWE-Fertigungshalle nun das Modell Opel Vectra.

Am 7.2.1991 wurde der Grundstein für das neue Werk gelegt, in das Opel rund eine Milliarde D-Mark investierte. Im darauffolgenden Jahr startete die Serienproduktion der Modelle Astra und Corsa mit 1.900 Beschäftigten. General Motors (GM) hatte bereits 1984 gemeinsam mit Toyota das Werk im kalifornischen Fremont (USA) als Joint Venture mit Toyota betrieben unter dem Namen

New United Motor Manufacturing Incorporated (NUMMI). Es diente unter anderem den Autoren der MIT-Studie (Womack/Jones/Roos 1991 und [Kapitel 6.1](#)) als Berufsbeispiel. In der Opel Eisenach GmbH wurden in Schlüsselpositionen gezielt amerikanische Manager eingesetzt, die Erfahrung gesammelt hatten in den GM-Transplants NUMMI und CAMI (Canadian Automotive Manufacturing Inc., gegründet 1989 als Joint Venture mit Suzuki). Eisenach war von Anfang an als Übertragung des japanischen Teamarbeitsmodells auf deutsche Verhältnisse konzipiert und galt als »Schwesterwerk« von CAMI. Peter Enderle (1993, S. 161 f.), Fertigungsvorstand der Opel AG, betonte:

»Alle Automobil-Produktionsstätten, die derzeit außerhalb Japans nach neuen Produktionskonzepten arbeiten, sind japanische Transplants oder japanische Joint Ventures. Nur eine Ausnahme gibt es: Unser Werk in Eisenach, wo ja die Gruppenarbeit von Anfang an der Schlüssel zur schlanken Fertigung war. [...] Mit einem Vorurteil oder einer Fehleinschätzung, die man immer wieder hört, möchte ich hier gleich aufräumen: Gruppenarbeit ist nicht logischerweise das Gegenstück zur Fließbandarbeit.«

Opel Eisenach arbeitete mit stark standardisierten Prozessen, innerhalb derer die Teams ihre Aufgaben »selbstständig« in 110 Sekunden erledigten. Die Teams bestanden aus sechs bis acht Mitgliedern – etwa halb so viele wie in den anderen Opel-Werken. Die Beschäftigten sollten nicht nur innerhalb ihres Teams, sondern auch teamübergreifend in vor- und nachgelagerten Bereichen flexibel einsetzbar sein. Eine (mitbestimmungspflichtige) Versetzung sollte nur vorliegen, wenn der gesamte Bereich – etwa Rohbau, Lackiererei, Fertig-/Endmontage – gewechselt wurde.

Neben vielen Parallelen zum VW-Konzept in Mosel waren bei Opel in Eisenach in größerem Umfang arbeitsvorbereitende indirekte Tätigkeiten in die Aufgaben der Teams integriert: »Die Aufgaben der Gruppen umfassen neben der reinen Montagetätigkeit auch Qualitätssicherung, Instandhaltung und Materialbereitstellung« (Enderle 1992, S. 14). Die Teammitglieder hatten Anspruch auf eine fachliche und soziale Qualifizierung insbesondere im Rahmen des »Produktion System Trainings« sowie des »Problemlösungstrainings« (KVP). Die Wahl der Themen für die Gruppengespräche lag grundsätzlich in der Hand der Teams, allerdings konnten Vorgesetzte, Fachabteilungen und Betriebsrat weitere Themenvorschläge einbringen.

Jedes Gruppenmitglied war verpflichtet, auf die Einhaltung der Qualitätsstandards zu achten. Dazu waren entlang den Montagelinien nach japanischem Vorbild sogenannte »Andon-Boards« angebracht: An jeder Montagestation befanden sich gelbe und rote Zugleinen: Das Ziehen der gelben Leine signalisierte akustisch und optisch »Hilfe von Kollegen notwendig«. Die rote Leine stoppte das Band, bis das Problem behoben war.

Der Teamsprecher war für die Organisation des Teams zuständig und durfte an der Planung der Prozesse mitwirken. Dies umfasste unter anderem die Moderation von KVP-Gesprächen sowie – bei veränderten Abläufen – das Durchführen neuer Zeitstudien. Die überarbeiteten Standards wurden auf sogenannten »Standard-Arbeitsblättern« grafisch dargestellt und gut sichtbar ausgehängt. Der Teamsprecher trug zudem die Verantwortung für die Umsetzung des KVP: Er sollte die Teams zu Verbesserungsvorschlägen motivieren sowie Qualitätszirkel einberufen und leiten.

Nur die Teamsprecher verfügten über die notwendigen zeitlichen Freiräume, um alternative Arbeitsmethoden zu entwickeln und zu dokumentieren. »Letztlich dominiert der partiell freigestellte Teamsprecher diesen Innovationsprozess ›von unten‹; den unter hohem Produktionsdruck schaffenden ›normalen‹ Arbeitern fehlen zu einer adäquaten Beteiligung weitgehend die Zeit und die Kraft« (Mickler et al. 1996, S. 119).

Allerdings hatte der Teamsprecher keine Disziplinar- oder Weisungsbefugnis gegenüber den Teammitgliedern – seine Rolle bestand darin, das Team nach außen zu vertreten. Die Teamsprecher wurden von der Bereichsleitung bestimmt – auf Vorschlag des Teams, des Betriebsrats oder auf eigene Bewerbung. Voraussetzung für die Ernennung waren fachliche Qualifikation, die erfolgreiche Teilnahme an einem Führungsseminar sowie das Bestehen eines Assessmentcenters. Der disziplinarisch verantwortliche Vorgesetzte war der Bereichsingenieur, der in der Regel fünf Teams und ihre Sprecher betreute (IG Metall Vorstand 1992b).

Die breite Akzeptanz des Produktionskonzepts im Eisenacher Werk lässt sich durch mehrere Faktoren erklären: die Aussicht auf Beschäftigungssicherheit in einer bedrückenden Arbeitsmarktsituation, vergleichsweise gute Verdienstmöglichkeiten sowie die mangelnde Erfahrung mit alternativen Ansätzen zur Arbeitsgestaltung. Für viele Beschäftigte besaß dieses Produktionsmodell daher »den Status einer nicht weiter hinterfragten Normalität« (Mickler et al. 1996, S. 148).

Deutlich zeigte sich: Die neu übernommenen Werke in den östlichen Bundesländern dienten den Unternehmen als Experimentierfeld für neue Produktionskonzepte. Diese Werke wurden als eigenständige Konzerntöchter geführt – unter Anwendung der dortigen, erheblich schlechteren tariflichen Regelungen. »Auch bei Volkswagen zeichneten sich Veränderungen [...] durch eine vorher nicht dagewesene Radikalität aus« (Kuhlmann 2004, S. 222). Die dortigen Betriebsräte, meist noch neu im Amt und unerfahren in Fragen der Mitbestimmung, hatten diesen Entwicklungen nur begrenzt eigene Gestaltungsimpulse entgegenzusetzen.

6.4.2 Kontinuität der HdA-Traditionslinie und Mischformen mit Lean-Prinzipien

Opel Bochum: Frühe Europäisierung eines japanischen Modells

Bereits 1987 präsentierte der Werkleiter des Opel-Werks in Bochum, einer Tochter von General Motors, die Studie »Neue Organisationsstrukturen in der Fertigung«. Parallel dazu initiierte er eine Arbeitsgruppe zur Neudefinition der Rolle der Meister. Diese empfahl die Einführung eines Fertigungsgruppen-Konzepts, das ab 1988 flächendeckend umgesetzt werden sollte. Der Bochumer Betriebsrat zeigte sich grundsätzlich aufgeschlossen gegenüber Gruppenarbeit, hatte er doch selbst schon 1984 deren Einführung gefordert. Dennoch lehnten sowohl der Betriebsrat als auch die IG Metall das amerikanische »Teamkonzept« nach dem Vorbild von NUMMI, dem Joint Venture von General Motors und Toyota, ab. Stattdessen erarbeiteten sie eigenständig ein Konzept mit zwölf Eckpunkten (Muster/Wannöffel 1989). Damit verhinderten sie »eine Betriebsratspolitik, die sich defensiv auf eine Abwehr unternehmerischer Initiativen beschränkte« (Minssen/Howaldt/Kopp 1991, S. 435).

Ein erster Pilotbetrieb wurde im Dezember 1988 in der Synchronring-Fertigung gestartet. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse bildeten die Grundlage für weitere Projekte sowie für die Gesamtbetriebsvereinbarung zur Gruppenarbeit, die im März 1991 für alle Werke abgeschlossen wurde.

In Bochum entstand ein hybrides Modell, das Elemente des japanischen Ansatzes mit HdA-Konzepten verband. Die bestehenden Arbeitsteams wurden in Gruppen von 8 bis 15 Personen überführt, inklusive leistungsgeminderter Beschäftigter. Die Gruppensprecher wurden gewählt, die Gruppen konnten sich wöchentlich während der Arbeitszeit treffen und frei gewählten Themen widmen. Für Schichtarbeitende an den Fließbändern wurde die Möglichkeit vereinbart, Gruppengespräche im Anschluss an die Schicht durchzuführen, vergütet als Überstunden. Der Arbeitsplatzwechsel erfolgte meist im Wochenturnus und organisiert durch die Gruppe selbst. Auch die Aufgabenverteilung sowie Regelungen zu Pausen und Urlaub lagen in der Verantwortung der Teams. Unterstützend wurde ein umfangreiches Qualifizierungsprogramm eingeführt: fünf Tage Schulung für Meister und Beschäftigte, mit der Option auf Höhergruppierung. Trotz dieser frühen Initiativen begannen erste Gruppenarbeitsprojekte in ausgewählten Abteilungen des Montage- und Presswerks erst Ende 1990. Bis Ende 1991 arbeiteten über 800 Beschäftigte in insgesamt 71 Gruppen – allein im Chassis-Werk 55 Gruppen mit rund 600 Personen. Laut Gesterkamp (1992, S. 24) entsprach dies zehn Prozent der Gesamtbelegschaft.

An den Fließbändern war zu diesem Zeitpunkt noch kein Gruppenarbeitsprojekt umgesetzt worden. In Bochum sollte die japanische Variante mit Fließfertigung und Taktbindung eingeführt werden. Die Einführungsphase war vor allem von der Auseinandersetzung um die Frage geprägt, ob Instandhaltungsaufgaben als sogenannte indirekte Tätigkeit in die Gruppen integriert werden sollten. Das Management wollte damit die Stillstandzeiten an den Bändern verkürzen. Die betroffenen Instandhalter hingegen befürchteten, dass eine solche Maßnahme zum Abbau von Arbeitsplätzen sowie zur Dequalifizierung ihrer Tätigkeit führen könnte.

Andererseits hatte Opel Bochum bereits in der Vergangenheit regelmäßig Facharbeiter direkt für die Produktion eingestellt und eigene Auszubildende übernommen. Viele von ihnen begrüßten die Aussicht, dass ihre Montagearbeit durch zusätzliche technische Aufgaben fachlich aufgewertet werden könnte. Als Kompromiss setzte der Betriebsrat durch, dass die Produktionsgruppen kleinere Wartungs- und Instandhaltungsarbeiten übernehmen durften, während die Instandhaltung als eigenständige Organisationseinheit erhalten blieb. Diese sollte sich weiterhin auf die vorbeugende Instandhaltung und Reparaturen konzentrieren. Auch die Instandhalter sollten in Gruppen organisiert werden.

Schon in dieser frühen Phase verfolgten viele Betriebsräte eher ein Konzept des Job Enlargement, also eine Erweiterung des Aufgabenfelds, um gegebenenfalls Belastungen durch eine größere Aufgabenvielfalt zu reduzieren. Die Integration von Planungsfunktionen wurde hingegen weniger stark thematisiert – ein Einfallstor für »standardisierte« bzw. »geführte« Gruppenarbeit, bei der Planungs- und Koordinationsaufgaben zunehmend auf die Rolle des Gruppensprechers konzentriert und somit »personalisiert« wurden.

Ein zentraler Streitpunkt bei der Einführung von Gruppenarbeit war die Entlohnung. Das bestehende Akkordsystem erwies sich aufgrund unbeeinflussbarer Stillstands- und Wartezeiten zunehmend als ungeeignet. Dieses Problem wurde durch die Einführung des »Opel-Prämienlohns« gelöst, der als Standardprämie fungierte:

»Für die Gruppenarbeit entscheidend war vor allem die Festlegung der Eingruppierung nach überwiegend ausgeübten Tätigkeiten. Ziel der Unternehmensleitung [...] ist, durch Arbeitsplatzwechsel und entsprechende Qualifizierung ein Flexibilitätspotential aufzubauen. [...] Diese so entstehenden »überschüssigen« Qualifikationen wären aber [...] nach dem damaligen Lohnsystem [= 42 Lohngruppen!] nicht bezahlt worden.« (Minssen/Howaldt/Kopp 1991, S. 439)

Die zunächst gefundene Lösung war eine Reduzierung auf zehn Lohngruppen. Diese wurden nach den durch Qualifizierung erworbenen Kompetenzen

gestaltet. Aus Sorge einer unkontrollierten Lohnkostenentwicklung versuchte das Management daraufhin, die Qualifikationsmaßnahmen einzudämmen. Als Lösung wurde eine Qualifizierungsmatrix eingeführt, die zwischen Gruppen, Betriebsrat und Management abgestimmt wurde.

Der Betriebsrat war in allen Gruppenarbeitsgremien vertreten. Er brachte dabei nicht nur konkrete Lösungsvorschläge ein, sondern auch eigene konzeptionelle Ideen. Zu diesem Zweck etablierte die Interessenvertretung eine spezielle Gruppenarbeitskommission, die als zentrale Anlaufstelle für alle Gruppen fungierte. Seine Aufgabe verstand der Betriebsrat darin, die Erfahrungen, Ideen und Vorstellungen der Gruppenmitglieder zu bündeln und in verallgemeinerte Konzepte zu überführen. Dies setzte ein engmaschiges, systematisch aufgebautes Kommunikationsnetzwerk voraus. Auf dieser Grundlage – gestützt auf die praxisnahen Kenntnisse und Erfahrungen der Beschäftigten – konnte der Betriebsrat auf Augenhöhe mit dem Management verhandeln.

Mercedes Rastatt: Vom Aufbruch zum Rollback

Bereits fünf Jahre nach seiner Eröffnung im Jahr 1992 wandelte sich das Rastatter Mercedes-Werk – ursprünglich ein Symbol des Aufbruchs hin zu anspruchsvoller Gruppenarbeit in der Automontage ([Kapitel 5.3.3](#)) – zum Sinnbild des Rückschritts dieser Arbeitsform. 1997 wurde die gesamte Montagehalle vollständig umgebaut: Die zuvor eingesetzte, gruppenarbeitsförderliche Technik wie Montageboxen und gepufferte Mitfahrbänder wurde entfernt und durch ein durchgehendes, ungepuffertes Fließband *ersetzt*. Auf diesem neuen Band wurden fortan täglich 800 Kompaktfahrzeuge der neu eingeführten A-Klasse produziert – im Vergleich zu zuvor rund 200 Mittelklassewagen der E-Klasse pro Tag. Diese Entwicklung machte deutlich, dass weder die getroffenen Regelungen zu »gruppenarbeitsförderlicher Technik« noch wissenschaftliche und gewerkschaftliche Thesen, wonach Gruppenarbeit und kurztaktige Fließbandfertigung nicht zusammenpassen, einen solchen Rollback verhindern konnten.

Dem Umbau vorausgegangen war ein konfliktreicher Prozess: Aufgrund des massiven Absatzeinbruchs 1992/93 hatte das Unternehmen die Existenz des Rastatter Montagewerks infrage gestellt. Erst Ende 1993 konnte der Standort durch eine Konzernbetriebsvereinbarung gesichert werden, in der alle Werke zugunsten von Rastatt auf übertarifliche Entgeltbestandteile verzichteten. Zusätzlich wurde eine spezielle Standortvereinbarung für Rastatt getroffen, die unter anderem die Einführung des Samstags als Regelarbeitstag beinhaltete. Anfang 1994 wurden dem Betriebsrat erstmals Rahmendaten für das geplante A-Klasse-Werk vorgestellt. Erfreulicherweise wurde die Aufstockung der Belegschaft von 1.500 auf 3.800 Mitarbeitende angekündigt, da die Karosserien künftig nicht mehr

aus Sindelfingen zugeliefert, sondern im eigenen Rohbau samt Lackierung vor Ort hergestellt werden sollten. Geplant war, dass alle Beschäftigten in Gruppenarbeit arbeiten würden.

Allerdings sollte die bisher als Vorbild gepriesene Rastatter Montagetechnik komplett abgeschafft werden. Die sogenannten »Boxen«, an denen ein Drittel der Montagekräfte am stehenden Fahrzeug arbeitete, sollten ersatzlos gestrichen werden. Statt den Anteil der Vormontage auf 30 Prozent zu erhöhen, sah die Planung eine drastische Reduzierung auf lediglich drei Prozent vor – mit dem Ziel, Handlungsspielräume und Belastungswechsel so weit wie möglich zu minimieren. Ein durchgehendes »Perlenketten-Fließband« mit einem Takt von 75 Sekunden sollte eine starre Produktreihenfolge garantieren und so die Just-in-Time-Anlieferung durch auf dem Werksgelände ansässige Zulieferer ermöglichen. Deren Beschäftigte sollten ebenfalls direkt an der Linie mitarbeiten. Die Monteure sollten künftig wieder mit dem Band mitlaufen, die bisherigen Mitfahrmöglichkeiten auf Plattformen entfallen. Die als ergonomisch vorbildlich geltenden Hänge-Dreh-Vorrichtungen für Karossen sollten abgeschafft werden – mit der Folge, dass Überkopfarbeit wieder erforderlich wurde. Ebenso war die Abschaffung der fertigungsnahen Qualifizierungsinself vorgesehen.

Diese Pläne stießen auf empörten Widerstand seitens des Betriebsrats und der Belegschaft. Nach einer Klausur im September 1994 wandte sich der Betriebsrat in seinem Flugblatt »Geplanter Rückschritt muss verhindert werden« an die Beschäftigten: »Diese Planungen ermöglichen keine Gruppenarbeit, die Humanisierung mit Wirtschaftlichkeit verbindet. Deshalb lehnt der Betriebsrat [...] das bisherige Planungskonzept rundweg ab.« (Fischer/Zinnert/Streeb 1996, S. 75)

Das Management war zunächst nicht bereit, über die Arbeitsorganisation zu verhandeln, bevor die technische Ausgestaltung der Linie festgelegt war. Es behauptete, Gruppenarbeit sei auch an kurztaktigen Fließbändern realisierbar. In den folgenden Verhandlungen – nachdem der Betriebsrat konkrete Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen aufgezeigt und das mangelnde Eingehen auf seine Alternativvorschläge kritisiert hatte – konnte er einige Verbesserungen erreichen:

- Die Zahl der Stationen mit Überkopfarbeit wurde von 18 auf 9 reduziert.
- Die Möglichkeit, bei der Montage auf Plattformen oder parallelaufenden Gummibändern mitzufahren, blieb erhalten.
- Zulieferer wurden in eine eigene Halle innerhalb des Werks verlegt; die Feinlogistik übernahmen laut Vereinbarung Mercedes-Beschäftigte.
- Die Lerninseln wurden wieder fertigungsnah geplant, ebenso wie Gruppenräume für je zwölf Beschäftigte.

- Die grundlegenden Bedingungen der Gruppenarbeit sollten weiterhin gelten – insbesondere das Element der Selbstorganisation. Auch wöchentliche Gruppengespräche von 30 Minuten bei abgeschaltetem Band während der Arbeitszeit wurde beibehalten. Die Gruppensprecher fungierten als Sprecher ihrer Gruppe und arbeiteten nicht als »Mädchen für alles« sämtliche indirekten Tätigkeiten ab.

