

Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmensentwicklung

- Neue arbeitsorganisatorische Ansätze
in der deutschen Stahlindustrie dargestellt
am Beispiel ThyssenKrupp Stahl -

Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades
Doktorin der Sozialwissenschaften (Dr. rer. soc.)
an der Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld

Vorgelegt von:
Irmgard Spickenbom
Weseler Straße 105b
46569 Hünxe

Gutachter/Gutachterin

- 1.) Prof. Dr. Karl Krahn
- 2.) PD Dr. Barbara Hölscher

Gedruckt auf alterungsbeständigem
Papier ∞ ISO 9706

Gedruckt nach den Regeln der
alten Rechtschreibung

Hünxe, 24. Juni 2003

Vorwort

Am Anfang dieser Arbeit stehen die Worte, die zum Ende zu formulieren die größte Freude bereitet: All denen zu danken, die diese Arbeit ermöglicht, begleitet und unterstützt haben.

Mein ganz besonderer Dank gilt Professor Dr. Karl Krahn (Universität Bielefeld), ohne dessen Betreuung diese Arbeit nicht hätte entstehen können. Er hat nicht nur beratend und unterstützend in allen Phasen der Entwicklung diese Arbeit begleitet, sondern brachte auch großes Verständnis für alle Umstände auf, die damit verbunden waren, daß diese Untersuchung parallel zu meiner Berufstätigkeit entstand.

Die vorliegende Untersuchung ist für mich die einmalige Gelegenheit, lange nach meinem Erststudium und nach Jahren in der Praxis betreut durch Professor Krahn mein wissenschaftliches Erkenntnisinteresse einbringen zu können und mit wissenschaftlichen Methoden zu vertieften Ergebnissen zu gelangen, die wiederum auch positive Rückwirkungen auf die betriebliche Praxis haben könnten.

Ebenfalls sehr dankbar bin ich den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die mir in den Befragungen so viel ihres Wissens zur Verfügung stellten und durch ihre Bereitschaft, sich an meiner Untersuchung zu beteiligen, diese empirische Erhebung überhaupt erst ermöglichten.

Ein spezieller Dank gilt Dr. Alfred Heese, dem ehemaligen Arbeitsdirektor der Hoesch Stahl AG, der sich gerne als Interviewpartner zur Verfügung stellte.

Ein besonderes Dankeschön geht an Gerhard Horstmann, der mich in den letzten Jahren immer wieder mit seinem Sachverstand und seiner Geduld unterstützt hat.

Bei meinen Vorgesetzten bedanke ich mich für die Unterstützung dieses Projekts. Ohne ihr Verständnis wäre die Erstellung einer Dissertation als Berufstätige nicht möglich gewesen.

Last but not least gilt mein herzlicher Dank meiner Familie und den Freunden, die diesen arbeitsintensiven Weg begleitet haben.

Gliederung

Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	VI
E. Einleitung.....	1
1. Strukturwandel in der Stahlindustrie der BRD	10
2. Arbeitsorganisation in der deutschen Stahlindustrie - Theoretischer Bezugsrahmen -	45
3. Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmensentwicklung - dargestellt am Beispiel ThyssenKrupp Stahl -	106
4. Resümee	243
Literaturverzeichnis	253
Anlagenverzeichnis.....	269
Anlagen	270

