



Innovative Arbeitspolitik

BR-Netz Kfz-Maschinenbau 13. April 2005

Martin Schwarz-Kocher IMU-Institut Stuttgart



Flexibilität mehr als eine Kapitalstrategie

Der neue, „flexible“ Kapitalismus ist geprägt durch rasante technologische und organisatorische Entwicklungen.

Produkte, technische Verfahren und organisatorische Konzepte die noch gestern „state of the art“ waren, sind heute schon überholt.

Diese Dynamik der Entwicklung stellt die Unternehmen vor immer neue Herausforderungen. Die Prämissen für strategische Entscheidungen müssen kontinuierlich auf ihre Gültigkeit überprüft werden.

- War es z.B. gestern noch richtig ein Gehäuse in Alu zu bauen, weil bei einer bestimmten Festigkeit Alu das günstigste Material war, so können heute neue Kunststoffe oder neue Fertigungsverfahren zu anderen Bewertungen führen.
- War es gestern noch wichtig bei der Softwareentwicklung auf Speicherausnutzung zu optimieren, spielen die Kosten von Speicher HW heute keine Rolle mehr.



Erfolgsfaktor Innovation

Weil sich die Umwelt der Betriebe kontinuierlich ändert, wird die Flexibilität zum entscheidenden Erfolgsfaktor!

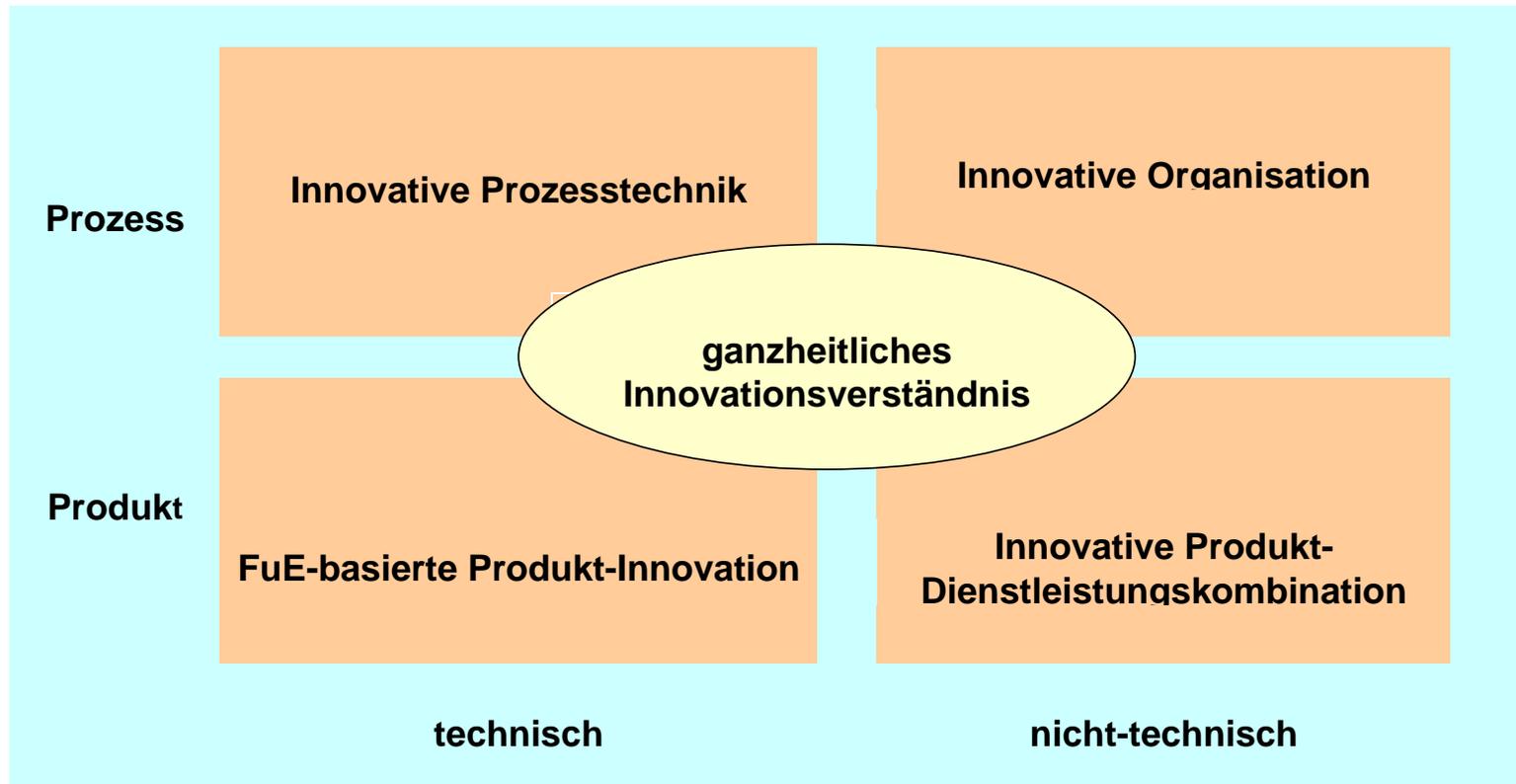
Nicht elaborierte Lösungsansätze sind gefragt, sondern dynamische Handlungskonzepte, die eine möglichst schnelle Reaktion auf veränderte Bedingungen entwickeln.