Ab Mitte 1995 bildete das Fließband die Grundlage für weitere Diskussionen über verbleibende Gestaltungsspielräume in der Arbeitsorganisation. Das Management schlug für die Montage Gruppen mit jeweils acht Mitarbeitenden vor, die einen Bandabschnitt mit einem Arbeitsumfang von acht bis zehn Minuten bearbeiteten. Diese Abschnitte sollten in Stationen mit Zyklen von zwei bis drei Minuten (zwei Takte) zerlegt werden, zwischen denen die Mitarbeitenden rotieren. Zum Vergleich: In der bisherigen Boxenmontage erledigten vier bis fünf Beschäftigte gemeinsam Arbeitsumfänge von bis zu 90 Minuten. Indirekte Tätigkeiten – etwa Qualitätskontrollen, Nacharbeiten oder Ablösungen bei persönlichen Bedürfnissen – sollten jeweils für vier Gruppen gruppenübergreifend organisiert werden. Diese Aufgaben sollten entweder fest vergeben oder im Rotationsprinzip von maximal einem Drittel der Gruppenmitglieder übernommen werden.

Der Betriebsrat kritisierte das Konzept der Reduzierung von Montageumfängen und Taktzeiten als Widerspruch zur angestrebten Aufgabenerweiterung. Die (Komplett-)Standplatzmontage ohne feste Reihenfolge bewertete er weiterhin als »optimale Lösung«, da typengebundene Anlagen bei Auftragsschwankungen ein hohes Risiko darstellten. Die ursprünglich vorgesehene Aufgabenanreicherung durch die Integration indirekter Tätigkeiten und zeitweise Entlastung vom Bandtakt für alle Mitarbeitenden werde durch Spezialisierung für wenige ersetzt. Dies habe zur Folge, dass sich die Kluft zwischen abwechslungsreichen, besser bezahlten und monotonen, schlechter entlohnenden Tätigkeiten weiter vertiefen würde.

Stattdessen schlug der Betriebsrat vor, die Gestaltung der Fertigungsumfänge den Arbeitsgruppen selbst zu überlassen – mit dem Ziel, sinnvolle, zusammenhängende und abgeschlossene Tätigkeitspakete zu ermöglichen. Gegebenenfalls könnten mehrere Gruppen die gleiche Arbeit an jedem x-ten Fahrzeug durchführen. Die Zykluszeiten sollten bei mindestens zehn Minuten pro Beschäftigtem liegen. Alle indirekten Tätigkeiten sollten vollständig in die Gruppen integriert oder zwischen den Gruppen aufgeteilt werden. Dabei sollten alle Beschäftigten die Möglichkeit erhalten, auch auf diese indirekten Stellen zu rotieren, geregelt durch die jeweilige Gruppe. Auf diese Weise könnten die Grup-

pen indirekt Einfluss auf die Personalkapazität nehmen. Voraussetzung sei eine umfassende Qualifizierung – entsprechend sollten in der Übergangsphase alle Beschäftigten für alle direkten und indirekten Tätigkeiten qualifiziert werden.

Aufgrund dieser divergierenden Positionen drohte der Planungsprozess zu stagnieren. In einer Betriebsversammlung im März 1996, die deutlich länger dauerte als bisherige Versammlungen, erhielt der Betriebsrat klare Rückendeckung aus der Belegschaft. Unter dem zunehmenden Zeitdruck ließ sich die Werksleitung auf eine Absprache mit dem Betriebsrat ein. Es wurde vereinbart, den Planungsprozess in einer gemeinsamen Planungsgruppe fortzuführen, bestehend aus Vertreterinnen und Vertretern der Montageleitung, des Personal- und Bildungsbereichs sowie des Betriebsrats – unter folgenden Bedingungen:

- keine zahlenmäßigen Beschränkungen für Beschäftigte in direkten und indirekten Tätigkeiten, Qualifizierung und Einsatz zusätzlicher Montagekräfte;
- Durchführung großer Arbeitsumfänge durch möglichst viele Beschäftigte zur Angleichung des Entlohnungsniveaus.

Die Folge: eine Mischung aus Kampf um Vorteile in neuen Strukturen und Kampf gegen Rückkehr zu alten Strukturen. Diese Erfahrung beschrieb der Rastatter Betriebsrat in einer Zwischenbilanz 1996:

»Unsere Erfahrungen der letzten vier Jahre zeigen, dass Gruppenarbeit aus sich selbst heraus noch nicht zu Vorteilen für die Arbeitnehmer führt. Alle Fortschritte, die erreicht wurden, mussten mühsam von den Beschäftigten mit dem Betriebsrat erarbeitet werden. Die Bedeutung des Betriebsrates ist dabei gegenüber traditionellen Arbeitsformen eher gestiegen als gesunken. Allerdings sind für den Betriebsrat die kontinuierliche Information und Einbeziehung der Beschäftigten unverzichtbar geworden. Dreh- und Angelpunkt war die Regulierung der Leistungsbedingungen.« (Fischer/Zinnert/Streeb 1996, S. 80)

Auch in den kommenden Jahren zeigte sich: Fortschritte waren nie dauerhaft gesichert. Zugleich eröffneten sich trotz Rückschlägen immer wieder neue Gestaltungsspielräume. Permanent musste der Betriebsrat auf neue Technik, neue Produkte und neue unternehmerische Rationalisierungskonzepte reagieren.

So wurden etwa 1998/99 in jeder Gruppe eigene Leistungsbeauftragte eingeführt, die die ständig veränderten Leistungsvorgaben im Zuge der laufenden Reorganisation der Bandarbeit überwachten. Dadurch wurde die Mitsprache der Gruppen bei der Leistungsvorgabe erstmals konkret umgesetzt. Beim nächsten Modellwechsel zur zweiten Generation der A-Klasse im Jahr 2004 forderte der Betriebsrat – wie schon 1994 – erneut das »Rausrotieren vom Band für alle« und

kritisierte die zunehmende Spezialisierung der indirekten Tätigkeiten innerhalb der Gruppen. Nach einem erneut konfliktreichen Aushandlungsprozess – der Betriebsrat zeigte auf der Betriebsversammlung zur Empörung der Werksleitung die berühmte Montageszene aus Charlie Chaplins »Moderne Zeiten« – wurden Tätigkeiten für einen regelmäßigen »Arbeitsorganisationstag« festgeschrieben. Diese indirekten Aufgaben konnten im Wechsel von allen Gruppenmitgliedern übernommen werden. Auch die Rolle des Gruppensprechers blieb umkämpft und wurde mehrfach verändert – insbesondere in dem Maß, in dem sich Mercede stärker am Toyota-Produktionssystem orientierte.

Das Beispiel Rastatt zeigt: Gestaltungspolitik geht weit über den Abschluss einer Betriebsvereinbarung hinaus. Über Jahrzehnte hinweg waren der Betriebsrat und die Belegschaft im Vergleich zu anderen Automobilwerken besonders sensibel in Gestaltungsfragen – und auch besonders aktiv, zunächst gewollt, später zunehmend gezwungenermaßen. Dabei beschränkte sich der Betriebsrat nie darauf, schlechte Arbeit zu kritisieren, sondern entwickelte immer wieder mobilisierbare und realisierbare Verbesserungsvorschläge. Grundlage dafür war sowohl das in der Pilotphase aufgebaute fachliche Wissen zur Arbeitsgestaltung als auch die in der »Kernmannschaft« verankerte Beteiligungskultur. Trotz vieler Enttäuschungen stand für den Betriebsrat ein »Ausstieg« aus der Arbeitspolitik nicht zur Debatte – denn keine Arbeitspolitik ist auch eine Form von Arbeitspolitik. Letztere wurde zudem nie isoliert betrieben, sondern war stets eingebunden in aktuelle betriebliche Auseinandersetzungen wie z.B. Arbeitszeitflexibilisierung, ERA-Einführung oder Standortsicherung. Auch wenn der Arbeitgeber das einst gemeinsame Leitbild einer deutschen Variante der Gruppenarbeit zunehmend aufgab und sich am Modell Toyota orientierte, blieb für den Betriebsrat die teilautonome Gruppenarbeit ein wichtiges Leitbild – und eine zentrale Bezugsebene für immer neue Gestaltungsforderungen.

ZF Friedrichshafen: Vom HdA-Projekt der 1970er Jahre zum Toyota-System der 2000er Jahre – ein rationalisierungskritischer Betriebsrat nutzt Gestaltungsspielräume

Die Zahnradfabrik ZF Friedrichshafen AG ist ein weltweit tätiger Automobilzulieferer. Mehrheitseigentümer ist die Zeppelin-Stiftung, die von der Stadt Friedrichshafen seit 1947 treuhänderisch verwaltet wird. Das Unternehmen verfügt über langjährige Erfahrung mit Arbeitsgestaltungsprojekten, insbesondere im Bereich Gruppenarbeit. Diese Erfahrung beginnt mit einem staatlich geförderten Technikprojekt in den späten 1970er Jahren. Sie setzt sich über Projekte Anfang der 1990er Jahre fort, die durch die Lean-Diskussion angestoßen wurden, und reicht bis zur flächendeckenden Einführung von Gruppenarbeit im Rah-

men ganzheitlicher Produktionssysteme (GPS) Anfang der 2000er Jahre. Gleichzeitig steht ZF Friedrichshafen exemplarisch für einen Betriebsrat mit einer starken Mitbestimmungsposition vom Typ »Konfliktpartnerschaft«. Dieser brachte sich bereits in der Planungsphase aktiv in die Gruppenarbeitsprojekte ein und konnte dabei sowohl Rationalisierungsschutz und Leistungsbegrenzung als auch eigene Gestaltungsanforderungen zur Gruppenarbeit formulieren und durchsetzen.

Der Standort Friedrichshafen ist mit 8.500 Beschäftigten der weltweit größte Produktions- und Entwicklungsstandort des Unternehmens und zugleich Konzernzentrale. Die ZF Friedrichshafen AG befindet sich mehrheitlich im Besitz einer öffentlichen Stiftung und beschäftigt weltweit über 60.000 Mitarbeitende, davon rund zwei Drittel in Deutschland. Produziert werden Getriebe, Antriebsstränge und Lenkkomponenten für PKW, Nutzfahrzeuge, Schiffe, Hubschrauber und Züge.

Die Einführung der Gruppenarbeit lässt sich in drei Phasen gliedern. Diese erstrecken sich über mehr als 40 Jahre und fanden jeweils unter veränderten Rahmenbedingungen statt.

Phase 1: HdA-Projekt »Qualifizierte Gruppenarbeit bei flexibler Automatisierung«, 1975–1990

Die erste Phase beginnt Mitte der 1970er Jahre. Nach einer zweijährigen Vorlaufphase starteten 1977 die Entwicklungsarbeiten für ein flexibles Fertigungssystem (FFS). 1982 wurden die ersten Werkzeugmaschinen installiert, 1983 startete der Probetrieb. Im Herbst 1984 ging die Anlage in den regulären Betrieb über (Schultz-Wild 1986, S. 181). Aus produktionstechnischer Sicht zielte das Projekt auf die »Komplettbearbeitung« von Zahnrädern ab, indem alle Arbeitsgänge der sogenannten »Weichbearbeitung« – etwa Drehen, Räumen, Bohren, Wälzstoßen, Zahnverrunden – in einem Fertigungsprozess zusammengeführt wurden. Das zentrale Ziel bestand in einer drastischen Verkürzung der Durchlaufzeiten durch Bearbeitung in einer Fertigungseinheit statt in mehreren Werkstätten.

Ursprünglich handelte es sich um ein Technologieprojekt – und nicht um ein Humanisierungsprojekt zu Gruppenarbeit. Die öffentliche Förderung erfolgte im Rahmen eines Förderprogramms zur Weiterentwicklung der Fertigungstechnik. Arbeitsverbesserungen bezogen sich anfangs nur auf ergonomische Aspekte des Materialhandlings. Erst die starke Mitwirkung des Betriebsrats und der IG Metall führten dazu, dass bei der FFS-Einführung technische und personalwirtschaftliche Innovationen verbunden wurden. Hierzu notiert Schultz-Wild (1986, S. 185) in seinem Bericht zur sozialwissenschaftlichen Begleitforschung:

»Da das FFS als Pilotanlage bei Bewährung Modellcharakter für künftige Fertigungsstrukturen in der Metallverarbeitung haben sollte, galt den damit verknüpften arbeits-

politischen Fragen [...] die besondere Aufmerksamkeit der Interessenvertretung der Arbeitnehmer. Sowohl der örtliche Betriebsrat als auch zentrale Beratungsinstanzen der zuständigen Gewerkschaft IG Metall schalteten sich in das Projekt stärker ein, als dies bei »normalen« Innovationsvorhaben meist üblich ist.«

Zunächst konzentrierte sich der Betriebsrat auf die Themen Entlohnung – mit der Forderung nach einer Gruppenprämie anstelle des Einzelakkords sowie nach Höhergruppierungen – und Qualifizierung, wobei als Ausgangssituation eine Produktion mit angelernten Arbeitskräften bestand. Im Jahr 1980 wurde hierzu eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen, in der für alle Beschäftigten offene betriebliche Bildungsmaßnahmen vereinbart wurden mit dem Ziel, das neue Berufsbild des »Universalzerspaners« zu entwickeln und umzusetzen. Zudem wurde eine paritätische Kommission aus Betriebsrat und Geschäftsleitung eingerichtet, die neben der Qualifizierung auch maßgeblich die Arbeitsorganisation des FFS mitbestimmen und mitgestalten sollte. Unterstützend wurden zwei Arbeitsgruppen »Qualifizierung« sowie »Arbeitsstruktur und Organisation« gebildet. Darin konnten neben den verschiedenen betrieblichen Akteuren auch externe Fachleute wie Berater der IG Metall oder Begleitforschende mitwirken.

Nach langen Diskussionen wurde im FFS das Modell »Qualifizierte Gruppenarbeit« eingeführt. Dabei wurde die bisherige Arbeitsteilung zwischen Facharbeitskräften, Angelernten und Ungelernten zugunsten einer Systemmannschaft mit Universalqualifikation aufgegeben. Die Arbeitsteilung wurde gegenüber den traditionellen Strukturen in dreifacher Hinsicht reduziert:

- *hierarchische Arbeitsteilung*: Die bisher übliche Gliederung nach Weisungsbefugnissen und Anforderungsniveaus – etwa zwischen Werkshelfern, Maschinenbedienern, Springern, Einrichtern sowie Vorarbeitern bzw. Anlagenführern – wurde tendenziell aufgehoben.
- *fachliche Arbeitsteilung*: Die Spezialisierung auf bestimmte Bearbeitungsverfahren bzw. Maschinenarten (z. B. Drehen, Fräsen, Räumen) wurde zugunsten einer umfassenderen Qualifikation der Gruppenmitglieder aufgegeben.
- *funktionale Arbeitsteilung*: Die Trennung zwischen Fertigung im engeren Sinne und fertigungsnahen technischen Diensten – wie Arbeitsvorbereitung, Werkzeugvoreinstellung, Programmieren, Qualitätskontrolle – wurde deutlich reduziert.

Zentraler Bestandteil des Konzepts war schließlich, dass die anfallenden Aufgaben »als Ganzes von der Gruppe übernommen und dann, je nach aktueller Arbeitssituation, aufgeteilt« wurden (Schultz-Wild 1986, S. 192).

Das flexible Fertigungssystem bei ZF Friedrichshafen wurde in den 1980er Jahren zu einem viel zitierten Vorzeigeprojekt in der arbeitswissenschaftlichen und gewerkschaftlichen Gestaltungsdiskussion. Innerhalb des Unternehmens blieb es – wie viele geförderte Pilotprojekte jener Zeit – zunächst eine isolierte Insel, obwohl alle Beteiligten (Unternehmen, Begleitforschung, Betriebsrat, IG Metall) eine durchweg positive Bilanz zogen. Viele der damals beteiligten Beschäftigten schwärmten noch Jahrzehnte später von den Freiheiten der teilautonomen Arbeit.

Phase 2: Projekt »Neue Fertigungsstruktur«, 1991–1997

Im Frühjahr 1991 informierte das Unternehmen den Betriebsrat über ein Großprojekt zur umfassenden Neugestaltung der Wellen- und Zahnradfertigung. Geplant war eine Umstellung vom werkstatorientierten Prinzip – also der Anordnung nach ähnlichen Technologien – hin zum sogenannten Inselprinzip, bei dem ähnliche Teile in Fertigungsinseln vollständig bearbeitet werden. Ziel war dabei nicht nur das physische »Zusammenrücken von Maschinen« zu Fertigungsinseln, sondern – wie Erbacher (1992, S. 71) formulierte – eine grundlegende Umstrukturierung: »Das ganze Werk einschließlich Beschaffung von Lieferanten bis hin zu den Lieferabrufen der Kunden [soll] neu gestaltet werden.« Für die neu entstehenden Fertigungsinseln war die Einführung von Gruppenarbeit vorgesehen, ergänzt durch ein gruppenbezogenes Entgeltsystem und ein neues Arbeitszeitmodell mit flexibler Gestaltung innerhalb der Gruppe. Um die Auswirkungen auf »das Verhalten der Mitarbeiter in den neuen Strukturen zu beobachten« (ebd., S. 73), sollten zunächst drei Pilotinseln gebildet werden.

Der Betriebsrat reagierte zunächst auf das Projekt »Neue Fertigungsstruktur (NFS)« sehr skeptisch, insbesondere angesichts der zu erwartenden Rationalisierungseffekte und des potenziell steigenden Leistungsdrucks. Gleichzeitig erhob er den Anspruch, bereits in der Planungsphase nicht nur informiert, sondern auf Augenhöhe beteiligt zu werden. Um dies zu gewährleisten, wurde gemeinsam mit der Abteilung Automation beim Vorstand der IG Metall eine umfassende Qualifizierung für Betriebsräte und Vertrauensleute durchgeführt – darunter ein Besuch bei Volvo als Good-Practice-Beispiel. Als Voraussetzung für den Start der Pilotinseln stellte der Betriebsrat konkrete Forderungen für eine abzuschließende Regelungsabrede auf, die in Betriebsversammlungen kommuniziert und in einem Flugblatt in elf Eckpunkten formuliert wurden (HBS et al. 1992, S. 76). Darin forderte er unter anderem

- eine ausreichende Personalbesetzung,
- gemeinsam mit der Gruppe und dem Betriebsrat festgelegte Leistungsziele,

- die Integration älterer und leistungsgeminderter Beschäftigter,
- Raum und Zeit für regelmäßige Gruppengespräche,
- die Beteiligung der Beschäftigten an der Planung ihrer Arbeitsbedingungen,
- einen ausreichenden Arbeitsvorrat, um als Gruppe Schwankungen und Störungen selbst regulieren zu können,
- eine Aufgabenanreicherung, die die Arbeit abwechslungsreicher und interessanter macht und zu Höherqualifizierung führen kann.

Nach einem rund einjährigen Verhandlungsprozess wurde im Mai 1992 eine Regelungsabrede abgeschlossen. Diese enthielt neben weitreichenden Sicherungen zu Entgelt und Beschäftigung insbesondere drei zentrale Regelungen zur Gruppenarbeit:

- Die Personalbesetzung einer Insel muss mit dem Betriebsrat vereinbart werden; bei Unterschreitung ist die Produktionsmenge entsprechend zu reduzieren.
- Die Qualifizierung muss ein dreitägiges Seminar zu Moderationstechnik, sozialer Kompetenz und Konfliktlösung umfassen.
- Gruppengespräche finden während der Arbeitszeit statt mit einem wöchentlichen Zeitrahmen von einer Stunde.
- Die Versetzung in eine Insel mit Gruppenarbeit erfolgt ausschließlich auf freiwilliger Basis.