Inhaltsverzeichnis

E.	Einleitung.....	1
E.1.	Problemstellung und Forschungsansatz	1
E.2.	Fragestellungen	5
E.3.	Gang der Arbeit	6
E.4.	Aufbau der Arbeit	7
E.5.	Anmerkungen	9
1.	Strukturwandel in der Stahlindustrie der BRD	10
1.1	Entwicklung der deutschen Stahlindustrie bis 1974	11
1.2	1975 - 1982: Die Stahlkrise und ihre Folgen	18
1.2.1	Paradigmawechsel: Vom Verkäufer- zum Käufermarkt	18
1.2.2	Wirtschaftspolitische Strategien	19
1.2.3	Überbetriebliche Maßnahmen.....	21
1.2.4	Betriebliche Unternehmensstrategien	22
1.2.5	Werkstoffkonkurrenz und laissez-faire deutscher Stahlunternehmen - verpaßte Chancen	25
1.3	1983 - 1988: Die Stabilisierung des Stahlmarktes	29
1.4	1989 - 1995: Politische und wirtschaftliche Veränderungen in Europa	31
1.4.1	Die Wiedervereinigung Deutschlands	31
1.4.2	Veränderungen in Europa.....	32
1.5	1996 - 2000: Der Stahlmarkt zur Jahrtausendwende	33
1.5.1	Jüngste Entwicklungen	33
1.5.2	Internationalisierung und Globalisierung.....	36
1.6	Beschäftigungsentwicklung	38
1.7	Montanmitbestimmung	42
1.8	Zusammenfassung.....	43
2.	Arbeitsorganisation in der deutschen Stahlindustrie - Theoretischer Bezugsrahmen -	45
2.1	Erbschaft des Taylorismus.....	45
2.2	Begriffsbestimmungen.....	49
2.2.1	Struktur und Qualifikation der Beschäftigten	49
2.2.2	Begriffe der Arbeitsgestaltung.....	51
2.2.3	Mitarbeiterbeteiligung.....	52
2.2.4	Innovation	52
2.3	Formen der Arbeitsorganisation	56
2.4	Formen und Modelle der Mitarbeiterbeteiligung.....	57

2.5	Rahmenbedingungen für Mitarbeiterbeteiligung in der deutschen Stahlindustrie	59
2.6	Bedeutung der Organisationskultur für Mitarbeiterbeteiligung	60
2.6.1	Vorbemerkungen	61
2.6.2	Führungsstil	61
2.6.3	Organisationskultur	65
2.6.4	Vertrauen	68
2.7	Managementkonzepte	70
2.7.1	Erklärungsansätze für den Wandel	70
2.7.2	Die Bedeutung von Kommunikation bei Umstrukturierungen....	76
2.7.3	Widerstände gegen den Wandel	78
2.7.4	Neue Arbeitskraftunternehmer in einer neuen Arbeitswelt	80
2.7.5	Ausgewählte Beispiele moderner Managementkonzepte	85
2.8	Der industriesoziologische Forschungsstand in Deutschland zur Entwicklung und Implementierung mitarbeiterbeteiligender Formen	90
2.9	Die Rolle des Betriebsrates bei Änderungen der Arbeitsorganisation	95
2.9.1	Der Wandel betrieblicher Mitbestimmung	95
2.9.2	Betriebsräte und Rationalisierung	100
2.10	Systemtheoretische Überlegungen zu beteiligungsorientierten Formen der Arbeitsorganisation	101
2.11	Zwischenresümee	103
3.	Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmensentwicklung - dargestellt am Beispiel ThyssenKrupp Stahl -	106
3.1	Skizze des Unternehmens	106
3.1.1	Vorgeschichte und Ablauf der Fusion auf Konzernebene	107
3.1.2	Besonderheiten der Fusion im Stahlbereich	109
3.1.2.1	<i>Ziele und Vorgehensweise bei der Fusion</i>	<i>110</i>
3.1.2.2	<i>Auswirkungen der Fusion auf Betriebsratstätigkeit und Mitarbeiterbeteiligung</i>	<i>113</i>
3.1.3	ThyssenKrupp Stahl auf einen Blick - Stand: 30.09.2001	114
3.2	Vorhandene Formen der Mitarbeiterbeteiligung bei ThyssenKrupp Stahl	116
3.2.1	Partizipative Ansätze in den Vorläuferunternehmen	116
3.2.2	Aktuelle Formen der Mitarbeiterbeteiligung bei ThyssenKrupp Stahl	120
3.2.3	Entwicklung der Mitarbeiterbeteiligung bei ThyssenKrupp Stahl	127
3.2.3.1	<i>Beteiligungsprojekte</i>	<i>128</i>
3.2.3.2	<i>Beteiligte Mitarbeiter</i>	<i>128</i>
3.2.3.3	<i>Daten zur Mitarbeiterbeteiligung bei ThyssenKrupp Stahl</i>	<i>129</i>