Mit anderen Worten:

Innovation wird zum Erfolgsfaktor für Betriebe und Standorte!



Innovation ist mehr als neue Produkte



Quelle: Fraunhofer ISI



Chance und Risiken

Diese Dynamik der technischen und organisatorischen Entwicklung wird immer da als Risiko erfahren, wo die Verlässlichkeit von Planungen und Lebensperspektiven in Frage gestellt wird.

Auf der anderen Seite schafft diese Dynamik aber große Chancen für die unter globalen Kostendruck geratenen industriellen Zentren.

Denn wichtiger als statische Kostenvorteile ist die schnelle Ausnutzung neuer Kostenpotentiale.

Und wenn es zutrifft, dass die Dynamik und Flexibilität von betrieblichen Handlungskonzepten zum entscheidenden Erfolgsfaktor wird, dann gewinnt der Betrieb als soziales System neue Bedeutung.

Innovative Arbeitspolitik setzt hier an. Sie will jenseits der klassischen hierarchischen Strukturen das informelle Wissen erschließen und den Diskurs über Handlungsalternativen organisieren.



Innovation in der Arbeitsorganisation (SOFI, Göttingen)

Arbeitsorganisation

- erweiterte Gruppenarbeit: Gruppenselbstorganisation und breite Funktionsintegration; aktive Mitwirkung der Beschäftigten an betrieblicher Optimierung

Betriebsorganisation

- Dezentralisierung; Dehierarchisierung

Betriebliche Führung

- Aufwertung der Meister durch erweiterten Funktionszuschnitt (Planung, Budget) sowie neues Führungsverständnis (argumentieren statt anweisen)

Steuerungsformen

- abspracheorientierte Koordinationsformen (Zielvereinbarungen)

Entgeltssystem

- mit erweiterter Gruppenarbeit vereinbare Konzepte der Entgeltgestaltung und Leistungsregulierung



Innovation und Partizipation

Die aufgeführten Eckpunkte bieten aber nur das organisatorische Gerüst innovativer Arbeitsbeziehungen.

Diese Arbeitsorganisationsformen sollen den Rahmen für flexiblere Informations- und Handlungssysteme liefern.

Diese bleibt aber ungenutzt, wenn die Beschäftigten nicht dazu motiviert werden können, ihre neuen Spielräume zu nutzen.

Deshalb bieten alle entsprechenden Managementkonzepte eigene Beteiligungsansätze:

- Qualitätszirkel, KVP-Teams, Black/Green-belts...
- Optimierungsprojekte „Lean Enterprise“
- Planungsteams, Gruppengespräch

Diese Beteiligungsansätze bleiben aber oft wenig akzeptierte Managementveranstaltungen.



Neue Herausforderung für BR und Gewerkschaft

In einer Zwischenbilanz der wissenschaftlichen Begleituntersuchung zum Fabrikmodell AUTO 5000 bei Volkswagen kommt das SOFI zum Ergebnis, dass hier

- Innovative Arbeitspolitik erfolgreich umgesetzt wurde.
- die größten Defizite wurden aber bei der Umsetzung der Partizipationsmodelle festgestellt.
- Dies stellt Gewerkschaften und Betriebsräte vor neue Herausforderungen

Beteiligungsmodelle die die Beschäftigten ernst nehmen, müssen an die tradierten Partizipationsmodelle anschließen.

So kann BR zum Innovationsmotor im Betrieb werden.