Eine eigenständige Betriebsvereinbarung zur Gruppenarbeit kam nach Ende der Pilotphase jedoch nicht zustande. Stattdessen wurde erst 1997 (!) eine Vereinbarung zum sogenannten »NFS-Prämienlohn« für die Arbeit in NFS-Inseln abgeschlossen. Diese enthält zwar einen Verweis auf die Einführung von Gruppenarbeit, regelt aber im Kern andere Aspekte: die Entkopplung von Lohn und individueller Leistung, Mitsprache bei der Personalbesetzung und zusätzliche betriebliche Zulagen. In den neu aufgeteilten Fertigungsbereichen wurde Gruppenarbeit in unterschiedlichen Formen eingeführt, jedoch nicht flächendeckend: In einigen Abteilungen, insbesondere in der Montage, wurde sie nicht realisiert.

Phase 3: Projekt »Formel ZF« – Ganzheitliches Produktionssystem, ab 2000

Im Jahr 2000 wurde dem Betriebsrat erneut ein Großprojekt zur umfassenden Umstrukturierung vorgestellt – diesmal nicht nur der Fertigung, sondern der gesamten Fabrik. Das Vorhaben war mit einem massiven Investitionsprogramm für neue Technik in Fertigung und Montage verbunden. Orientiert an den Grundsätzen des Toyota-Produktionssystems sollte das bislang praktizierte Inselprinzip aufgegeben und durch einen durchgängigen Materialfluss in Takt

und Fluss entlang der gesamten Wertschöpfungskette ersetzt werden. Das neue Produktionssystem namens »Formel ZF« wurde in 16 Elementen beschrieben. Eines dieser Elemente war die Gruppenarbeit, die nun unter dem Begriff Teamarbeit firmierte. Weitere Elemente waren unter anderem Fließfertigung, Materialfluss im Takt und Materialfluss ohne Puffer.

Der Betriebsrat äußerte Bedenken: Er befürchtete den Abbau von Arbeitsplätzen und den Wegfall bisheriger Freiräume z. B. in der Gruppenarbeit und bei der Gleitzeitregelung – insbesondere durch die angestrebte »pufferlose Fertigung«. Zwar erklärte das Unternehmen die Absicht, den Betriebsrat aktiv einzubeziehen; doch dieser knüpfte seine Beteiligung an dem Projekt zunächst an umfangreiche Bedingungen. Dazu zählten etwa »sinnvolle Arbeitsinhalte«, »definierte Leistungsvorgaben und Leistungsobergrenzen«, das »individuelle Recht auf Qualifizierung« sowie der Erhalt und die Weiterentwicklung »positiver Elemente« der bisherigen Gruppenarbeit.

Nach zweijähriger Mobilisierung der Beschäftigten und intensiven Verhandlungen wurden schließlich in einer Betriebsvereinbarung sowohl Regelungen zur Absicherung gegen Personalabbau, Versetzungen und Abgruppierungen als auch erweiterte Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats festgeschrieben. Das Gremium erhielt ein zweistufiges Beteiligungsrecht mit Vetorechten: Im zentralen Projektsteuerkreis mussten alle Einzelprojekte zur Umsetzung der Formel ZF beraten und freigegeben werden. Jede Projektfreigabe wurde so zu einer Art Mini-Vereinbarung für den betroffenen Bereich. Innerhalb der freigegebenen Projekte waren Betriebsräte anschließend mit Vetorecht an den Umsetzungsschritten beteiligt. Diese Form der prozessbegleitenden Mitbestimmung galt bald innerhalb der IG Metall und darüber hinaus als beispielhaft.

Die Einführung und Regelung der Gruppenarbeit erwies sich als schwieriger und langwieriger Prozess – nicht zuletzt, weil der Betriebsrat und die Beschäftigten mit der bisher praktizierten unregelmäßigen Insel-Gruppenarbeit sehr unterschiedliche und teils negative Erfahrungen gemacht hatten. Innerhalb des Betriebsrats gab es auch kritische Stimmen gegenüber »illusionären« Forderungen, die angesichts der bisherigen Praxis und insbesondere im Zusammenspiel mit Fluss- und Taktprinzipien als nicht realisierbar angesehen wurden. Erst nachdem in den Formel-ZF-Projekten positive Erfahrungen mit der Beteiligung und Mitsprache gesammelt worden waren, formulierte der Betriebsrat konkrete Forderungen zur »Weiterentwicklung der Gruppenarbeit im Rahmen der Formel ZF«.

Im Jahr 2013 war es dann so weit: Die Betriebsvereinbarung zur »selbststeuernden Gruppenarbeit« wurde abgeschlossen – nach einer rund achtjährigen Pilotphase, in der seit 2005 schrittweise in zehn Bereichen Gruppenarbeit eingeführt worden war. Anders als viele andere Regelungen zur Gruppenarbeit

beschränkte sich diese Vereinbarung nicht nur auf allgemeine Gestaltungsziele. Vielmehr legte sie detaillierte Freigabeschritte für jedes neue Gruppenarbeitsprojekt fest, verbunden mit einer regelmäßig durchzuführenden Gruppenselbstbewertung. In einer eigens entwickelten und vereinbarten »Checkliste zur Bestimmung der Gruppenarbeitsfähigkeit« wurden unter anderem das Schulungskonzept und die Qualifizierungsmatrix abgefragt; ebenso die Matrix zur Aufgaben- und Kompetenzverteilung innerhalb der Gruppe sowie zwischen Gruppe, Gruppensprecher und Meister. Dabei berücksichtigt wurde die geplante »Übernahme zusätzlicher indirekter bzw. nicht wertschöpfender Aufgaben« durch die Gruppe. Trotz der Rahmenbedingungen von Taktfertigung und Flussprinzip konnten dabei zahlreiche Merkmale teilautonomer Gruppenarbeit verankert werden. Bei der Gestaltung der Gruppensprecherrolle kam es zu einem Kompromiss: Einerseits wurde ein anspruchsvolles Anforderungsprofil für die Kandidatur definiert und dem Meister ein Vetorecht eingeräumt. Andererseits blieb der Gruppensprecher weiterhin ein nicht freigestelltes Gruppenmitglied ohne Weisungsbefugnis. Ergänzend übernahm er »gruppenunterstützende, koordinierende Aufgaben«, für die jährlich eine »Funktionszulage« gezahlt wurde.

Im Rahmen des Investitionsprogramms wurde die Arbeit technisch und organisatorisch neu gestaltet. Trotz der Umstellung auf Fluss- und Taktprinzip gelang es dem Betriebsrat, zentrale Anforderungen an eine lernförderliche Arbeitsgestaltung – wie sie bereits in der Humanisierungszeit formuliert wurden – nicht nur zu bewahren, sondern erstmals als verbindliche Planungsgrundsätze durchzusetzen. Während die Geschäftsleitung ursprünglich japanische Montagekonzepte mit sehr kurzen Takten und hochgradiger Spezialisierung auf wenige Handgriffe einführen wollte, bestand der Betriebsrat auf Mindeststandards: eine Taktzeit von mindestens drei Minuten und mindestens 40 Minuten Arbeitsinhalt pro Beschäftigtem.

Als Kompromiss wurde in einer gemeinsamen Arbeitsgruppe unter Einbeziehung eines arbeitswissenschaftlichen Instituts ein Anforderungskatalog für humane Montagearbeit erarbeitet. Um die Einhaltung dieser Kriterien zu gewährleisten, wurden dem Betriebsrat in einer 2011 abgeschlossenen Betriebsvereinbarung zusätzliche Kontrollrechte zugesichert. So wurde etwa festgelegt, dass taktgebundene Montagearbeit mit nicht taktabhängigen Tätigkeiten wie Vorbereitung, Kontrolle oder Organisation kombiniert werden muss. Daraus folgend wurden Bereiche für Vormontage und Teilekommissionierung räumlich nahe bei den Montagebändern angeordnet, um eine Rotation der Beschäftigten über verschiedene Tätigkeiten zu ermöglichen. Kürzere Montagetakte waren nur dann zulässig, wenn durch Zusammenlegung mehrerer Takte ein persönlicher Arbeitszyklus von mindestens drei Minuten gewahrt blieb.

Unternehmen und Betriebsrat begaben sich damit auf den anspruchsvollen Weg, eine an den Prinzipien der Toyota-Produktion orientierte Fabrikorganisation zu verbinden mit dem Anspruch auf humane Arbeitsbedingungen. Um diese teils widersprüchliche Zielsetzung bewältigen zu können, wurden Regelungen getroffen, die allgemeine Kooperationsleitplanken mit konkret ausverhandelten Umsetzungsbedingungen verbanden – auch dort, wo Konflikte zu erwarten waren. Grundlage dieses Prozesses war die über Jahrzehnte gewachsene arbeitspolitische Kompetenz beider Seiten – eine Kompetenz, die sich parallel zur stufenweisen Einführung von Gruppenarbeit unter jeweils neuen Rahmenbedingungen entwickelte.

Mann + Hummel: Teilautonome Gruppenarbeit durch erweiterten KVP bei laufendem Arbeitsplatzabbau

Das Fallbeispiel veranschaulicht, wie ein Betriebsrat versucht, die vom Unternehmen eingerichteten KVP-Gruppen unter dem Druck des anhaltenden Personalabbaus in Richtung teilautonomer Gruppenarbeit weiterzuentwickeln. Dies gelang allerdings nur punktuell in einzelnen Pilotprojekten. Insgesamt verbreiteten sich in den dezentralisierten Unternehmensbereichen zahlreiche, teils sehr unterschiedliche Varianten von Gruppenarbeit.

Mann + Hummel war bis zu Beginn der 1990er Jahre ein eher patriarchalisch geführter schwäbischer Mittelständler und anerkannter Zulieferer der deutschen Autoindustrie; sein Produktschwerpunkt lag auf Luft-, Öl- und Kraftstofffiltern. Daneben produzierte das Unternehmen Filter für die Industrie sowie für Förderanlagen. Im Jahr 1990 arbeiteten im Stammwerk und der Firmenzentrale in Ludwigsburg 3.552 Beschäftigte, bis Ende des Jahrzehnts sank die Zahl auf 1.794 (Mann + Hummel 2015, S. 213).

Zum Jahreswechsel 1989/90 gingen sowohl der langjährige Vorsitzende der Geschäftsführung als auch der ebenfalls langjährige Betriebsratsvorsitzende altersbedingt in den Ruhestand. Die Leitung der Geschäftsführung übernahm ein Manager, der zuvor in einem international tätigen deutschen Großkonzern sozialisiert war. Mit diesem Wechsel begannen nicht nur ein grundlegender Umbau der Organisation sowie der Zukauf von Werken in Niedriglohnländern, sondern auch ein tiefgreifender Kulturwandel, der das Mitbestimmungsklima nachhaltig veränderte. In der offiziellen Firmengeschichte (ebd., S. 149) heißt es dazu:

»Nachdem sich der organisatorische Aufbau ein halbes Jahrhundert lang eher organisch [...] entwickelt hatte, sollte nun eine planvolle Anpassung an die künftigen Herausforderungen erfolgen.«

»Planvolle Anpassung« bedeutete zum einen den Zukauf von Produktionsstandorten im In- und Ausland. Innerhalb eines Jahrzehnts strebte die Mann + Hummel-Gruppe eine weltweite Marktpräsenz an, um sich als führender Systemlieferant zu etablieren. Bereits zum Jahresende 1991 erfolgte die Übernahme des Werks Plasta Sonneberg in Thüringen (ehemals Teil des Kombinats Plaste und Elaste). Zukäufe und Werksgründungen in Mexiko (1992), Tschechien (1992), den USA (1997 und 1998) sowie in Großbritannien (1997) folgten. Das Motto lautete: Den Kunden folgen.

Die strategische Neuausrichtung des Unternehmens ging mit einer starken Dezentralisierung einher. Bereiche außerhalb des Automobilgeschäfts wurden in eigenständige Unternehmenseinheiten überführt. Der Geschäftsbereich Automobil wurde wiederum in Erstausrüstung und Aftermarket (Ersatzteilgeschäft) aufgeteilt. Allein im Stammwerk, wo die Erstausrüstung und die zentralen Unternehmensfunktionen angesiedelt waren, entstanden zwölf Profit- und Costcenter. Die Neugestaltung der Arbeitsorganisation wurde den jeweiligen Leitenden der Business Units überlassen – ein Umstand, der es den Betriebsräten zunehmend erschwerte, Einfluss auf die Arbeitspolitik zu nehmen.

Infolge der Umstrukturierungen sah sich das Stammwerk Ludwigsburg erstmals seit dem »Vereinigungsboom« 1990, der dem Standort den höchsten Beschäftigungsstand seiner Geschichte beschert hatte, mit konkreten Plänen zum Personalabbau konfrontiert. Im Jahr 1993 wurden 450 Arbeitsplätze abgebaut. In den Folgejahren kamen weitere Kürzungen hinzu: 1994 wurden 280 Stellen gestrichen, 1995 nochmals 300. Insgesamt wurde die Belegschaft bis zum Ende des Jahrzehnts nahezu halbiert.

Die Reorganisation betraf nicht nur die Unternehmensstruktur, sondern auch die Gestaltung der Arbeitsorganisation. Eine zentrale Maßnahme in diesem Zusammenhang war der Start einer umfassenden KVP-Kampagne im Jahr 1993 unter dem Titel »Zeitgemäß Erfolgreich Miteinander Arbeiten (ZEMA)«. Unter Anleitung einer Unternehmensberatung sollten die Beschäftigten in KVP-Zirkeln, sogenannten »ZEMA-Gruppen«, befähigt werden, sowohl Arbeitsplatzanalysen als auch Arbeitsablaufanalysen durchzuführen.

Die ZEMA-Gruppen wurden auf Basis der bisherigen Abteilungsstrukturen gebildet. Die Arbeitsablaufanalysen konzentrierten sich vor allem auf Bereiche, die nicht im Leistungslohn arbeiteten, da diese – im Gegensatz zu den Leistungslohnabteilungen – nicht regelmäßig durch REFA-Studien (Kapitel 2, [Fußnote 4](#)) evaluiert und rationalisiert wurden. Bis Mitte 1994 waren im Unternehmen rund 170 ZEMA-Gruppen aktiv, die sich mit der Optimierung von Arbeitsabläufen und der kontinuierlichen Verbesserung befassten. Eine formale Betriebsvereinbarung existierte bis zu diesem Zeitpunkt noch nicht.

Ein Grund dafür lag in der Ausrichtung der Arbeitsplatzanalysen in den Zeitlohnbereichen: Hier war die Verbesserung der Arbeitsbedingungen integraler Bestandteil des ZEMA-Konzepts. Dies bewog den Betriebsrat, auch angesichts der langjährigen, konsensorientierten Zusammenarbeit mögliche Rationalisierungseffekte in Kauf zu nehmen. Der lokale IG-Metall-Bevollmächtigte zeigte dafür wenig Verständnis. In einem Schreiben an die Vorsitzenden des Betriebsrats und der Vertrauensleute äußerte er sich überrascht darüber, »dass Gruppenarbeit bei Mann + Hummel so weit fortgeschritten« sei und forderte Verhandlungen über eine Betriebsvereinbarung. Als Vorlage verwies er auf die bereits erwähnte Muster-Betriebsvereinbarung der IG Metall ([Kapitel 6.3.1](#)).

Der Brief zeigte Wirkung. Die Leitungen der IG-Metall-Vertrauensleute machten sich die Forderung nach einer Rahmenbetriebsvereinbarung zu eigen. In der Folge nahmen auch freigestellte Betriebsräte an Schulungen der ZEMA-Gruppensprecher teil. Zudem gründete der Betriebsrat eine Arbeitsgruppe, welche die Ein- und Durchführung des KVP-Projekts begleiten sollte. Diese Gruppe besuchte unter anderem Betriebe in der Region, in denen bereits KVP-Regelungen vereinbart worden waren wie etwa bei Porsche und Bosch.

Zum Jahreswechsel 1993/94 begannen die Arbeitsablaufanalysen in den indirekten Bereichen der Produktionswerke mit entsprechenden KVP-Gruppen. Mitte 1994 sollte darüber hinaus in den Entwicklungsabteilungen Simultaneous Engineering eingeführt werden, um Teilabläufe zu beschleunigen. Einen Antrag der Geschäftsführung, im Stammwerk Ludwigsburg ZEMA-Gruppen außerhalb der Arbeitszeit durchzuführen, lehnte der Betriebsrat mit knapper Mehrheit ab. Gleichzeitig führte die im Frühjahr angekündigte weitere Reduktion von 280 Arbeitsplätzen dazu, dass viele ZEMA-Gruppen ihre Arbeit einstellten.

Im Herbst 1994 wurde auf den Betriebsversammlungen der vom Gesamtbetriebsrat vertretenen Werke ein »Betriebsvereinbarungsentwurf Gruppenarbeit« vorgestellt. Dieser war von den IG-Metall-Betriebsbetreuenden und den Vertrauenskörperleitungen gemeinsam erarbeitet worden und zielte darauf ab, die bestehenden ZEMA-Gruppen in Richtung teilautonomer Gruppenarbeit weiterzuentwickeln. Daraufhin nahm der Gesamtbetriebsrat Verhandlungen mit der Unternehmensleitung auf und einigte sich zunächst auf die Betriebsvereinbarung »Kündigungsausschluss im Zusammenhang mit ZEMA-Aktivitäten« – ein Abkommen zum Schutz vor Rationalisierungsfolgen.

Damit betrachtete die Mehrheit im Ludwigsburger Betriebsrat das Thema als abgeschlossen. Inzwischen hatte das Management der jeweiligen Profitcenter jedoch in einzelnen Bereichen – etwa im Werkzeugbau und in der Werkzeugreparatur – Pilotprojekte zur Gruppenarbeit gestartet. Für diese Projekte benannte der Betriebsrat jeweils zwei Gremiumsmitglieder als »Paten«. Diese

Weiterentwicklung der ZEMA-Gruppen zu Gruppenarbeitsprojekten war möglich, weil der Betriebsrat in den betroffenen Bereichen auf kooperationsbereite Fertigungsleitende als Bündnispartner zählen konnte.

Im Ergebnis führten diese Entwicklungen zu unterschiedlich ausgeprägten Gruppenarbeitsprojekten in den einzelnen Werken. Die Gründe dafür lagen nicht nur in der Dezentralisierung der Entscheidungskompetenzen und in den verschiedenen Rechtsformen der Standorte, sondern auch in den jeweils unterschiedlichen Produktportfolios – verbunden mit teils höheren, teils geringeren Gewinnmargen.

Das Stammwerk Ludwigsburg konzentrierte sich zunehmend auf die Herstellung von Luft-, Öl- und Kraftstofffiltern für die Erstausrüstung der Automobilhersteller. Als Tier-1-Zulieferer für komplette Systeme oder Baugruppen und Tier-2-Zulieferer für Einzelprodukte, der beides direkt an den Original Equipment Manufacturer (OEM), also den Hersteller des Endprodukts liefert, unterlag das Werk einem immer massiveren Kostendruck.

Im Gegensatz dazu erwirtschaftete das Zweigwerk Marklkofen eine deutlich höhere Marge. Hochautomatisiert fertigte es Filterelemente sowohl für die Erstausrüstung als auch für den Ersatzteilmarkt der Autowerkstätten. Eine ähnliche Ausgangslage bestand im Zweigwerk Speyer: Es war auf alle Produkte außerhalb des Automobilbereichs spezialisiert und erzielte ebenfalls hohe Margen.