3.2.3.4	<i>Personelle und strukturelle Unterstützung der Mitarbeiterbeteiligung bei ThyssenKrupp Stahl</i>	132
3.2.3.4.1	Prozeßbegleitung bei ThyssenKrupp Stahl.....	132
3.2.3.4.2	Netzwerke und Artikulationsplattformen.....	135
3.3	Untersuchungen und Analysen der Beteiligungsarbeit bei ThyssenKrupp Stahl	136
3.3.1	Erhebungsdesign	136
3.3.2	Datenerhebung	138
3.3.2.1	<i>Untersuchungsphase 1: Die Fragebogenerhebung</i> ..	138
3.3.2.2	<i>Untersuchungsphase 2: Interviews</i>	143
3.3.3	Analyse der Ergebnisse der Befragung zur Mitarbeiterbeteiligung.....	147
3.3.3.1	<i>Rahmenbedingungen</i>	147
3.3.3.1.1	Außerbetriebliche Determinanten.....	147
3.3.3.1.2	Innerbetriebliche Determinanten	148
3.3.3.2	<i>Bedeutung der Mitarbeiterbeteiligung bei ThyssenKrupp Stahl</i>	148
3.3.3.2.1	Ökonomischer Nutzen.....	148
3.3.3.2.2	Weitere Nutzenargumente	149
3.3.3.2.3	Weitere Aspekte zur Beteiligungspraxis.....	150
3.3.3.2.4	Zusammenfassung	153
3.3.3.3	<i>Die betrieblichen Akteure</i>	153
3.3.3.3.1	Führungskräfte: Promotoren oder Hinderer?	154
3.3.3.3.2	Betriebsräte: Promotoren oder Hinderer?	167
3.3.3.3.3	Mitarbeiter: Promotoren oder Hinderer?.....	175
3.3.3.3.4	Einfluß des Vorstands	182
3.3.3.4	<i>Bedeutung der Mitarbeiterbeteiligung für die Organisationskultur</i>	184
3.3.3.4.1	Vertrauen.....	184
3.3.3.4.2	Fehlerkultur.....	189
3.3.3.4.3	Entscheidungs- und Kontrollspielräume.....	192
3.3.3.4.4	Änderungen der Arbeitsorganisation.....	197
3.3.3.4.5	Mitarbeiterbeteiligung und Innovationsfähigkeit	200
3.3.3.5	<i>Möglichkeiten zur Stabilisierung und Weiterentwicklung der Beteiligungsarbeit bei ThyssenKrupp Stahl</i>	203
3.3.3.5.1	Strukturelle Ebene	203
3.3.3.5.2	Strategische Ebene	205
3.3.3.5.3	Instrumentelle Ebene.....	215
3.3.3.5.4	Zwischenfazit.....	217
3.4	Arbeitsorganisation bei ThyssenKrupp Stahl - aktuelle Entwicklungen -	218
3.4.1	Zentralbereich „Verbesserungsprozesse“	219
3.4.2	Installation von Teamarbeit in 3 Pilotbereichen.....	223
3.4.3	Simultaneous Engineering - Neue arbeitsorganisatorische Ansätze im Bereich Forschung und Entwicklung	226
3.4.4	Ausbau der Organisationseinheit „Prozeßbegleitung“	229
3.4.5	Zusammenarbeit zwischen Betriebsräten und Prozeßbegleitern.....	230
3.4.6	Zusammenfassung	231