Noch komplexer war die Situation im Werk Sonneberg in Thüringen. Wie die meisten der ehemals volkseigenen Betriebe, die nach der Wiedervereinigung von westdeutschen Unternehmen übernommen wurden, wurde auch Sonneberg als eigenständige Tochterfirma geführt. Dadurch war der dortige Betriebsrat nicht in die Diskussionen des Gesamtbetriebsrats über eine einheitliche Betriebsvereinbarung eingebunden. Erschwerend kam hinzu, dass das Werk zum Organisationsbereich der IG Chemie gehörte, was den Austausch zwischen den betrieblichen Interessenvertretungen zusätzlich beeinträchtigte.

Die Weiterentwicklung der KVP-Gruppen hin zu teilautonomer Gruppenarbeit im Werk Ludwigsburg gestaltete sich wie folgt: In der Werkzeugreparatur erhielten die dort beschäftigten Facharbeiter in beiden Schichtgruppen weitreichende Selbstverwaltungsbefugnisse. Auf der Grundlage ihrer Vorschläge wurde das Werkstatt-Layout umgestellt und wurden die Maschinen neu eingerichtet. Die Gruppe übernahm die Auftragsdisposition selbstständig und durfte Ersatzteile innerhalb eines festgelegten Budgets eigenverantwortlich bestellen. Die Gruppensprecher fungierten als Ansprechpartner der Produktionsabteilungen für Reparaturaufträge. Der Meister blieb formal und disziplinarisch zuständig, z. B. für die Genehmigung von Urlaubs- oder Freischichtanträgen. Gearbeitet wurde weiterhin im Zeitlohn, mit einer Eingruppierung, die dem Niveau

eines Technikers entsprach. Die Gruppe entwickelte sich zielstrebig in Richtung teilautonomer Gruppenarbeit.

In der Kunststoffteilefertigung und der Endmontage blieben die bestehenden Produktionsinseln mit Gruppenakkord als Leistungslohnmodell erhalten. Arbeitsplatzwechsel auf vergleichbarem Niveau wurden in eigener Regie durch die Schichtgruppen durchgeführt. Nur wenige indirekte Tätigkeiten wurden in die Gruppen integriert. Die Gruppensprecher moderierten die Gruppengespräche. In der Endmontage übernahm der Gruppensprecher zunehmend die Rolle eines Vorarbeiters.

Im Frühsommer 1995 wurde ein weiterer Interessenausgleich samt Sozialplan zum Abbau von 300 Arbeitsplätzen vereinbart. Hintergrund war die Teilschließung des Kunststofffilterwerks in Ludwigsburg. Damit endeten die Gruppenarbeitsprojekte an diesem Standort. Dessen bisheriger Werksleiter übernahm anschließend die Leitung des Werks in Sonneberg (Thüringen) und forcierte dort – ohne Beteiligung des Betriebsrats – die Retaylorisierung der Produktion, was faktisch die Rücknahme der Gruppenarbeit bedeutete.

Ein Teil der IG-Metall-Vertrauensleute sowie eine »ultralinke« Gruppe, deren Vertreter aufgrund des fortlaufenden Personalabbaus in den Betriebsrat gewählt wurden, forderten daraufhin die Auflösung aller Gruppenarbeitsprojekte und den Abbruch der Verhandlungen über eine entsprechende Betriebsvereinbarung. Doch insbesondere Gruppensprecher, die zugleich Vertrauensleute oder Betriebsräte waren, setzten sich für die Fortführung ein. Ihr Argument lautete: Insbesondere in der Produktion ermögliche Gruppenarbeit den Beschäftigten eine gewisse Autonomie, und eine entsprechende Qualifizierung eröffne ihnen die Chance auf Höhergruppierung.

Im Sommer 1995 wurde schließlich die Betriebsvereinbarung zur Gruppenarbeit in Ludwigsburg abgeschlossen. Damit erhielten die bereits laufenden Projekte eine verbindliche Grundlage. Die Vereinbarung regelte die Zusammensetzung und Qualifizierung der Gruppen, die Durchführung von Gruppengesprächen sowie die Wahl des Gruppensprechers. Im Betriebsrat berichteten die jeweils zuständigen Paten nun regelmäßig alle sechs bis acht Wochen über die Entwicklung in den Gruppen.

Im Frühjahr 1996 plante der Leiter des Profitcenter Ölfilter (Ludwigsburg) ein neues Produkt, dessen Herstellung mit dem vereinbarten Zielpreis gegenüber dem Autohersteller nicht wirtschaftlich erschien. Um den Auftrag dennoch zu erhalten, entwickelte er die Idee, sämtliche Arbeitsschritte – von der Rohteilbearbeitung bis zur versandfertigen Endmontage – in einer Gruppe zu bündeln. Dies setzte den Wechsel zwischen unterschiedlichen Arbeitsplätzen und die Integration indirekter Tätigkeiten voraus. In den Gruppengesprächen konnten

alle relevanten Themen offen behandelt werden. Da die Teilefertigung bisher im Zeitlohn und die Montage im Gruppenakkord erfolgte, musste zudem ein neues Prämienmodell entwickelt und vereinbart werden. Die Verhandlungen hierzu, bei denen der Betriebsrat kontinuierlich mit der betroffenen Gruppe Rücksprache hielt, zogen sich über 18 Monate hin.

Parallel dazu schloss der Betriebsrat des Aftermarket-Werks in Marklkofen eine eigene Betriebsvereinbarung zur Gruppenarbeit ab, die auf die Bedingungen der hochautomatisierten Massenfertigung zugeschnitten war. Diese Vereinbarung sah keine Mitsprache der Gruppen bei der Produktionsprogrammplanung und der Feindisposition vor.

Daraufhin beauftragte der Gesamtbetriebsrat eine werksübergreifende Konzeptgruppe, die eine Gesamtbetriebsvereinbarung zu Gruppenarbeit ausgearbeitet hatte, diese auch mit dem Personalleiter des Unternehmens zu verhandeln. Die Verhandlungen selbst waren ein Novum: Sämtliche ausdiskutierten Punkte wurden bereits während der Gespräche schriftlich festgehalten. Erst nachdem alle inhaltlichen Aspekte abgestimmt waren, wurde die Vereinbarung dem Unternehmensjuristen zur rechtlichen Prüfung vorgelegt und schließlich im Frühjahr 1998 mit dem Gesamtbetriebsrat beschlossen.

Die Betriebsvereinbarung galt für die Standorte Ludwigsburg und Speyer. Sie legte unter anderem die Aufgaben der Steuerkreise fest, ebenso die Anforderungen und Zuständigkeiten von Prozessbegleitenden und Gruppensprechern sowie deren Wahl. Auch die Rollen der Vorgesetzten und der Gruppen selbst wurden definiert. Den Gruppen wurde ein Dispositionsspielraum von einer Woche eingeräumt, innerhalb dessen sie eigenständig über interne Arbeitsplatzwechsel sowie über Zeitpunkt und Ablauf ihrer Gruppengespräche entscheiden konnten. Auch Freischichten und Urlaub bis zu einer Woche konnte die Gruppe selbst regeln. Ein wesentlicher Bestandteil der Gesamtbetriebsvereinbarung war die Einigung im zentralen Steuerkreis auf einen fünfstufigen Einführungsprozess, der die einzelnen operativen Entwicklungsschritte der Gruppenarbeit transparent und überprüfbar machte.

Die Qualifizierungspläne der Gruppenmitglieder umfassten neben fachlichen Inhalten auch Teamtrainings. Arbeitsrechtliche Themen wurden vom Betriebsrat vermittelt. Dabei ging es unter anderem um die Grenzen der Gruppenrechte, die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats sowie um grundlegende Bestimmungen der Tarifverträge.

Mit der Einführung des Entlohnungssystems »Prämie« musste auf Initiative des Betriebsrats auch die Abrechnungssoftware neu gestaltet werden. Es gelang dem Gremium, den Bereich Zeitwirtschaft dafür zu gewinnen, die erforderliche Softwarelösung zu entwickeln und zu programmieren. Ein umfangreiches Qua-

lizierungsprogramm – insbesondere für die unterste Führungsebene und teils auch für die Gruppensprecher – sorgte dafür, dass die korrekte Dateneingabe sichergestellt war. Dies schuf die Voraussetzung dafür, Gruppenleistungen transparent abzurechnen und für die Gruppen nachvollziehbar zu machen.

Auch in den Folgejahren setzte sich der Arbeitsplatzabbau in Ludwigsburg fort: 1999 und im Frühjahr 2000 wurden weitere Interessenausgleiche und Sozialpläne abgeschlossen, die hauptsächlich die Produktion und produktionsnahe Bürobereiche betrafen. Das führte zu der sonderbaren Situation, dass sich Beschäftigte in Gruppenarbeit »sicherer« fühlten, gerade weil sie dank ihrer Zusatzqualifikationen in der Sozialauswahl weniger leicht mit anderen Beschäftigten vergleichbar waren. Erst im Jahr 2005 konnte im Rahmen der ERA-Einführung ein Ergänzungstarifvertrag zwischen der IG Metall und der Geschäftsführung von Mann + Hummel den weiteren Personalabbau in Ludwigsburg für einige Jahre stoppen.

Mann + Hummel ist somit ein Beispiel dafür, wie ein Betriebsrat unter anhaltendem Beschäftigungsabbau das vom Unternehmen zur Effizienzsteigerung eingeführte KVP-Projekt (ZEMA) nutzte, um Gruppenarbeit zunächst in Pilotprojekten einzuführen und Teilautonomie sukzessive auszubauen. Damit war die Erfahrung der Beschäftigten verbunden, eher Subjekte denn »Produktionsmittel« zu sein. Dies stärkte die Position der Betriebsräte in der internen Auseinandersetzung mit einer starken rationalisierungskritischen Minderheit innerhalb der Interessenvertretung. Auf dieser Grundlage konnten Regelungen durchgesetzt werden, die sowohl den Beschäftigten durch Höhergruppierungen und größere Handlungsspielräume zugutekamen als auch dem Unternehmen wirtschaftlich nutzten. Zugleich zeigt das Beispiel: Aufgrund variierender Rahmenbedingungen wie z.B. Produktionstechnik oder Margendifferenzen hat sich zwischen den Werken eine Vielzahl unterschiedlicher Ausprägungen von Gruppenarbeit herausgebildet. Schließlich belegt es auch, dass es im Management weiterhin Bündnispartner gab, mit denen produktive Allianzen – sogenannte »Produktivitätskoalitionen« – geschlossen werden konnten.

6.4.3 Empirische Befunde zu Verbreitung und Qualität von Gruppenarbeit Ende der 1990er Jahre

Verbreitung und Dynamik von Gruppenarbeit

Sich einen verlässlichen Überblick über die Verbreitung von Gruppenarbeit in Deutschland am Ende der 1990er zu verschaffen, ist mit einigen Schwierigkeiten verbunden. Angaben zur Verbreitung von Gruppenarbeitskonzepten finden sich nur verstreut. Zudem sind die Daten oft nicht vergleichbar und weisen – je nach-

dem, wie Gruppenarbeit definiert wird – erhebliche Unterschiede auf. Gleichwohl lässt sich daraus die Dynamik der Entwicklung ablesen.

Das Institut Arbeit und Technik (IAT) registriert sieben Prozent flächendeckende Gruppenarbeit für das Jahr 1994, das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (ISI) sechs Prozent für das Jahr 1995 (Kinkel/Wengel 1997). Die Studie von Bungard/Antoni/Lehnert (1993, S. 100), durchgeführt bei den 100 umsatzgrößten bundesdeutschen Industrieunternehmen, ergab eine Einführungsquote für teilautonome Gruppenarbeit bezogen auf die Betriebe von etwa 30 Prozent – eine Steigerung um ca. 10 Prozent gegenüber ihren Daten, die sie 1989/90 erhoben hatten. Nach einer Untersuchung von Dreher et al. (1995) haben bis Mitte der 1990er Jahre 15 Prozent aller deutschen Betriebe Gruppenarbeit eingeführt. In der Investitionsgüterindustrie verdoppelte sich der Anteil der Firmen, die zumindest in Teilbereichen teilautonome Gruppenarbeit implementierten, von 32 Prozent im Jahr 1995 auf 64 Prozent im Jahr 1999 (Kinkel/Wengel 1997; Wengel/Lay 2001). Einer weiteren Erhebung des Fraunhofer ISI zufolge wurde zwischen 1994 und 1998 in etwa 22 Prozent der deutschen Betriebe Gruppenarbeit eingeführt (Lay 2006, S. 35).

Kuhn-Friedrich und Kamp (1996) ermittelten in ihrer Betriebsrätebefragung eine Einführungsquote in Produktionsunternehmen von 28 Prozent. Weitere 34 Prozent beschäftigten sich zu diesem Zeitpunkt mit der Einführung von Gruppenarbeit oder planten sie, hauptsächlich in der Montage (63 Prozent) und in indirekten Bereichen (46 Prozent). In Dienstleistungsunternehmen lagen die Quoten deutlich höher: In 51 Prozent der Betriebe gab es bereits Gruppenarbeit, in weiteren 21 Prozent wurde deren Einführung diskutiert oder geplant. Ihre Etablierung stieg mit der Betriebsgröße: Großbetriebe mit über 1.000 Beschäftigten wendeten zu fast 90 Prozent Gruppenarbeit in irgendeiner Form an (ebd.).

Den Branchenvergleich hinsichtlich der Verbreitung von Gruppenarbeit führte die Autoindustrie an: Mit knapp 70 Prozent lag sie vor dem Maschinenbau (66 Prozent), während in den anderen Industriebranchen diese Arbeitsform in ca. der Hälfte der Betriebe eingeführt war (ebd.). Dem Arbeitgeberverband Chemie (BAVC 1995, S. 6) zufolge galt dies für 28 Prozent der Betriebe in seiner Branche, weitere 22 Prozent planten Gruppenarbeit einzuführen oder führten sie damals aktuell ein.

Für den Maschinenbau liegt mit dem sogenannten NIFA-Panel (Neue Informationstechnologien und flexible Arbeitssysteme) die umfangreichste und fundierteste Längsschnittuntersuchung vor (Widmaier 2000).⁸ Die Branche hatte

8 | Im Rahmen des 1989 gestarteten NIFA-Panels wurde in acht jährlichen Erhebungen die Verbreitung computergestützter Fertigungstechniken sowie neuer Formen

traditionell relativ hohe Anteile an Gruppenarbeit. Auch hier war die Dynamik beeindruckend: Der Anteil der Betriebe, die diese Arbeitsform in der Fertigung eingeführt hatten, stieg von 29 Prozent im Jahr 1992 auf etwa 47 Prozent im Jahr 1998; Betriebe mit über 500 Beschäftigten verzeichneten im gleichen Zeitraum einen Anstieg von 60 Prozent auf 75 Prozent (ebd., S. 197; Saurwein 1993, 1996). Weitere Studien gehen von einem Zuwachs von 32 Prozent im Jahr 1995 auf 64 Prozent im Jahr 1999 aus (Kinkel/Wengel 1997; Wengel/Lay 2001).

Insbesondere zu Beginn der 1990er Jahre setzte in deutschen Maschinenbaubetrieben eine Dezentralisierungswelle mit Aufgabenverlagerung in die Werkstatt ein, die erst zum Ende des Jahrzehnts abebbte. Insgesamt verlagerte rund ein Viertel der Betriebe im Zeitraum 1992 bis 1997 mehr Aufgaben in die Werkstatt. Der Trend im Maschinenbau ging in Richtung selbststeuerungsfähiger organisatorischer Einheiten (Widmaier 2000, S. 198 f.). Das NIFA-Panel stellte »deutlich steigende Realisierungsquoten im Zeitverlauf« fest (ebd., S. 204), bezogen auf Arbeitsgruppen mit einer selbststeuerungsfähigen Größe von 3 bis 15 Mitarbeitenden, einer konstanten Gruppenzusammensetzung sowie der Übernahme indirekt produktiver Aufgaben (z. B. Programmierung, Qualitätssicherung, Instandhaltung) und dispositiver Funktionen (z. B. Planung, Koordination, Kontrolle).

Richtet man den Blick nicht auf den Anteil der Betriebe, die Gruppenarbeit einführen, sondern auf die Beschäftigten, die in dieser Organisationsform arbeiteten, liegen die Quoten deutlich niedriger. Kleinschmidt und Pekruhl (1994) kamen in ihrer branchenübergreifenden standardisierten Befragung zu dem Ergebnis, dass im Jahr 1993/1994 lediglich sieben Prozent aller Beschäftigten in teilautonomer Gruppenarbeit beschäftigt waren. Bei Berücksichtigung zusätzlicher Informationen zum Grad der Dezentralisierung von Entscheidungen blieb allerdings allenfalls noch ein Prozent der Beschäftigten übrig, für die das Konzept teilautonomer Gruppenarbeit zutraf. In ihrer Replikationsstudie stellten Nordhause-Janz und Pekruhl (2000, S. 43) fest, dass im Jahr 1998 mittlerweile zwölf Prozent aller Beschäftigten in teilautonomen Gruppen arbeiteten. Ein deutlicher Anstieg war auch in der Automobilindustrie zu verzeichnen. Nach Schätzungen von Roth (1996, S. 62 f.) arbeiteten 1990 lediglich vier Prozent der Arbeitnehmenden dieser Branche in Gruppenarbeit, 1994 waren es hingegen schon 22 Prozent – eine Steigerung um mehr als das Fünffache.

Bei allen Unterschieden in der Definition von Gruppenarbeit nach Branchen und Betriebsgrößen kann als übereinstimmendes Ergebnis festgehalten werden:

der Arbeitsorganisation, wie z. B. der Gruppenarbeit, und weiterer Elemente aus der Lean-Production-Philosophie im deutschen Maschinenbau untersucht.

Bis Mitte der 1990er Jahre gab es eine starke und stetige Zunahme von Gruppenarbeit, danach flachte die Dynamik etwas ab (Kinkel/Wengel 1997, S. 7).

Weitgehend abgeschlossen war die Einführung von Gruppenarbeit laut Lengfeld/Liebig (2002) damit nicht. Eine weitere branchenübergreifende Befragung – allerdings beschränkt auf das verarbeitende Gewerbe – wurde jedoch erst wieder 2009 durch das Fraunhofer ISI durchgeführt (Lay/Jung Erceg/Schat 2011, S. 23 f.): 1.484 Betriebe waren daran beteiligt, 60 Prozent davon verfügten nun über Gruppenarbeit (ohne nähere Definition); begrenzt auf die Größe von 3 bis 15 Mitglieder, also auf eine selbststeuerungsfähige Gruppengröße, sinkt der Anteil auf 54 Prozent. Berücksichtigt man zusätzlich dispositive und qualitäts-sichernde Aufgaben, die in ihren Tätigkeitsbereich fallen, dann beträgt die Quote immerhin noch 46 Prozent der befragten Betriebe. Schließlich bleiben noch 23 Prozent, bei denen alle Gruppenmitglieder darüber hinaus für alle Arbeitsaufgaben qualifiziert sind (ebd.).

Ausdifferenzierung und Polarisierung

In welche Richtung entwickelte sich die Gruppenarbeit? Das wichtigste Ergebnis diverser Betriebsfallstudien des Soziologischen Forschungsinstituts Göttingen (SOFI) Mitte der 1990er Jahre in verschiedenen Industriebranchen lautete: »[Nach] der Phase des Experimentierens mit vielfältigen Gestaltungsformen bis etwa Mitte der 90er Jahre« bildete sich »eine deutliche Polarisierung in den Leitvorstellungen über Gruppenarbeit« aus – und zwar in eine eher »strukturkonservative« Richtung einerseits und eine »strukturinnovative« andererseits (Gerst et al. 1995, S. 41; Kuhlmann 1996).

Was kennzeichnet die beiden Pole? In der strukturkonservativen Ausprägung von Gruppenarbeit werde insbesondere am Prinzip festgehalten, »dass sich hohe Leistungsgrade nur über eine Routinisierung und Standardisierung der Arbeit erreichen lassen« (Gerst et al. 1995, S. 42). Bei der Arbeitsgestaltung orientiere man sich »nach wie vor an kurzzyklischen, taktgebundenen Tätigkeiten«. Aufgabenerweiterung bleibe »auf begrenzte Rotation beschränkt«. Eine Integration indirekter Funktionen finde nur in sehr beschränktem Umfang statt. Der Tätigkeitszuschnitt sei also unverändert »repetitiv und standardisiert« und damit ohne Erweiterung der Qualifikation und Entschärfung des Monotonieproblems.

Gewählte Gruppensprecher, die die Funktion von Moderatoren übernehmen und die Interessen der Gruppe bündeln, seien in strukturkonservativen Gruppenarbeitsvarianten nicht vorgesehen (wovon es allerdings Ausnahmen gab). »Wenn mit Gruppensprechern vergleichbare neue Arbeitsrollen entstehen, liegt ihre Hauptaufgabe in der Sicherung und Optimierung des Produktionsergebnis-

ses« (ebd.). De facto fungierten sie als Quasi-Vorgesetzte, und Gruppengespräche hätten den Charakter von Informationsveranstaltungen. Im Ergebnis bedeute dies: »Tayloristische Rationalisierung wird zwar modifiziert, aber nicht transformiert oder gar überwunden.« Entsprechend bliebe »auch der Erfolg in puncto verbesserter Wirtschaftlichkeit höchst beschränkt« (Schumann 2004, S. 19).

Der Gegentypus strukturinnovativer Gruppenarbeit ist laut Gerst et al. (1995, S. 44) gekennzeichnet durch einen erweiterten Spielraum für »subjektbestimmtes Verhalten«:

»Aufgabenzuschnitte sowie Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Gruppen werden erweitert. Ausdrücklich einbezogen werden hierbei auch indirekte und planerische Funktionen, zumal sie in besonderer Weise geeignet sind, Freiheitsspielräume in der Arbeit zu erhöhen und qualifizierende Effekte auszulösen.«

Im Mittelpunkt stehe das Ziel der Selbstorganisation (ebd.):

»Den Gruppen werden Möglichkeiten gegeben, das betriebliche Geschehen zu beeinflussen und sie werden hierfür auch mit entsprechenden Ressourcen ausgestattet: Gruppensprecher werden gewählt und Ernst gemacht wird in strukturinnovativen Konzepten mit dem Versuch, die Produktionsgruppen selbst in die Optimierung der betrieblichen Abläufe einzubeziehen.«

Auch hinsichtlich der Findung von Leistungskompromissen werde auf die direkte Beteiligung der Produktionsgruppen gesetzt.

Die reale Ausgestaltung der Gruppensprecherrolle war – unabhängig von der Regelung in der Betriebsvereinbarung – der zentrale Einflussfaktor für die Entwicklungsrichtung der Gruppenarbeit. Ob die Rolle eher zum Sprecher oder eher zum Vorgesetzten tendierte, wurde beeinflusst durch Umfang und Verteilung von Tätigkeiten, die unregelmäßig auftraten (Sonderaufgaben, indirekte Tätigkeiten). Ob die Sprecher gewählt wurden oder nicht, war nicht unwichtig, aber nicht ausschließlich entscheidend. Genauso wichtig war der Handlungsspielraum der Gruppe: Fließband- oder entkoppelte Arbeit (Salm 1996). Auch die Persönlichkeiten in der Gruppe, der Gruppensprecher und der Meister beeinflussten die konkrete Ausgestaltung der Gruppensprecherrolle. Schließlich bestimmte auch der reale Handlungsspielraum der bzw. des Vorgesetzten mit, ob die Gruppenarbeit sich eher strukturinnovativ entwickeln konnte (Kuhlmann 2006a, 2006b).

Wo fanden sich Schwerpunkte strukturkonservativer Gruppenarbeit und wo strukturinnovativer? Erstere wurde vor allem in der Autoindustrie ausgemacht, die laut Bahnmüller (1996, S. 18 f.) den »gestaltungspolitischen Rückwärtsgang eingelegt« habe und zu »klassischen Formen stark repetitiver und taktgebunde-

ner Bandarbeit« zurückkehre. Dies wurde als Trend zur Retaylorisierung (vor allem in der Montage) interpretiert: »Dort, wo Gruppenarbeit in relevantem Umfang bestand, sind eindeutige Trends hin zu Re-Taylorisierung festzustellen.« (Roth 1999, S. 3) Ausgehend von den anfangs die Debatte prägenden Autoherstellern, wurde dies als allgemeines Rollback in der Arbeitspolitik auch von den Gewerkschaften interpretiert – unabhängig von den unterschiedlichen betrieblichen Konstellationen. Ob Retaylorisierung als Trendbeschreibung zutraf, blieb strittig. So konstatierte die Forschergruppe des SOFI (Kuhlmann/Sperling/Balzert 2004, S. 37): »Auch wenn die Bezeichnung ›Retaylorisierung‹ für die Montagebereiche insbesondere in der Automobilindustrie [...] partiell zutreffend« sei, handle es sich selbst in besonders weitreichenden Fällen nur selten um eine vollständige Rückkehr zu Strukturen früherer Jahre. Zudem fänden sich nicht nur strukturkonservative Varianten, sondern auch weiterhin strukturinnovative Formen von Gruppenarbeit.

Letztere fanden sich in der gesamten metallverarbeitenden Industrie, in der chemischen Industrie sowie im Maschinenbau. Und sie wurden dort nicht zurück-, sondern ausgebaut (vgl. Kuhlmann/Sperling/Balzert 2004; Kuhlmann 2004); hier ging der Trend in Richtung strukturinnovativer Gruppenarbeit. Das galt vor allem für den Maschinenbau. Das dort praktizierte Gruppenarbeitsmodell tendierte mehrheitlich in Richtung teilautonomer Gruppenarbeit, wenn auch mit Einschränkungen hinsichtlich der homogenen Qualifizierung, des Arbeitsplatzwechsels und der Führungskultur (Widmaier 2000, S. 205).

Unterschiedliche Ausprägungen und Formen von Gruppenarbeit fanden sich primär im Produktionsbereich – aber nicht nur dort. Delegation von Verantwortung und Kompetenzen sowie Selbstregulation von Arbeitsgruppen gab es auch im administrativen Bereich. Dies zeigt z.B. die Einrichtung von Verwaltungsinseln bzw. Kundenteams zur Auftragsabwicklung (Duwe/Becker-Töpfer 1988; Ganter 1993; Brater/Büchle 1993). In diesen Bereichen wurde eher von Teamarbeit statt Gruppenarbeit gesprochen. Die Verwirklichung von Teamarbeit in größerem Umfang erfolgte dort erst nach der Jahrtausendwende, das heißt: nach der Umsetzung entsprechender datentechnischer Vernetzung (Seibold/Mugler 2021a+b).

Wie sich die beiden Muster »innovativ« versus »strukturkonservativ« verteilten und welche Gründe hierfür maßgeblich waren, blieb bis zum Beginn der Nullerjahre »kaum erforscht« (Kuhlmann/Sperling/Balzert 2004, S. 397). Insgesamt legten die Forschungen des SOFI nahe, »dass die Verbreitung innovativer arbeitspolitischer Konzepte zwar erheblich zugenommen hat, [diese] sich aber nach wie vor in einer Minderheitsposition befinden« (ebd.).

Andere Untersuchungen meldeten Zweifel an der Aussagekraft gesteigerter Verbreitungsgrade von Gruppenarbeit an. So stellten zwei gegen Ende der 1990er

Jahre durchgeführte branchenübergreifende Befragungen von jeweils ca. 3.000 Produktionsbeschäftigten einen hohen Anteil an zusammengefasster Einzelarbeit fest, die unter der Überschrift Gruppenarbeit firmierte (Nordhause-Janz/Pekruhl 2000; Pekruhl 2001). Ein Drittel derer, die in einer Art Gruppenarbeit tätig waren, hatten weder Besprechungen zu ihrer Arbeit oder zu Problemlösungen noch wechselnde Tätigkeiten oder kooperierten mit anderen Beschäftigten. Den größten Zuwachs hatte demnach die »einflusslose Gruppenarbeit« (Pekruhl 2001, S. 144), die auf Flexibilität und Werker-Selbstkontrolle fixiert war.

Welchen Einfluss die Betriebsräte auf die Formung und Musterbildung hatten, wie stark sie die unternehmerischen Konzepte modifizierten bzw. wie stark sie sich überhaupt einbrachten, wurde kaum untersucht. In qualitativen Betriebsfallstudien wurde gelegentlich – meist in Fußnoten – auf die Rolle der Betriebsräte oder der Gewerkschaften verwiesen. Als eigenständige Akteure in einem Kapitel, das ihre Rolle beschreibt, tauchen sie nicht auf. Sofern sie Erwähnung finden, wird einerseits auf ihre Wichtigkeit für die Akzeptanz der arbeitspolitischen Maßnahmen hingewiesen. Andererseits (und meist im selben Atemzug) wird konstatiert, die betriebliche Interessenvertretung hätte »die Gestaltungsherausforderung bislang kaum angenommen« (Moldaschl/Schmierl 1994, S. 102). Dass solche pauschalen Einschätzungen nicht zutreffen, sollte aus den bisherigen Darstellungen deutlich geworden sein.

Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen

Viele Beschäftigte insbesondere der Autoindustrie machten die Erfahrung, dass unter den Bedingungen von Lean Production vor allem »Lean« und »Management by Stress« die Gruppenarbeit bestimmte. In den repräsentativen Umfragen des Instituts Arbeit und Technik (IAT) (Nordhause-Janz/Pekruhl 2000; Pekruhl 2001) identifizierten die Forscher vier Gruppenarbeitstypen, deren zwei Pole jenen des SOFI ähnelten: einerseits »selbstbestimmte Gruppenarbeit«, die den Beschäftigten hohe Autonomie und weitgehende Mitspracherechte zusprach wie z. B. in Fertigungsinseln im Maschinenbau; andererseits »einflusslose Gruppenarbeit«, die zwar Kooperation, aber keine Entscheidungsbefugnis beinhaltete. Die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten erwies sich als abhängig von der Ausprägung der Gruppenarbeitsform: Laut Pekruhl (2000, S. 36) zeige sich deutlich, dass »Beschäftigte mit selbstbestimmter Gruppenarbeit allgemein zufriedener mit ihrer Arbeit sind als der Durchschnitt der Beschäftigten, während die einflusslosen Gruppenarbeiter ihre Lage schlechter beurteilen«.

Hinsichtlich der Belastungssituation fanden sich zunächst kaum Unterschiede. Bei genauerer Analyse zeigte sich allerdings: Erhöhte Belastungen waren »in erster Linie auf bestimmte soziale und organisatorische Rahmenbedingungen

von Gruppenarbeit und nicht etwa auf das Konzept als solches zurückzuführen«. Wichtiger noch: »Beschäftigte in selbstbestimmter Gruppenarbeit verfügen über deutlich höhere gesundheitsförderliche Ressourcen als der Durchschnitt aller Arbeitnehmer«, weshalb sie Belastungen besser kompensieren können (ebd., S. 37).

Auch laut den SOFI-Untersuchungen bewerteten die Beschäftigten die Gruppenarbeit positiv, wenn sie erweiterte Aufgaben- und Funktionszuschnitte sowie erhöhte Möglichkeiten zur Zusammenarbeit umfasste. Bei »Gruppenarbeit auf niedrigem Niveau« zeigte sich nur die Hälfte der Beschäftigten zufrieden, zwei Drittel dagegen bei Gruppenarbeit auf »hohem Niveau« (Kuhlmann 2006a; Kuhlmann 2006b, S. 17)⁹. Letztere integrierte indirekte, dispositive und planende Aufgaben. Für »gute Gruppenarbeit« sei entscheidend, dass die Gruppen »über Möglichkeiten verfügen, sich ihre Arbeit selbst einzuteilen« und nicht nur Teilaufgaben haben, die einen Belastungswechsel ermöglichen (Kuhlmann/Sperling/Balzert 2004, S. 307). Zur Gruppenselbstorganisation seien »gesicherte Möglichkeiten, Gruppengespräche durchzuführen« erforderlich sowie gewählte Gruppensprecher, welche die Gruppe nach innen (Einhaltung der Gruppenregeln) und außen (Vertretung gegenüber Vorgesetzten und betrieblichem Umfeld) vertreten (ebd., S. 323). In Summe: »Je stärker die Elemente innovativer Arbeitspolitik bereits greifen, umso positiver ist auch die Beurteilung der Arbeitssituation.« (Schumann et al. 2008, S. 27)

Ambivalenzen ergaben sich bei erhöhten Leistungsanforderungen und der erweiterten Verantwortlichkeit der Gruppen. Als zentral für die Akzeptanz von Leistungskompromissen erwies sich, »wie Leistungsanforderungen definiert werden und ob die Produktionsgruppen Mitsprache bei der Ermittlung des Leistungssolls und der Ausgestaltung der Leistungsbedingungen haben« (Kuhlmann/Sperling/Balzert 2004, S. 306). Wenn zusätzlich die erste Führungsebene über Handlungsspielraum verfügte, die Gruppe an den Leistungsvorgaben beteiligt wurde und beides gut aufeinander abgestimmt war, prägten eben diese Kriterien im Wesentlichen die genannte Zufriedenheit (Kuhlmann 2006a; Kuhlmann 2006b, S. 17). Darüber hinaus ergaben die SOFI-Forschungen: »Was aus Sicht der Beschäftigten eine Anreicherung und Aufwertung ihrer Tätigkeit darstellt, verbindet sich [...] mit dem Vorteil höherer Arbeitsqualität und Flexibilität« (Kuhlmann/Sperling/Balzert 2004, S. 306). Obwohl durch Selbstorga-

9 | Vortrag bei der IG Metall (Kuhlmann 2006a). Der Veranstaltungsmitschnitt wurde von der IG Metall als DVD vertrieben. Diese liegt den Autoren vor und kann auf Wunsch angefordert werden. Die Präsentation des Vortrags wurde als Dokumentation einer weiteren IG-Metall-Konferenz am 12.10.2006 veröffentlicht (Kuhlmann 2006b).

nisation Zusatzkosten entstünden, »entscheiden sich Unternehmen aus guten Gründen für diese Variante von Gruppenarbeit«: Sie würden sich davon mittelfristig Vorteile in der Prozessoptimierung, eine bessere Auslastung der Anlagen und eine höhere Flexibilität der Arbeitenden versprechen (ebd.). Die »Praktikerkompetenz« der Beschäftigten schlage positiv in der betrieblichen Prozessoptimierung zu Buche (Schumann 2004, S. 19).

Unterschiedliche Ergebnisse hinsichtlich der Bewertung der Arbeitssituation sind somit Folge von unterschiedlichen Ausprägungen der Gruppenarbeitsmodelle. Steigende Leistungsanforderungen konterkarieren die positiven sozialen Auswirkungen von Gruppenarbeit, wenn die Gruppen geringe Handlungsspielräume haben. Dies bestätigt Kuhlmann (1996, S. 118):

»Je vollständiger die [...] Projekte dem Gestaltungskonzept der selbstorganisierten Gruppenarbeit entsprechen, umso eher haben wir positive Auswirkungen auf die Arbeitssituation der Beschäftigten vorgefunden. Dies schlägt sich auch im Urteil der Beschäftigten nieder.«

6.5 Debatte um Standardisierung und geführte Gruppenarbeit

Wurde mit dem Lean-Production-Konzept ein allgemeiner Rahmen zur Reorganisation von Unternehmen geschaffen, so ließ dessen arbeitspolitische Konkretisierung dennoch erheblichen Spielraum. Zwar wurden Gruppen eingerichtet, jedoch blieb das Umfeld – etwa vor- und nachgelagerte Bereiche, Instandhaltung, Qualitätssicherung, Logistik und Controlling – meist unverändert. Meister bzw. Linienvorgesetzte erfuhren eine Aufwertung gegenüber den indirekten Bereichen sowie Planungs- und Unterstützungsstäben. Sie sahen sich jedoch gleichzeitig »mit verstärkten Konflikten zwischen zunehmend »unternehmerisch« definierten Aufgaben und gleichbleibenden oder gar verringerten realen Kompetenzen konfrontiert« (Faust/Jauch/Deutschmann 1998, S. 109).

Die Einführung von Gruppenarbeit war somit vielfach von Umsetzungsdefiziten geprägt. Diese resultierten vor allem daraus, dass Gruppenarbeit als Selbstläufer angesehen wurde. Viele Betriebe verzichteten auf eine professionelle Prozessbegleitung und überließen die Gruppenentwicklung mehr oder weniger dem Zufall. Auch auf eine systematische Evaluation der Umsetzung wurde häufig verzichtet. Blieben die Gruppenarbeitsbereiche zudem als isolierte Inseln im betrieblichen Gesamtgefüge bestehen, war »das Erreichen wesentlicher Ziele infrage gestellt, die die Betriebe zur Einführung von Gruppenarbeit bewogen« hatten (Gerst 1998, S. 59). Kurzum: Eine neue Unübersichtlichkeit und konzeptionelle Unklarheiten machten sich breit.

6.5.1 Von teilautonomer zu standardisierter Gruppenarbeit: Roland Springer

Seitens des Managements fehlte lange ein durchdachtes Gestaltungskonzept, das bis auf den Shopfloor reichte und die spezifischen Rahmenbedingungen der deutschen industriellen Beziehungen – insbesondere das nach wie vor starke Störpotenzial der Gewerkschaften – berücksichtigte. Ein solches Konzept lieferte Roland Springer mit seinem Buch »Rückkehr zum Taylorismus?« Veröf-fentlicht wurde es 1999, seine Vorträge und Vorveröffentlichungen kursierten jedoch schon seit Mitte der 1990er Jahre (Springer 1993, 1997, 1998a, 1998b). Springers Publikationen und Vorträge fanden nicht nur wegen ihres brisanten Inhalts große Beachtung, sondern auch aufgrund der besonderen Rolle des Autors. Nach mehreren Jahren als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Soziologi-schen Forschungsinstitut (SOFI) wechselte Springer ins Management von Daim-lerChrysler. Dort war er in der Zentrale für das Fachgebiet Arbeitsorganisation und Verbesserungsmanagement zuständig und in dieser Funktion auch direkt am Rollback der Gruppenarbeit im Werk Rastatt beteiligt.

Springer erkannte im Management der Automobilindustrie einen neuen Richtungsstreit, dem er eine ähnliche Tragweite zumaß, wie jenem zu Beginn der 1980er Jahre. Ging es damals um das noch offene »Ende der Arbeitsteilung«, stand nun erneut die Frage im Raum, »ob die in den achtziger Jahren eingelei-tete Abkehr von einigen Grundprinzipien industrieller Arbeitsteilung nicht ih-rerseits wieder rückgängig gemacht werden sollte« (Springer 1999a, S. 158). Tat-sächlich sei eine breit angelegte Rückkehr zur Linienfertigung zu beobachten: Arbeitszyklen und Gruppengesprächszeiten würden gekürzt, Gruppensprecher nicht mehr gewählt, sondern vom Management eingesetzt. Dieses Rollback voll-ziehe sich weltweit in der Automobilindustrie und habe seit Mitte der 1990er Jahre auch die deutschen Hersteller erfasst. Maßgebliche Orientierung biete da-bei das Produktionskonzept von Toyota, das auf hochgradige Standardisierung und Formalisierung der Arbeitsabläufe setzt – bei gleichzeitiger Aktivierung des Problemlösungswissens der Beschäftigten. An diesem Rationalisierungskon-zept, entwickelt bei Toyota, erprobt bei NUMMI in den USA und inzwischen in mehreren deutschen Automobilwerken umgesetzt oder zumindest getestet, führe kein Weg vorbei.