3.5	ThyssenKrupp Stahl-weite Mitarbeiterbefragung	233
3.5.1	Intention der Mitarbeiterbefragung	233
3.5.2	Zentrale Ergebnisse	234
3.5.3	Einzelergebnisse	236
3.5.4	Diskussion	236
3.5.4.1	<i>Beteiligung an der Befragung</i>	236
3.5.4.2	<i>Aufbau des Fragebogens</i>	236
3.5.4.3	<i>Struktur der Teilnehmer</i>	237
3.5.4.4	<i>Arbeitszufriedenheit</i>	237
3.5.4.5	<i>Führung</i>	238
3.5.4.6	<i>Mitarbeiter</i>	239
3.5.4.7	<i>Prozesse/Ressourcen</i>	240
3.5.4.8	<i>Erwartungshaltung der Befragten</i>	241
3.5.4.9	<i>Fazit</i>	242
4.	Resümee	243
	Literaturverzeichnis	253
	Anlagenverzeichnis	269
	Anlagen	270

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Die betrieblichen Akteure - Angehörige eines komplexen Systems.....	3
Abb. 2: Beschäftigungsentwicklung in der deutschen Stahlindustrie.....	38
Abb. 3: Produktion und Beschäftigung in der Eisenschaffenden Industrie.....	39
Abb. 4: Angestellte in der Eisenschaffenden Industrie in Deutschland nach Regionen	40
Abb. 5: Zuordnung von Begriffen der Arbeitsgestaltung zu den Arten des Organisationsbegriffes.....	51
Abb. 6: Hersey und Blanchard: Situatives Führungsmodell	62
Abb. 7: Ebenen der Organisationskultur (Pekruhl nach Schein 1995 und Hawkins 1997)	66
Abb. 8: Zusammenhang zwischen Subkultur(en) und Unternehmenskultur.....	67
Abb. 9: Die betrieblichen Akteure - Kommunikationsbeziehungen.....	76
Abb. 10: Managementkonzepte	85
Abb. 11: Kaizen - die Bedeutung.....	87
Abb. 12: EFQM-Modell	89
Abb. 13: ThyssenKrupp Stahl AG - Zahlen, Daten, Fakten aus dem Geschäftsjahr 2000/2001, Stand 30.09.01.....	115
Abb. 14: Beteiligungsform BASYS/BASIS-Gruppen bei den Thyssen Edelstahlwerken	118
Abb. 15: Anzahl Beteiligungsprojekte bei ThyssenKrupp Stahl - Zahlenspiegel	129
Abb. 16: Anzahl Beteiligungsprojekte bei ThyssenKrupp Stahl - graphische Darstellung.....	129
Abb. 17: Anzahl Teilnehmer an Beteiligungsprojekten bei ThyssenKrupp Stahl - Zahlenspiegel	130
Abb. 18: Anzahl Teilnehmer an Beteiligungsprojekten bei ThyssenKrupp Stahl - graphische Darstellung	130
Abb. 19: Beteiligungsquoten - Verhältnis von Teilnehmern zur Gesamtbelegschaft - Zahlenspiegel	131
Abb. 20: Beteiligungsquoten - Verhältnis von Teilnehmern zur Gesamtbelegschaft - graphische Darstellung	131
Abb. 21: Erfahrung der Prozeßbegleiter.....	140
Abb. 22: Beschäftigung der Prozeßbegleiter bei Vorläuferunternehmen	141
Abb. 23: Erfahrungen der Prozeßbegleiter mit Beteiligungsformen im Vorläuferunternehmen	141
Abb. 24: Anzahl betreuter Standorte durch Prozeßbegleiter.....	142
Abb. 25: Häufigkeit der Durchführung verschiedener Beteiligungsformen durch Prozeßbegleiter	142