Der Grund für den Rückzug partizipativer Rationalisierungsansätze, ins-besondere in den personalintensiven Montagebereichen, liege laut Springer in deren unzureichenden Produktivitätseffekten. Während die neuen Produktions-konzepte in den kapitalintensiven Bereichen zwar »beachtliche wirtschaftliche Fortschritte« ermöglicht hätten, sei »auf dem partizipativen Wege in den letz-ten Jahren in wirtschaftlicher Hinsicht zu wenig erreicht worden« (ebd., S. 161).

Schrittweise habe sich daher das Konzept einer »spezialisierten Rationalisierung« durchgesetzt – ein Ansatz, bei dem das Industrial Engineering wieder die zentrale Steuerungsrolle übernimmt – und mittlerweile im Wettbewerb der Konzepte die Oberhand gewonnen.

Mindestens ebenso bedeutsam wie unternehmensinterne Strategiewechsel seien die »tektonischen Arbeitsmarktverschiebungen«. Diese führten dazu, dass Unternehmen – zumindest in Bereichen standardisierter, manueller Produktionsarbeit – nicht mehr gezwungen seien, die Arbeitsbedingungen zu verbessern, um ausreichend Arbeitskräfte zu gewinnen und langfristig zu binden. Die Folge: »Die Standards der Arbeitsbedingungen und mit ihnen verbundenen Zumutbarkeitsgrenzen werden unter dem gestiegenen Kosten- und Konkurrenzdruck und der anhaltenden Arbeitslosigkeit eher »nach unten« als »nach oben« korrigiert. Mancher Humanisierungserfolg der Vergangenheit wird damit wieder zurückgenommen« (ebd., S. 27). Das Thema »Verbesserung der Arbeitsbedingungen«, das in den 1970er und 1980er Jahren in vielen Unternehmen noch eine zentrale Rolle spielte, sei mittlerweile in den Hintergrund getreten – und zwar nicht nur vorübergehend, sondern auf absehbare Zeit. Deshalb gebe die in den 1970er Jahren entwickelte Humanisierungsperspektive heute nicht mehr die Richtung vor, »aus der sich die Fragen der Reorganisation der Arbeit heute in erster Linie stellen« (ebd., S. 28). Springers Rat an die Betriebsräte und Gewerkschaften lautete daher, sich nicht länger an klassische Humanisierungsforderungen zu klammern, sondern »den neuen Realitäten Rechnung zu tragen« (ebd., S. 159).

Seit einigen Jahren sei ein Konzeptstreit innerhalb des Managements im Gange, bei dem die auf Partizipation setzende Fraktion um ihre Existenz kämpfe. Gegen diesen Ansatz positionierten sich insbesondere die Spezialisten des Industrial Engineering und Teile des Produktionsmanagements – Akteure, die mit der partizipativen Rationalisierung ohnehin nie etwas anfangen konnten. Derzeit koexistierten »spezialisierte« und »partizipative« Rationalisierungsstrategien in einem labilen Gleichgewicht, das auf Dauer kaum stabil bleiben dürfte. Offenbar verzichteten die Vertreter der spezialisierten Rationalisierung bislang auf eine offene Konfrontation, da die Verfechter partizipativer Ansätze – vor allem in Teilen des Personalmanagements und unter den Betriebsräten – noch über ein »beachtliches Verteidigungspotenzial« verfügten. Dennoch befänden diese sich zunehmend in der Defensive, aus der sie nur herauskämen, wenn sie bereit seien, sich auf einen »Leistungsdeal« einzulassen (ebd.).

Unumgänglich sei daher eine neue Synthese beider Rationalisierungsansätze. Der Gegensatz zwischen partizipativer und spezialisierter Rationalisierung müsse »in einen neuen Rationalisierungsansatz münden, in dem – in dialek-

tischem Sinn – der gegenwärtige Widerspruch zwischen partizipativer und spezialisierter Rationalisierung, wenn nicht aufgehoben, so doch deutlich entschärft ist« (ebd., S. 180). Ziel sei es, zwei Elemente miteinander zu verbinden: Die Stimulierung und Freigabe von Rationalisierungswissen der Beschäftigten einerseits und die Durchsetzung strikter Disziplin bei hochgradig standardisierten und repetitiven Tätigkeiten andererseits. Gruppenarbeit müsse laut Springer (2000, S. 16) so weiterentwickelt werden, dass »nicht nur mittel- und langfristige, sondern auch kurzfristige Produktivitätsgewinne zu erzielen sind.« Die Besonderheit dieses Ansatzes erläutert Springer (1999a, S. 191) wie folgt:

»[Die] stark arbeitsteilig organisierte ausführende (wertschöpfende) Arbeit [wird] in hohem Maß von Standards und Regeln beherrscht [...], die Arbeitsteilung zwischen Planung und Ausführung [ist] aber deutlich zurückgenommen [...]. Man kann insofern von einer standardisierten Gruppenarbeit sprechen, die von der teilautonomen Gruppenarbeit, welche auf Standards und Regeln weitgehend verzichtet, zu unterscheiden ist.«

Standardisierung bedeute dabei nicht, »dass den Gruppen nun wieder ein Detail vom Meister und den Planern alles vorgeschrieben wird.« Aspekte wie Urlaubs- und Freischichtplanung, Rotation und Qualifizierungsplanung unterlägen – im Rahmen gegebener betrieblicher Erfordernisse und Möglichkeiten – weiterhin der Selbstorganisation der Gruppen. Letztere führten zu diesem Zweck auch Gruppengespräche durch. Standardisiert und routinisiert würden jedoch die unmittelbar produktiven, also wertschöpfenden Tätigkeiten (Springer 1999b, S. 318).

Springer lässt keinen Zweifel an seiner Vorstellung von der Zielsetzung der partizipativen Komponente. Die Beschäftigten sollen die Formalisierung und Standardisierung der Arbeitsabläufe, nach denen sie anschließend selbst arbeiten müssen, eigenverantwortlich übernehmen. Insofern erhielten sie zwar einen gewissen Einfluss auf die Arbeits- und Leistungsstandards; im Wesentlichen diene dieser Ansatz jedoch dem Ziel, dass Unternehmen »die Kontrolle über die Herstellungsarbeit und die Arbeitsökonomie wieder zurückgewinnen, ohne sich erneut der ›Leistungspolizisten‹ des Industrial Engineering zu bedienen« (Springer 1999a, S. 190). Für Springer wäre dies zwar kein bloßer Rückfall in die klassische tayloristische Arbeitsteilung, wohl aber das vorläufige Ende einer Form teilautonomer Gruppenarbeit, die auf De-Standardisierung und Re-Professionalisierung setzt.

Künftig, so Springer (2000), sei es unumgänglich, dass die Beschäftigten basierend auf Zielvereinbarungen ihr Arbeitssystem hinsichtlich der Leistungsstandards kontinuierlich optimieren – etwa indem sie mittels eigener Zeit- und Ablaufstudien die Vorgaben laufend anpassen. Diente dies früher zur Erzielung von persönlichen zeitlichen Spielräumen (»Vorderwasser«), sollte es nun im Interesse des Unternehmens erfolgen. Denn »den wirtschaftlichen Zielsetzungen

eines Unternehmens entgeht [...] ohnehin kein Beschäftigter« (ebd., S. 22). Derzeit hindere gerade die Selbstorganisation in den Gruppen diese dran, ihre Produktivitätsreserven zu mobilisieren, da teilautonome Gruppenarbeit es der bzw. dem einzelnen Beschäftigten weitgehend selbst überlasse, Routinen zu entwickeln oder nicht. Die Gruppen mit ihrem selbstständigen Improvisations- und Problemlösungsvermögen agierten in »einer Art Jazzband-Philosophie« (Springer 1998a, S. 239) und nicht »im Sinne eines gut organisierten Kammerorchesters – gewissermaßen vom Blatt, wirken aber bei der Komposition und ständiger Weiterentwicklung des Stückes selbst mit.« (Ebd., S. 240).

Ein wirksamer kontinuierlicher Verbesserungsprozess sei aber nur möglich, wenn die Arbeitsprozesse selbst hochgradig standardisiert sind. Die effektivste Gestaltung des Arbeitssystems müsse daher bei stabilen Prozessen dokumentiert und als verbindlicher Standard für die Teams festgelegt werden. Änderungen an diesem Standard seien nur zulässig, wenn sie nachweislich zu einer noch effektiveren Prozessgestaltung führen. Jede Veränderung müsse gemeinsam mit Teamsprecher und Meister vereinbart, dokumentiert und idealerweise als Benchmark unternehmensweit genutzt werden. In der Vergangenheit seien betriebliche Leistungsnormen »eher auf lange, denn auf kurze Zeit festgelegt« worden. »Leistungsstandards wurden in kaum mehr veränderbare, starre Normen überführt und damit auf längere Zeit eingefroren. Die Beschäftigten wurden so vor einer permanenten Erhöhung der Leistungsanforderungen geschützt. (Lacher/Springer 2002, S. 354). Doch Markt und Wettbewerb erforderten heute eine möglichst schnelle und flexible Anpassung und Anhebung von Leistungsstandards auf höchstem Niveau. Deren Entwicklung sei daher unabdingbar und Ziel des Konzepts partizipativ-standardisierter Gruppenarbeit – und letztlich sei es doch genau diese Partizipation, um die es Gewerkschaften und Betriebsräten stets gegangen sei.

6.5.2 Von partizipativ-standardisierter zu geführter Gruppenarbeit:

Stefan Gryglewski

Das Konzept der »geführten Gruppenarbeit« von Stefan Gryglewski, damals Geschäftsführer von Südwestmetall und unter anderem zuständig für Arbeitsgestaltung, ging über die Ansätze von Roland Springer hinaus. Gryglewski (2007) forderte eine Abkehr »vom spezifisch deutschen Weg der Arbeitsgestaltung«, der seiner Auffassung nach selbst in arbeitsintensiven Bereichen durch eine vergleichsweise geringe Standardisierung, große Arbeitsumfänge und eine Anreicherung mit indirekten Tätigkeiten gekennzeichnet sei.

Bereits im Jahr 2000 veröffentlichte Gryglewski ein von ihm verfasstes »Orientierungspapier«, das einen »Beitrag zur weiteren Konsolidierung der

gruppenorientierten Arbeitsorganisation in der Montage« leisten und »die Richtung für deren Weiterentwicklung, insbesondere hinsichtlich Wirtschaftlichkeit und Standortsicherung« aufzeigen sollte (Gryglewski 2000, S. 186). Es entstand in Zusammenarbeit mit Vertretern der deutschen Automobilindustrie wie z. B. von Audi, Opel, BMW, Ford, Bosch, DaimlerChrysler, darunter auch Roland Springer. Größere Bekanntheit erlangten Gryglewskis Überlegungen durch ein Papier, das 2005 im Vorfeld der Umsetzung des ERA-Tarifvertrags zirkulierte und zwei Jahre später veröffentlicht wurde (Gryglewski 2007).

Südwestmetall empfahl, noch vor der Einführung des ERA-Tarifvertrages eine grundlegende, wertstromorientierte Überprüfung der Arbeitsorganisation vorzunehmen. Die Unternehmen sollten sich ausschließlich auf produktive Tätigkeiten konzentrieren und Aufgabeninhalte auf »das Notwendige« reduzieren. Anspruchsvolle Tätigkeiten sollten bei wenigen Spezialisten konzentriert, Kommunikationsanforderungen verringert und Handlungsspielräume eingeschränkt werden (IG Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg 2006, S. 5). Dies zielte auf eine klare Trennung zwischen Einfacharbeit in der Bandmontage und qualifizierteren Tätigkeiten ab – mit der bewussten Konsequenz von Abwertungen und einer stärkeren Spreizung der Entgelte. Letzteres galt als notwendig, um Produktionsarbeit langfristig in Deutschland zu sichern.

Ein zentrales Merkmal der »geführten Gruppenarbeit« ist die konsequente Ausrichtung auf eine Kunden-Lieferanten-Beziehung entlang der gesamten »Wertstromkette«. Die Verantwortung für die operative Steuerung der kontinuierlichen Optimierung und Standardisierung wird den Teamleitenden übertragen – sämtliche indirekte Tätigkeiten sind dabei personalisiert. Die Gruppen sollten »eng am Prozess geführt, nicht selbstorganisiert« arbeiten (ebd.). Eine Mitwirkung der Gruppen an der Festlegung der permanent zu optimierenden Leistungsstandards war nicht vorgesehen. Gruppengespräche sollten ausschließlich nach Schichtende und zur Zielerreichung stattfinden. Die detaillierte Ausarbeitung, Dokumentation und laufende Aktualisierung der Standards sollte laut Gryglewski (2007, S. 49) den operativen Führungskräften obliegen. Er merkte an, dass eine kontinuierliche Datenerfassung »in der Praxis oftmals durch die Mitbestimmung nach § 87 (1) Nr. 6 BetrVG erschwert« werde (ebd.).¹⁰ Produktivitätsstandards müssten jedoch direkt in Leistungs- und Zeitstandards überführt werden; ständige Veränderungen dieser Standards sollten zur Normalität gehören.

10 | Gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 6 hat der Betriebsrat mitzubestimmen bei der Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen.

Trotz der deutlichen Einschränkungen bei Aufgabenintegration und Beteiligung solle laut Gryglewski (ebd., S. 51) aber ein Prinzip beibehalten bleiben:

»Die Verantwortung für die Erfüllung der Vorgaben ist kollektiv (Gruppe).« Nicht erfüllte Vorgaben sollten zeitnah zwischen den entkoppelten Schichten nachgearbeitet werden. Grundsätzlich sollten Anwesenheitszeit und Entgelt – also vergütete Zeit – voneinander entkoppelt werden: »Arbeit und Freizeit müssen nicht klar getrennt werden« (ebd., S. 53).

Nach Bekanntwerden des Konzepts und seiner betrieblichen Auswirkungen kam es in vielen Unternehmen zu erheblichen Konflikten. Die bestehenden Eingruppierungen für Gruppenarbeit wurden als »übertariflich« eingestuft und kritisiert. Selbst Gryglewski, der auch für die Einführung des ERA-Tarifvertrags zuständig war, musste letztlich einsehen: Das Konzept hätte zu einer Überforderung des betrieblichen Managements und zu massiven Auseinandersetzungen mit den Betriebsräten geführt. Er lenkte daraufhin ein und setzte auf kleinere Korrekturen und Vertagung, um die ERA-Einführung nicht zusätzlich zu belasten.

6.5.3 Gewerkschaftliche und sozialwissenschaftliche Kritik

Reichlich Kritik an den Konzepten von Springer und Gryglewski ließ nicht lang auf sich warten. Die IG Metall veröffentlichte in der »Grünen Reihe. Diskussionsbeiträge zur Tarifpolitik im Betrieb« mehrere kritische Beiträge zu Springers Positionen (Schild/Görgens 2001; Salm 2001; Siegel 2001). Nach Erscheinen von Gryglewskis Arbeiten folgten weitere kontroverse Auseinandersetzungen (Detje/Pickshaus/Wagner 2006; Allespach 2006; IG Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg 2006; Salm 2007). Auch Arbeitssoziologen meldeten sich kritisch zu Wort (Gerst 1999; Bahn Müller 1999; Schumann 2000; Jürgens 2000; Dörre et al. 2001; Sauer 2005).

»Was mich an dieser Arbeit etwas wurmt«, so schilderte Michael Schumann (2000, S. 36) seine Gemütslage nach der Lektüre, »ist, wie Springer aus dem zu beobachtenden Rückschritt ein positives Projekt machen will und sich problemlos an toyotistische Gruppenarbeit anlehnt.« Aus gewerkschaftlicher Perspektive bewertete Salm (2001, S. 27), damals Sekretär der IG-Metall-Bezirksleitung Stuttgart, Springers Empfehlung kritisch. Betriebsräten angesichts der anscheinend unabwendbaren Taylorisierung der Gruppenarbeit nahezulegen, diese nicht länger zu beklagen und zu bekämpfen, sondern »wenn schon nicht die Humanisierung, dann doch wenigstens die Beteiligung der Beschäftigten an der Rationalisierung« zu retten, sei ein Irrweg. Statt die gewerkschaftlichen Zielvorstellungen an die Management-Mehrheitsmeinung anzupassen, plädierte er für eine Radikalisierung des gewerkschaftlichen Leitbilds (ebd., S. 51).

Auch Jürgens (2000b) überzeugte Springers Argumentation nicht. Es sei nicht schlüssig, den Beschäftigten nur die Wahl zu lassen, entweder aktiv an der Selbststrationalisierung teilzunehmen oder sich passiv den Spezialisten zu unterwerfen – und damit erneut zum Objekt von Rationalisierungsprozessen zu werden. Diese Drohalternative sei nicht realistisch, da Springer selbst betone, dass Unternehmen angesichts zunehmender Prozesskomplexität auf die Beteiligung der Beschäftigten objektiv angewiesen seien, um Produktivität und Kosteneffizienz zu erreichen.

Springers zentrales Argument für die Abkehr von teilautonomer Gruppenarbeit ist deren vermeintliche ökonomische Unterlegenheit gegenüber der von ihm favorisierten partizipativ-standardisierten Variante.

Demgegenüber räumt Gerst (1999, S. 51) zwar ein, dass bislang »ein überzeugender Nachweis wirtschaftlicher Effizienz« für eine humanorientierte Arbeitsgestaltung ausstehe. Zugleich kritisiert er jedoch die Ausrichtung der Gruppenarbeitsgestaltung an Benchmarkvergleichen, da die zugrunde gelegten Kostenrechnungsdaten kaum Rückschlüsse auf langfristige wirtschaftliche Effekte wie Motivation und Flexibilität zuließen. »Versuche einer wirtschaftlichen Bewertung qualifizierter Formen der Arbeitsgestaltung leiden an der Unvollständigkeit der zur Verfügung stehenden Instrumente der Kostenrechnung« (ebd.). Vergleiche, die statt »Stunden pro Maschine« Indikatoren wie Termintreue, Durchlaufzeit, Innovationsfähigkeit oder die ansteigende Qualitätskurve bei Neuanläufen heranziehen, würden zu völlig anderen Ergebnissen führen, werden in der betrieblichen Praxis bislang aber kaum genutzt (Lay/Kinkel 1999, S. 281).

Auch Bahnmüller (1999, S. 65) merkt kritisch an: Zwar sei technische Produktivität zweifellos eine zentrale Kennzahl für Unternehmen, doch dürfe sie nicht mit wirtschaftlichem Erfolg gleichgesetzt werden. »Wie ließe sich sonst erklären, dass einige Unternehmen, denen Springer eine überdurchschnittliche Produktivität bescheinigt, in erheblichen wirtschaftlichen Problemen stecken?«

Salm (2007, S. 42) verweist in diesem Zusammenhang auf die Auseinandersetzungen um die Werkschließung bei Volvo Uddevalla (Schweden) und die dortige Kontroverse um die »richtigen« ökonomischen Kennzahlen. Wie sind die »Gesamtkosten« von Werken unterschiedlicher Struktur zu bewerten? Wie können insbesondere in Werken mit Gruppenarbeit Vorteile wie geringere Hochlaufkosten bei Typenwechseln in die Betrachtung der direkten Arbeitskosten einbezogen werden? Ein Aspekt, der angesichts immer kürzerer Produktzyklen an Bedeutung gewinnt. Klar sei, »dass eine Reduzierung des Vergleichs auf so einfache und beliebte Benchmarks wie »Montagestunden pro Auto« nur dazu führt, neue Konzepte schon von der Vergleichsmethode her totzurechnen« (ebd.).

Einen empirischen Gegenbeweis zu Springers These lieferten Forschungen des Fraunhofer-ISI. Lay und Maloca (2005, S. 6) zeigten, dass bei umfassender Aufgabenintegration – wie sie qualifizierte Gruppenarbeit kennzeichnet – der Nacharbeitsaufwand signifikant geringer war. Auch bei der Feindisposition von Aufträgen in teilautonomen Gruppen ließen sich deutliche Reduzierungen der Durchlaufzeiten feststellen. Darüber hinaus konnten bei der Wertschöpfung pro Mitarbeiter Produktivitätssteigerungen von über 30 Prozent ermittelt werden (Lay/Dreher/Kinkel 1996, S. 4).

Auch das Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa) der Metallarbeitgeber kam in einer Benchmark-Studie zu dem Ergebnis, dass 80 bis 90 Prozent der beteiligten Unternehmen, die Gruppenarbeit eingeführt hatten, deren Wirkungen als positiv oder zumindest positiv in der Vergangenheit bewerteten (Baszenski 2002, S. 10).

Jürgens (2000a) hielt es für die 1990er Jahre dennoch für erwiesen, dass die mit Gruppenarbeit angestrebten Flexibilitätsgrade nur ungenügend erreicht und kreative Potenziale kaum genutzt wurden. Gleichzeitig verweist er allerdings darauf, dass das SOFI bei seinen umfangreichen Erhebungen – z. B. bei Daimler-Benz – nur einen sehr geringen Anteil »strukturinnovativer« Gruppenarbeit festgestellt habe. Der Vorwurf mangelnder Wirtschaftlichkeit bezog sich demnach nicht auf die (zwar häufig propagierte, aber selten realisierte) teilautonome Gruppenarbeit, sondern vielmehr auf die große Mehrheit »strukturkonservativer« Projekte. Diese waren oft nur halbherzig umgesetzt und wiesen zahlreiche Merkmale tayloristischer Arbeitsorganisation auf – Projekte also, bei denen bereits im Vorfeld abzusehen war, dass sie bestenfalls ein kurzes Produktivitätsstrohfeuer auslösen würden.

Gerst (1999, S. 50) betonte in diesem Zusammenhang, dass die Bewertung von Kosten und Nutzen hoch umstritten sei, »und zwar deshalb, weil es hierbei keine objektiv richtigen Lösungen gibt und die Gestaltung der entsprechenden Controlling-Instrumente in erster Linie eine arbeitspolitische Frage ist«. Detje, Pickshaus und Wagner (2006) teilten die Einschätzung: Es gebe zwar keine eindeutigen Belege dafür, dass innovative Arbeitspolitik betriebswirtschaftlich überlegen sei gegenüber einer Strategie der »Re-Taylorisierung« industrieller Arbeit – »ebenso wenig zwingend sind allerdings auch die Gegenrechnungen«.

Die Bezirksleitung der IG Metall Baden-Württemberg verwies in ihrer Kritik an Gryglewskis Konzept darauf, dass sich seine Position wesentlich von der bisherigen Linie des Arbeitgeberverbandes Südwestmetall unterscheide. Dessen damaliger Geschäftsführer Peter Wilfert hatte noch 1995 formuliert, Motivation entstehe »vor allem durch neue Formen der Arbeitsorganisation mit qualifizierten, selbständigen Tätigkeiten und der Personalführung. Entgeltfindung hat

sich dem anzupassen« (S. 58). Daran gelte es festzuhalten. Laut dem damaligen Bezirksleiter Jörg Hofmann (zitiert nach IG Metall Baden-Württemberg 2006, S. 7) wolle man »den Erhalt der Durchlässigkeit zwischen Produktionsarbeit und Facharbeit und ihrer Vermischung als Erfolgsrezept für Produktionskonzepte, die auf Innovation und Qualität zielen«. Dahinter stehe die Überzeugung, dass der Erhalt von Produktionsarbeit in Deutschland nur gelingen könne, »wenn wir auf die Qualifikation der Beschäftigten, auf Berufsfachlichkeit und auf Arbeitsorganisationskonzepte setzen, die diese Fähigkeit der Menschen für Innovation, Prozessverbesserung und Qualität nutzen« (ebd.). Entsprechend würden Strategien »gegen eine zunehmende Segmentierung der Belegschaften« propagiert und aufgezeigt, wie Betriebsräte sich konkret gegen Konzepte restriktiver Arbeitspolitik zur Wehr setzen können.

Wie zuvor schon Springer wurde auch Gryglewski von seinen gewerkschaftlichen und sozialwissenschaftlichen Kritikern vorgeworfen, keine empirischen Belege für seine These vorzulegen, wonach Produktivitäts- und Qualitätsprobleme auf den »deutschen Weg« der Arbeitsorganisation zurückzuführen seien. Darüber hinaus gehe er von falschen Voraussetzungen aus. Zwar werde das Modell teilautonomer Gruppenarbeit im Rahmen des deutschen Weges häufig gefordert, beschworen und auch vereinbart – in der betrieblichen Praxis sei es jedoch nur selten umgesetzt worden. Laut Salm (2007, S. 34) sei »in der Mehrzahl der Betriebe [...] die Einführung bestenfalls auf halbem Wege stecken geblieben (oder nie angestrebt worden)«. Deshalb sei »jedes Pauschalurteil über die Effekte der Gruppenarbeit bestenfalls eines über ein buntes Set von Mischformen, nicht jedoch über strukturinnovative Formen«. Nicht einmal in der Autoindustrie sei ein flächendeckender Trend zu Retaylorisierung festzustellen, geschweige denn im Maschinenbau. Vielmehr legten die Befunde des SOFI dar, dass die größten wirtschaftlichen Effekte bei den strukturinnovativen Formen der Gruppenarbeit erzielt würden: »Bei einem Vergleich der Wirkungen unterschiedlicher Gruppenarbeitsformen sind die wirtschaftlich positiven Effekte umso größer, je mehr Elemente qualifizierter, teilautonomer Gruppenarbeit realisiert wurden« (ebd.). Offensichtlich schöpften die Unternehmen also die vorhandenen Potenziale mehrheitlich nicht aus. Die oftmals ausbleibenden Produktivitätseffekte seien daher eher auf die mangelnde Umsetzung des deutschen Weges zurückzuführen – nicht auf dessen konzeptionelle Merkmale. Pointiert fasst Salm (2007, S. 53) diese Kritik zusammen:

»Im Grunde hat Gryglewski sein Thema verfehlt. Die von ihm kritisierte Praxis wird in der Mehrheit der Betriebe gar nicht angewandt. [...] Dort, wo der »deutsche Weg« tatsächlich umgesetzt wurde, belegen Vergleichsstudien seine ökonomische Überlegenheit.«

6.6 Gewerkschaftspolitische Schlussfolgerungen: Widerstand oder Weiterentwicklung des Gestaltungskonzepts?

Damit war aber für die gewerkschaftliche Betriebspolitik noch wenig gewonnen. Unstrittig war: die IG Metall war arbeitspolitisch in die Defensive geraten. Es bestand eine Konzeptlücke. Wie die Defensive überwunden und die Konzeptlücke gefüllt werden sollte, wurde kontrovers diskutiert.

Selbstkritisch stellte Armin Schild, damaliger Leiter der IG-Metall-Tarifabteilung, fest: Der gewerkschaftliche Gruppenarbeitsbegriff bleibe angesichts der »unüberschaubaren Variantenvielfalt und [...] wechselnden Durchdringungstiefe« unklar (zitiert nach Schild/Görgens 2001, S. 10). Er mahnte insbesondere für die Automobilindustrie, die damit erneut in den Mittelpunkt rückte, »ein erneuertes Leitbild gewerkschaftlicher Arbeitsgestaltungspolitik der Zukunft« an.

Auch Salm (2001, S. 32) kritisierte bereits früh das Fehlen eines gewerkschaftlichen Konzepts, das den unterschiedlichen betrieblichen Entwicklungen und aktuellen Kräfteverhältnissen gerecht wird:

»Um aus der Konsensfalle zu einer Stärkung der Konfliktfähigkeit zu kommen, sind gewerkschaftliche Eckpunkte nötig, die nicht ein gemeinsames Leitbild beschreiben, sondern sich differenziert auf unterschiedliche Formen der Gruppenarbeit beziehen.«

Eine Weiterentwicklung könne nur erfolgen unter dem Motto: Wir müssen uns auf die Realität einlassen, aber weiterhin Gruppenarbeit im Sinne der Beschäftigten verändern bzw. gestalten. Angeraten wurde von ihm weder ein Abgesang auf Gruppenarbeit – diese bleibe ohnehin bestehen – noch ein Einklagen des verlorenen Konsenses zwischen betrieblichem Management und Betriebsräten, für den vielerorts die Voraussetzungen nicht mehr bestünden:

»Für die gewerkschaftliche Diskussion wäre es ein Irrweg, aus enttäuschter Hoffnung in qualifizierte Gruppenarbeit oder aus bestätigter Skepsis ihr gegenüber nun gemeinsam in die Prophezeiung und Entlarvung der angeblich einheitlichen und global standardisierten toyotistischen Gruppenarbeit zu verfallen« (ebd.).

Ebenso irreführend sei es, eine von Sachzwängen diktierte, gewerkschaftlich nicht mehr beeinflussbare Differenzierung der Gruppenarbeitsformen zu unterstellen. Der unbestreitbare Re-Taylorisierungstrend suggeriere zwar eine neue Einheitlichkeit und Zwangsläufigkeit – diese sei jedoch weder durch Erfahrungen aus der Beratungspraxis mit Betriebsräten noch durch empirische Studien belegt. Beide Irrwege führten dazu, die Einflussmöglichkeiten derjenigen, die ihre Arbeitskraft verkaufen, im Prozess der veränderten Nutzung des Arbeitsvermögens unzulässig zu unterschätzen, so Salm (2001, S. 37):

»Gerade weil gewerkschaftliche Arbeitspolitik immer auch eine Reaktion auf unternehmerische Rationalisierungsstrategien ist, kann sie und muss sie deren innere Widersprüche aufdecken und für eigene Gestaltungsoptionen nutzen. Dies setzt allerdings (neben dem Willen, gegebene Aushandlungsmacht auch einzusetzen) einen klärenden Diskurs über das eigene Leitbild solidarischer, persönlichkeits- und gesundheitsförderlicher Arbeit und seine Konkretisierung in Abhängigkeit von gegebenen Rahmenbedingungen voraus.«

Eine solche Auseinandersetzung wäre durchaus möglich – vorausgesetzt, es würde eine offene Bilanz der unterschiedlichen Erfahrungen gezogen und die damit verbundenen Veränderungen systematisch bewertet. Allerdings hätten Gewerkschaften laut Salm (ebd., S. 23) »schon immer Schwierigkeiten, Schwächen, Rückschläge [...] produktiv zu diskutieren.« Und auch der damalige Tarifsekretär in Baden-Württemberg, Jörg Hofmann, übte Selbstkritik: Die IG Metall habe in den letzten Jahren »wenig gestalterische Positionen« eingebracht. Sie führe noch die Debatte um qualifizierte Gruppenarbeit der 1980er Jahre, während sich in den Fabriken längst das neue Rationalisierungskonzept durchsetze (zitiert nach Salm 2001, S. 39). Diese selbstkritische Sichtweise wurde jedoch nicht von allen geteilt.

»Aktuell«, so konstatierten schließlich auch Pickshaus und Urban (2002, S. 632) zur Jahrtausendwende, verfügten die Gewerkschaften »nicht über ein schlüssiges Leitbild einer modernen, humanen, einer ›guten Arbeit‹«. Und das in einer historischen Phase, in der sich die Erwerbsarbeit tiefgreifend wandle und arbeitspolitische Interventionen dringlicher denn je erschienen. Als zentrale Ursache benannten sie die zerstobene Illusion sowohl mancher Wissenschaftler als auch von Gewerkschaftern, humane Arbeit werde sich »als quasi notwendige Nebenfolge betrieblicher Modernisierung« automatisch durchsetzen. Die Folge dieses »teils erzwungenen, teils freiwilligen Gestaltungsverzichtes« sei ein »arbeitspolitischer Problem- und Modernisierungsstau, der heute nicht mehr zu übersehen ist.« Dieser Stillstand habe »zweifelloso zu der aktuellen betriebspolitischen Defensive der Gewerkschaften beigetragen« (ebd.).

In der Einschätzung, dass das bisher zugrunde gelegte gewerkschaftliche Leitbild qualifizierter bzw. solidarischer Gruppenarbeit der differenzierten Realität nicht mehr entsprach, war man sich somit weitgehend einig; in der Bewertung der arbeitsgestalterischen Entwicklung und in den daraus abzuleitenden gewerkschaftlichen Konsequenzen jedoch nicht: Die einen warnten davor, den Trend zur Re-Taylorisierung zu verabsolutieren und dabei die weiterhin vielfältige Entwicklung von Gruppenarbeit aus dem Blick zu verlieren; die anderen sahen durch die um sich greifende Markt- und Shareholderorientierung der Unternehmen den Boden für Produktivitätspakte – Kern bisheriger Ansätze »innovativer« Arbeitspolitik – zunehmend entzogen.

Entsprechend unterschiedlich fielen die gewerkschaftspolitischen Empfehlungen aus. Plädierten die einen für die »Entmystifizierung«, »Renovierung« und Konkretisierung des Leitbildes von Gruppenarbeit, das »auf die Ebene der konkreten, kleinen, alltäglichen Abwehrkämpfe« und die »ebenso konkreten Verbesserungsschritte heruntergebrochen werden« müsse (Salm/Kötter 2003, S. 138), forderten andere einen grundsätzlichen »Paradigmenwechsel in der Arbeitspolitik« bzw. eine »eigensinnige Arbeitspolitik«, die sich an den Erfordernissen und Bedürfnisse der Beschäftigten orientiert und deren »autonome Ansprüche an die Gestaltung von Arbeit und Leben« ins Zentrum stellt (Pickshaus/Urban 2002; Pickshaus 2005; Sauer 2005). Auch dürfe sich eine zeitgemäße Arbeitspolitik nicht länger auf einzelne Arbeitsformen – etwa teilautonome Gruppenarbeit – beschränken, sondern müsse »ganzheitliche Arrangements von Arbeitsformen und regulierende Institutionen« in den Blick nehmen (Dörre 2003, S. 31).

Im Mittelpunkt stehen sollte künftig »ein ganzheitlicher, präventiv und beteiligungsorientierter Arbeits- und Gesundheitsschutz«, der um die Themenfelder Arbeitszeit, Leistung und Ent-Prekariisierung erweitert werden müsse. Die Fokussierung auf den Arbeits- und Gesundheitsschutz lag nahe, da sich die gesetzlichen Voraussetzungen durch die Reform des Arbeitsschutzgesetzes spürbar verbessert hatten. Arbeitsgestaltungspolitik im klassischen Sinne – also die Beschäftigung mit Fragen nach dem Neuzuschnitt von Arbeitsinhalten, einer Erweiterung der Dispositionsautonomie und dem Sinn des Arbeitshandelns – wurde zwar weiterhin als Anspruch formuliert, aber nicht selbst zum Thema des Arbeitsprogramms gemacht. Ausgeflaggt wurde diese Neuausrichtung unter einem neuen programmatischen Titel: »Gute Arbeit«.

Basierend auf einem Beschluss des 20. Ordentlichen Gewerkschaftstages gab der IG-Metall-Vorstand im Frühjahr 2004 grünes Licht für das Projekt »Gute Arbeit«. Ziel war es, eine neue gewerkschaftliche Initiative zur humanen Gestaltung der Arbeitswelt zu starten und »Gute Arbeit« als Querschnittsaufgabe gewerkschaftlicher Interessenvertretung zu etablieren (Pickshaus 2007, S. 18).

»Gute Arbeit« war erklärtermaßen »unter den gegenwärtigen Handlungskonstellationen zuallererst ein Widerstandskonzept«. Es diene dazu »schlechter Arbeit Grenzen zu setzen und Widerstandslinien aufzubauen, um die Anpassungsspirale von Standards guter Arbeit nach unten zu stoppen« (Pickshaus 2005, S. 144f.). »Widerstand statt Anpassung« lautete somit die Devise der auf eine Politisierung des Eigensinns setzenden Linie von Arbeitspolitik, die fortan eng mit dem Projekt »Gute Arbeit« verknüpft wurde. Der Fokus verlagerte sich: (Arbeits-)Schutzpolitik rückte (wieder) in den Mittelpunkt; (Arbeits-)Gestaltungspolitik wurde zwar nicht aufgegeben, aber deutlich nachgeordnet. Proklamiert wurde eine »Re-Politisierung von Arbeitsbedingungen« – ein Leitge-

danke, der bereits in den 1960er Jahren bei der Ford-Aktion eine zentrale Rolle gespielt hatte ([Kapitel 2.2](#)). Auch wenn Nutzen und Erfolge des Projekts »Gute Arbeit« unbestritten sind, kann diese Entwicklung zugleich als Rückkehr zur Vorrangstellung von Schutzpolitik verstanden werden.

6.7 Die 1990er Jahre – eine Zusammenfassung

Aus gewerkschaftlicher Sicht begann das Jahrzehnt der 1990er Jahre hoffnungsvoll. Arbeitsgestalterische Pilotprojekte, bei denen Gruppenarbeit im Mittelpunkt stand und die zumindest in wesentlichen Aspekten den gewerkschaftlichen Vorstellungen entsprachen, breiteten sich aus. Die Experimente gewannen sowohl an Umfang als auch an Tiefe.

Rückenwind erhielt die Debatte um Arbeitsorganisation und insbesondere um Gruppenarbeit durch die MIT-Studie ([Kapitel 6.1](#)), die in Deutschland viel Aufmerksamkeit fand und intensiv diskutiert wurde. Die IG Metall war darauf gut vorbereitet und reagierte prompt. In einer dichten Folge von Tagungen und Publikationen mit großer Reichweite wurde das Lean-Production-Konzept kritisch hinterfragt. Dabei wurden sowohl Chancen als auch problematischen Aspekte herausgearbeitet. Die MIT-Studie bestärkte die Gewerkschaften in ihrer langjährigen Kritik, dass die Arbeitgeber zu einseitig auf Technisierung gesetzt und dabei die Organisations- bzw. Arbeitsgestaltung vernachlässigt hätten. Der Vorrang organisatorischer Fragen gegenüber rein technischen Lösungen, die zentrale Rolle von Team- bzw. Gruppenarbeit, die Integration indirekter Tätigkeiten sowie die Dezentralisierung von Verantwortung entsprachen in hohem Maße den gewerkschaftlichen Leitbildern.

Auch das Verständnis von Gruppenarbeit als Entwicklungs- und Lernprozess sowie die angestrebte Enthierarchisierung und Entbürokratisierung der Unternehmen fanden breite Zustimmung. Demgegenüber stand jedoch das nun propagierte Toyota-Produktionskonzept, das mit seinen Schattenseiten – hohem Standardisierungsgrad, kurzzyklischen Arbeitstakten, starkem Arbeits- und Leistungsdruck, geringen Handlungsspielräumen für Teams und nicht zuletzt den befürchteten beschäftigungspolitischen Kahlschlägen – den gewerkschaftlichen Vorstellungen deutlich widersprach. Eine bloße Übernahme des Lean-Production-Konzepts wurde deshalb von den Gewerkschaften klar abgelehnt.