Abb. 26: Bereitschaft der Mitarbeiter bei ThyssenKrupp Stahl, sich mit ihrem Know-how für die Unternehmensentwicklung im Rahmen von Mitarbeiterbeteiligungsaktivitäten einzubringen - Einschätzung der Prozeßbegleiter	176
Abb. 27: Entwicklung der Bereitschaft der Mitarbeiter, sich mit ihrem Know-how einzubringen - Einschätzung der Prozeßbegleiter	177
Abb. 28: Entwicklung des Verantwortungsbewußtseins der Mitarbeiter bedingt durch Beteiligungsprozesse - Einschätzung der Prozeßbegleiter	180
Abb. 29: Entwicklung der Eigeninitiative der Mitarbeiter bedingt durch Beteiligungsprozesse - Einschätzung der Prozessbegleiter	180
Abb. 30: Entwicklung des Vertrauens zwischen „Mannschaft“ und Führungskräften bedingt durch Beteiligungsprozesse - Einschätzung der Prozeßbegleiter	184
Abb. 31: Entwicklung des Umgangs mit Fehlern bedingt durch Beteiligungsprozesse - Einschätzung der Prozeßbegleiter	189
Abb. 33: Wie hilfreich waren durchgeführte Qualifizierungen für den Veränderungsprozeß - Einschätzung der Prozeßbegleiter	214
Abb. 34: Folie zur Information der Mitarbeiter über die Teamorganisation im Siegerland.....	225
Abb. 35: Ergebnis der ThyssenKrupp Stahl-weiten Mitarbeiterbefragung: Allgemeine Arbeitszufriedenheit	234
Abb. 36: Ergebnis der ThyssenKrupp Stahl-weiten Mitarbeiterbefragung: Wichtigste Merkmale für Mitarbeiter	235

E. Einleitung

E.1. Problemstellung und Forschungsansatz

Im September 2002 berichtete die NRZ (Neue Rhein Zeitung) auf ihrer Titelseite über ein Umfrageergebnis von Gallup: „Nur jeder Siebte ist im Job engagiert“¹.

SPIEGEL ONLINE führt dazu aus: „Die große Mehrheit der deutschen Arbeitnehmer macht nur Dienst nach Vorschrift (...) und jeder sechste ist sogar „aktiv unengagiert“. (...) Niemand achtet ihre Meinung. Niemand lobt ihre Arbeit. Sie fühlen sich benutzt, weil der Chef sich nicht für sie als Mensch interessiert: 69 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland verspüren keine echte Verpflichtung ihrer Arbeit gegenüber (...). Diese Arbeitnehmer hätten sich bereits von ihrer Firma „innerlich verabschiedet“.²

Ist es nicht angesichts solcher Ergebnisse zur Arbeitsmoral vermessen, über Mitarbeiterbeteiligung³ zu diskutieren? Sind bei solchen Voraussetzungen nicht gleich alle Bemühungen zum Scheitern verurteilt?

Diese Fragen stellen sich zwangsläufig dem interessierten Betrachter. Bevor vor-schnell die eine oder andere Antwort gegeben wird, muß zunächst noch eine weitere, entscheidende Frage geklärt werden:

Ist die offensichtlich weit verbreitete Demotivation und „innere Kündigung“ Ausdruck grundsätzlicher Beteiligungsunwilligkeit der Mitarbeiter oder Resultat mangelnder Beteiligungsmöglichkeiten in den Unternehmen?

Diese Frage wird - neben anderen - im Rahmen der vorliegenden Arbeit thematisiert. Sie wird zwar nicht abschließend beantwortet werden können, aber es wird aufgrund der Analyse der hier erhobenen Befunde eine fundierte Einschätzung möglich sein.

Die oben aufgeführte entscheidende Frage beschäftigt mich nun schon seit mehr als 10 Jahren in meiner Berufstätigkeit, von denen ich viele Jahre selbst Prozeßbegleiter⁴ gewesen bin. Dabei standen im Zentrum meiner beruflichen Praxis verschiedene Formen der Mitarbeiterbeteiligung. Daher gilt mein wissenschaftliches Erkenntnisinteresse der Bedeutung der Mitarbeiterbeteiligung für die Unternehmensentwicklung und der Relevanz der Rahmenbedingungen für den Erfolg von Mitarbeiterbeteiligung.

Genau hier liegt der Fokus dieser Arbeit: Wer oder was begünstigt Mitarbeiterbeteiligung? Wer oder was hemmt Partizipation? Welche Konstellationen haben Einfluß auf den Erfolg bei der Implementierung und Durchführung von Beteiligungsmodellen?