Trotz aller Kritik verschaffte die Lean-Debatte den gewerkschaftlichen Positionen zur Arbeitsgestaltung neuen Auftrieb. Die IG Metall wollte die Gunst der Stunde nutzen, um das Leitbild »guter« bzw. »humaner« Arbeit voranzubringen

und in der Fläche zu verankern. Ziel war ein neuer Kompromiss zwischen Humanität und Produktivität in der Industriearbeit.

Auch tarifpolitisch schien der Zeitpunkt günstig: Die 35-Stunden-Woche war zumindest in Westdeutschland abgeschlossen, ein neues Großprojekt konnte in Angriff genommen werden: die Tarifreform 2000. Auf ihr ruhten die Hoffnungen nicht zuletzt in Sachen Arbeitsgestaltung. Mit ihr sollte der lange vermisste tarifliche »Gestaltungsrahmen für die Industriearbeit der Zukunft« geschaffen werden. Dieser sollte sich auf fünf Handlungsfelder erstrecken, die parallel angegangen und neu gestaltet werden sollten: Eingruppierung und Entgeltdifferenzierung, Qualifizierung, Entgeltgrundsätze und Leistungsbedingungen, Arbeits- und Technikgestaltung sowie Demokratie im Arbeitsalltag. Die Arbeitsgestaltung war dabei kein Randthema, sondern das verbindende Element aller Bereiche.

Aus dem Lager der Arbeitgeber kamen widersprüchliche Signale. Einerseits wurde vor den gewerkschaftlichen Vorstellungen zur Tarifreform 2000 gewarnt (»Vorsicht Falle«); andererseits wurde Gruppenarbeit nun auch von Unternehmensleitungen propagiert – und die Beteiligung der Beschäftigten sowie ihrer Interessenvertretungen bei betrieblichen Reorganisationsprozessen sogar ausdrücklich empfohlen. Die 1992 offiziell begonnenen Verhandlungen verliefen jedoch zäh und standen mehrfach kurz vor dem Scheitern. Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen änderten sich grundlegend: Infolge der Deindustrialisierung stieg die Arbeitslosigkeit in Ostdeutschland dramatisch an und auch in den westlichen Bundesländern brach die Konjunktur nach dem kurzzeitigen Wiedervereinigungsboom ein. Gleichzeitig verschlechterten sich die Beziehungen zwischen den Tarifparteien gravierend. Auf dem Höhepunkt der Krise drohte Gesamtmetall sogar mit Selbstauflösung. Um das Projekt »Tarifreform 2000« wenigstens in Teilen zu retten, mussten erhebliche Abstriche gemacht werden. Bereits Mitte der 1990er Jahre zeichnete sich ab, dass sich der ursprünglich angestrebte tarifliche Rahmen für Arbeitsgestaltung – insbesondere für Gruppenarbeit – nicht realisieren ließ. Der Widerstand der Arbeitgeber war zu groß. Das Thema wurde fallengelassen.

Die betrieblichen Akteure sahen sich somit gezwungen, Arbeitsgestaltung weiterhin im Rahmen gewerkschaftlicher Betriebspolitik voranzutreiben – allerdings unter neuen Bedingungen: nämlich steigender Arbeitslosigkeit und einem erstarkenden Management, das Gruppenarbeit nun nicht mehr blockierte, sondern selbst aktiv propagierte. Damit mutierte Gruppenarbeit von einem gewerkschaftlich geforderten und vertretenen Humanisierungskonzept Zug um Zug zu einem Rationalisierungsinstrument des Managements.

Ganz unvorbereitet waren die Betriebsratsgremien auf die Situation, Arbeitsgestaltung ohne einen erneuerten und erweiterten tariflichen Rahmen betreiben

zu müssen, nicht. Bereits bisher mussten sie sich mit den »alten« Tarifverträgen arrangieren. Zudem hatten gestaltungsaktive Betriebsräte schon in den 1980er Jahren Erfahrungen mit unterschiedlichsten Pilotprojekten zur Gruppenarbeit gesammelt. Bereits seit Mitte der 1980er Jahre kursierten Eckpunkte für eine solidarische Form der Gruppenarbeit, die Humanisierung fördern und eine drohende »Japanisierung« verhindern sollte. Diese Eckpunkte wurden zu Beginn der 1990er Jahre weiterentwickelt und in Form von Musterbetriebsvereinbarungen samt Erläuterungen publiziert. Der Weg dorthin war lang, begleitet von ständigen Veränderungen und Kompromissen, um betrieblich gefundene Lösungen zu integrieren. Eine vollständige Harmonisierung der unterschiedlichen Vorstellungen konnte nicht erzielt werden.

Eine Fortschreibung und Anpassung der Eckpunkte an die neuen Entwicklungen, insbesondere an die zunehmend vom Management getriebene Einführung gruppenorientierter Arbeitsformen nach dem Toyota-Modell, blieb aus. Betriebsräte, die sich mit dieser Entwicklung konfrontiert sahen oder teilautonome Gruppenarbeit entsprechend der gewerkschaftlichen Vorstellungen realisieren wollten, griffen weiterhin auf die veröffentlichten Eckpunkte oder auf Handlungshilfen zurück, die von den gewerkschaftsnahen Beratungseinrichtungen bereitgestellt wurden.

Von unten initiiert und nur locker koordiniert durch die IG-Metall-Vorstandsverwaltung – die just in dieser Phase die Abteilung Technik, Automation und Humanisierung auflöste – entstanden regionale und branchenspezifische Netzwerke. Darin wurden Erfahrungen ausgetauscht und gemeinsame Leitlinien vereinbart. Diese Netzwerke, die bis heute bestehen (meist als Mischform aus Arbeitskreis und Netzwerk), wurden zu wichtigen Foren für den Austausch der überaus vielfältigen Erfahrungen und der inhaltlichen Abstimmung. Die gewerkschaftliche Konzeptlücke konnten sie nur teilweise schließen. Auch in der Bildungsarbeit wurden neue Wege gegangen. Regionale und dezentrale Bildungsk Kooperationen zwischen Verwaltungsstellen und in der Regel ehrenamtlichen Referentinnen und Referenten etablierten sich.

Wie stark sich die betrieblichen Handlungsbedingungen verändert hatten, zeigte sich deutlich an der Dynamik der Arbeitsgestaltung. In der ersten Hälfte der 1990er Jahre erreichte sie ein besonders hohes Niveau. Zwar galt die deutsche Industrie im internationalen und auch im europäischen Vergleich zunächst als Nachzügler bei der Verbreitung von Gruppenarbeit, nun aber setzte eine nachholende Entwicklung ein. In der Automobilindustrie verfünffachte sich der Anteil der Beschäftigten in Gruppenarbeit bis Mitte der 1990er Jahre, in den anderen Subbranchen der Metall- und Elektro-Industrie verdoppelte er sich. In der zweiten Hälfte des Jahrzehnts flaute die Welle vorübergehend ab, was zu

dem (falschen) Eindruck führte, die Einführung von Gruppenarbeit sei »weitgehend abgeschlossen«. Tatsächlich hatte zu diesem Zeitpunkt etwa ein Drittel der Betriebe in der Metallindustrie Gruppenarbeit eingeführt; rund ein Viertel arbeitete mit Fertigungsinseln (Lengfeld/Liebig 2002). Zehn Jahre später verfügten jedoch bereits 60 Prozent aller Betriebe im verarbeitenden Gewerbe über Gruppenarbeit. Trotz Schwankungen hielt die Dynamik also insgesamt an.

Die Lean-Welle führte allerdings nicht dazu, dass sich ein einheitliches Modell der Arbeitsgestaltung oder der Gruppenarbeit durchgesetzte. Vielmehr war die Situation um die Jahrtausendwende gekennzeichnet von zunehmender Differenzierung, Heterogenität und Unübersichtlichkeit. Laut Sperling (2008, S. 131) prägten »Uneinheitlichkeit, Ungleichzeitigkeit und eine Pluralisierung von Konzepten und Umsetzungsschritten [...] die Situation in den Betrieben der Metall- und Elektroindustrie, aber auch darüber hinaus«. Unterschiedliche Wege in der Arbeitspolitik bestimmten das Bild. »Innovative« Ansätze standen neben »strukturkonservativen«.

Für die Betriebsräte stellte sich angesichts der betrieblichen Dynamik in der Arbeitsgestaltung – insbesondere im Hinblick auf Gruppenarbeit die zentrale Frage: Wie sollten sie sich positionieren? Abwarten? Das wäre nicht glaubwürdig! Ablehnen? Diese Haltung gewann aufgrund mancher Enttäuschungen zwar wieder an Bedeutung – aber war sie realistisch? Ließ sich die Einführung von Gruppenarbeit überhaupt aufhalten angesichts der Vehemenz, mit der sie in vielen Betrieben vorangetrieben wurde? Und selbst wenn: Spielte dies dann nicht den Fraktionen im Management in die Hände, die Gruppenarbeit ohnehin nicht (mehr) wollten? Gestaltung war – das zeigten die Erfahrungen – ohne Koalitionspartner im Management nicht möglich. Solche Koalitionen blieben jedoch, je nach betrieblicher Machtkonstellation, oft fragil. Voraussetzung für tragfähige Kompromisse war nach wie vor – wie Müller-Jentsch (1996, S. 44) formulierte – »ein aufgeklärtes Management, das den Betriebsrat als kritisches Korrektiv zu schätzen weiß« und »ein selbstbewusster und kompetenter Betriebsrat«.

Die Befunde der Industriesoziologie stimmten in dieser Hinsicht nicht eben zuversichtlich. Meist wurde konstatiert, die Betriebsräte hätten die Gestaltungsherausforderung bislang kaum angenommen« (Moldaschl/Schmierl 1994, S. 102). Wenn Betriebsräte als alternative Gestalter von Arbeit und Technik offenbar dauerhaft versagen, so schlussfolgerte Kotthoff (1995, S. 4), »dann drängt sich die Frage auf, ob man sich entweder im Anforderungsprofil oder im Kandidaten geirrt hat.«

Waren die Ansprüche also zu hoch? Der Kandidat überfordert? Die Handlungsbedingungen nicht (mehr) gegeben? Waren IG Metall und Betriebsräte tatsächlich »abgetaucht« und hatten – wie Sauer (2011, S. 21) im Rückblick auf die

1980er und 1990er Jahre feststellte – »das Feld der Arbeitsgestaltung weitgehend den Unternehmen und ihren Rationalisierungs- und Reorganisationsmaßnahmen« überlassen? Vertrauten sie darauf, dass sich »viele der alten Humanisierungsziele [...] quasi im Selbstlauf im Gefolge betrieblicher Rationalisierung ergeben« würden und »eine eigenständige staatliche und gewerkschaftliche Arbeitsgestaltungspolitik weitgehend überflüssig« sei? (ebd.). Lassen sich die 1990er Jahre also tatsächlich, wie Pickhaus (2007, S. 17) schreibt, als »arbeitspolitisch verlorenes Jahrzehnt« bezeichnen?

Aus zentralistischer und tarifpolitischer Perspektive mag dieses Urteil berechtigt erscheinen. Die Tarifreform 2000 brachte im Bereich Arbeitsgestaltung kaum Fortschritte und eine zentral koordinierte gewerkschaftliche Gestaltungspolitik blieb weitgehend aus. Doch aus betriebsspezifischer Perspektive greift diese Einschätzung zu kurz.

Unbestritten ist: Anspruchsvolle Varianten der Gruppenarbeit gerieten zunehmend unter Druck. Das Management – zusätzlich gestärkt durch die Doktrin des Shareholder Value – trat mit neuem Selbstbewusstsein auf. Die Bereitschaft zu Kooperation und Kompromiss im Management schwand spürbar, die Spielräume für Mitgestaltung wurden enger. Restriktive und standardisierte Formen von Gruppenarbeit nahmen zu. Tatsächlich kam es zu Rückschritten in der Arbeitspolitik: Arbeitszeiten wurden verlängert, Leistungsanforderungen erhöht, Über-Kopf-Arbeit wieder eingeführt, Taktzeiten verkürzt, Beteiligungsformen zurückgefahren. Solche Entwicklungen sind belegbar – vor allem in der Automobilindustrie und in jenen Bereichen, in denen zuvor arbeitsgestalterische Fortschritte erzielt worden waren.

Zutreffend ist auch: Die Einführung von Gruppenarbeit erfolgte in nicht wenigen Betrieben ohne aktive und gestaltende Beteiligung von Betriebsräten. Teilweise lag das an mangelnder Erfahrung und dem hohen Druck durch Arbeitslosigkeit, teilweise aber auch an fehlendem Engagement. Dies wirkte sich – kaum überraschend – negativ auf die Qualität der Gruppenarbeit und deren Akzeptanz bei den Beschäftigten aus. Häufig handelte es sich um bloßen Etikettenschwindel: Einzelarbeitsplätze wurden zwar formal zusammengefasst, ohne jedoch die Arbeitsweise der Beschäftigten spürbar zu verändern. In Betrieben, in denen Betriebsratsgremien nicht gestaltend eingriffen, wurden daher auch oftmals japanische Gruppenarbeitsmodelle ohne Anpassungen übernommen.

Anders verhielt es sich in jenen Betrieben, in denen gestaltungsaktive Betriebsratsgremien – etwa aus den Pilotprojekten der 1980er Jahre sowie weiteren, die in den 1990er Jahren hinzukamen – Einfluss nahmen. Ihnen gelang es, im Windschatten der Lean-Production-Welle in Betriebsvereinbarungen einen »deutschen Weg« der Gruppenarbeit zu etablieren oder zu verteidigen. Dieser

zeichnete sich durch große Arbeitsumfänge, erweiterte Handlungsspielräume und demokratische Beteiligungsformen aus, auch wenn dabei Kompromisse notwendig waren. Nicht von Ungefähr forderten namhafte und einflussreiche Arbeitgebervertreter noch Mitte der 2000er Jahre ein Abrücken »vom spezifisch deutschen Weg der Arbeitsgestaltung«. Dieser sei, so die Kritik, geprägt von vergleichsweise geringer Standardisierung, der Favorisierung großer Arbeitsumfänge sowie einer Anreicherung mit indirekten Tätigkeiten (Gryglewski 2007).

Diesen Weg zu verteidigen – und teilweise auch weiterzuentwickeln – war das Verdienst gestaltungsaktiver Betriebsräte. Nicht alle, aber viele Betriebsräte engagierten sich, mit unterschiedlich großem Erfolg. Wie dargestellt, kam es zu teils harten Auseinandersetzungen, die sich über Jahre hinzogen. Zugleich blieben Kooperationen und Bündnisse mit Teilen des Managements möglich.

Die Praxis war vielfältig: Es gab »Lean pur« auf der grünen Wiese, vor allem in ostdeutschen Betrieben; es kam zu Rollback-Entwicklungen wie im Daimler-Werk Rastatt, zu konfliktreich ausgehandelte und variantenreiche Mischformen wie bei Mann + Hummel und auch zur Fortsetzung der alten »Humanisierungslinie« unter veränderten Rahmenbedingungen, wie etwa in den Produktivitätspakten bei ZF Friedrichshafen. All diese Beispiele sind Ausdruck einer nicht einseitig durchgesetzten, sondern verhandelten Arbeitsgestaltung – vergleichbar mit dem parallel existierenden Konzept eines »verhandelten Shareholder Value« (Faust/Bahn Müller/Fisecker 2010). Insofern greifen Bewertungen, welche die 1990er Jahre pauschal als »arbeitspolitisch verlorenes Jahrzehnt« bezeichnen, zu kurz.

Diese verhandelte Arbeitsgestaltung schlug sich auch in einer wachsenden Zahl von Betriebsvereinbarungen zu Gruppenarbeit nieder. Doch deren Abschluss war nur der erste Schritt – entscheidend war ihre Umsetzung. Das galt auch für engagierte und erfahrende Betriebsratsgremien. Besonders beim Übergang von Pilotprojekten zur Flächeneinführung wurden die Umsetzungsprobleme sichtbar. Der Einfluss der Betriebsräte nahm ab, während die Vielfalt der tatsächlich realisierten Gruppenarbeitsformen zunahm.

Ob anspruchsvolle Konzepte verteidigt werden konnten, hing in hohem Maße von den konkreten Erfahrungen der Beschäftigten mit der jeweiligen Umsetzung ab. Denn die Praxis wich oft deutlich von den Regelungen in den Betriebsvereinbarungen ab. Viele negative Veränderungen wurden eingeführt, ohne dass die Betriebsvereinbarung angepasst oder sichtbarer Widerstand geleistet wurde. Doch auch dort, wo Betriebsräte sich wehrten, mussten sie sich mit neuen Folgeproblemen auseinandersetzen, insbesondere mit den häufig intensivierte Leistungsanforderungen. Gleichzeitig blieben bestimmte Elemente hochwertiger Gruppenarbeit weiterhin attraktiv und verteidigungsfähig: Die

Wahl von Gruppensprechern und selbst rudimentäre Formen der Selbstorganisation stießen bei den meisten Beschäftigten auf breite Zustimmung. Dementsprechend konnten viele Betriebsräte diese Merkmale als Bestandteile guter Arbeit auch über längere Zeit hinweg sichern.

Was fehlte, war eine den veränderten betrieblichen Handlungsbedingungen angepasste, arbeitspolitische Neujustierung der gewerkschaftlichen Konzeption – darin waren sich die an der Debatte Beteiligten weitgehend einig. Kontrovers diskutiert wurde jedoch drei zentrale Punkte:

Erstens war strittig, ob weiterhin Raum für Produktivitätsdeals und tragfähige Kompromisse vorhanden war, also Konstellationen, in denen Interessenwidersprüche geregelt und »nicht nach einer Seite hin aufgelöst werden« (Schumann 2005, S. 52); oder ob die zunehmend dominante Markt- und Shareholderorientierung den Boden für solche anti-tayloristischen Produktivitätspakte bereits entzogen hatte (Sauer 2005).

Zweitens gingen die Einschätzungen auseinander, was die Einheitlichkeit und Zwangsläufigkeit eines Trends zur Re-Taylorisierung betraf – von einigen wurde ein solcher Trend als gegeben unterstellt, von anderen grundsätzlich bestritten (Salm 2001).

Drittens herrschte Uneinigkeit darüber, wie der Strategie- und Konzeptlücke zu begegnen sei, in der sich die IG Metall befand. Die einen plädierten für eine Weiterentwicklung des bestehenden arbeitspolitischen Leitbildes. Sie forderten dessen Aktualisierung, Entmystifizierung und Ausdifferenzierung – bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung des Gestaltungsanspruchs, insbesondere mit Blick auf Gruppenarbeit und Teamarbeit im Angestelltenbereich. Andere hingegen verlangten einen grundsätzlichen Paradigmenwechsel in der Arbeitspolitik. Nicht mehr Anpassung, sondern Abwehr sollte demnach im Mittelpunkt stehen – mit einer strategischen Neuausrichtung hin zu einem ganzheitlichen, präventiven und beteiligungsorientierten Arbeits- und Gesundheitsschutz. Ergänzt werden sollte dies durch eine stärkere Fokussierung auf die Themenfelder Arbeitszeit, Leistung und Ent-Prekarisierung.

Im Jahr 2004 gab der IG-Metall-Vorstand grünes Licht für das Projekt »Gute Arbeit«. Ziel war es, die Widersprüche zwischen den Imperativen einer kurzfristigen Ökonomie und den Ansprüchen der Beschäftigten auf einen nachhaltigen Umgang mit ihrer Arbeitskraft sowie mehr Selbstbestimmung systematisch aufzugreifen und konfliktorientiert zu bearbeiten (Pickshaus 2005, S. 145). Auf eine grundlegende Erneuerung der arbeitspolitischen Eckpunkte bzw. Leitlinien, die den sich zunehmend ausdifferenzierenden unternehmerischen Arbeitsgestaltungskonzepten Rechnung getragen hätte, wurde hingegen verzichtet.