¹ NRZ (Neue Rhein Zeitung), 57. Jahrgang Nr. 211, 11.09.2002

² SPIEGEL ONLINE - 10. September 2002 Zugriff: 27.09.02
<http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,213348,00.html>

³ Mitarbeiterbeteiligung wird in dieser Arbeit als unmittelbare, direkte und persönliche Teilhabe von Mitarbeitern an der organisierten Erarbeitung von Problemlösungen, kreativen Ideen bis hin zu Innovationen, an Entscheidungen über Prozesse und Strukturen innerhalb der Organisation verstanden. Gemeint ist hier nicht die finanzielle Beteiligung der Mitarbeiter an Unternehmen, die in der Literatur mit dem gleichen Begriff belegt wird. Vgl. hierzu: 2.2.3 Mitarbeiterbeteiligung

⁴ Vgl. hierzu: 3.2.3.4.1 Prozeßbegleitung bei ThyssenKrupp Stahl

Auf die jeweilige Nennung der weiblichen Form wird verzichtet, um die Lesbarkeit des Textes zu erleichtern.

Den hier aufgezeigten Fragestellungen wird in der vorliegenden Untersuchung in einer schrittweisen Diskussion und Analyse des Zusammenhangs von Beteiligungsbereitschaft und -fähigkeit der Mitarbeiter und Organisationskultur sowie -struktur eines Unternehmens nachgegangen.

Dazu wurden die langjährigen, intensiven Erfahrungen der unternehmensinternen Prozeßbegleiter⁵ im Umgang mit Mitarbeitern, Führungskräften und Betriebsräten bezogen auf unterschiedliche Beteiligungsformen genutzt.

Die Kenntnisse dieser Personengruppe wurden in dieser Studie noch ergänzt durch die Erfahrungen weiterer Experten für Mitarbeiterbeteiligung wie Betriebsräte und Mitarbeiter. Aus forschungspraktischen Gründen wurde auf die Befragung von Führungskräften verzichtet, zumal diese Expertengruppe in den bisherigen Forschungen häufig berücksichtigt wurde.

Aufgrund meiner jahrelangen Beschäftigung besitze ich Kenntnisse über Feinstrukturen, Verhandlungsweisen und Routinen im betrachteten Unternehmen.

Die vorliegende Untersuchung beschäftigt sich mit der Stahlindustrie, einer Branche, der es durch einen sicherlich auch schmerzhaften, jahrzehntelang andauernden Strukturwandel gelungen ist, sich zu modernisieren und damit die Produktivität zu steigern.

Nach wie vor sehen sich jedoch die deutschen Stahlunternehmen vor Herausforderungen gestellt. Genannt seien hier beispielsweise:

- Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit angesichts verstärkter weltweiter Konkurrenz
- Permanente Weiterentwicklung der Produkte und Produktionsverfahren
- Erhöhung der Produktivität
- Stahl als ökologisch und ökonomisch wertvollen Werkstoff zu vermarkten
- Kundenorientierung und Dienstleistungshaltung
- Zeitgemäße Organisation und modernes Image - auch um Kunden- und Analystenanforderungen zu genügen

Dies kann nur gelingen, wenn die Mitarbeiter an den Entwicklungs- und Veränderungsprozessen umfangreich beteiligt werden. Es gilt, die Potentiale der Mitarbeiter produktiv zu nutzen und permanent weiterzuentwickeln. Darin herrscht weitgehend Übereinstimmung bei Wissenschaftlern, erfahrenen Organisationsentwicklern und Unternehmensberatern und nicht zuletzt auch bei vielen Managern.

Wie kann das gelingen? Welche Voraussetzungen müssen bei den betrieblichen Akteuren⁶ und in ihrem Umfeld erfüllt sein, um Mitarbeiterbeteiligung erfolgreich realisieren zu können? Darauf richtet sich die Aufmerksamkeit dieser Untersuchung. Dabei bin ich von nachstehenden Annahmen ausgegangen, die ich vor dem Hintergrund meiner beruflichen Erfahrung entwickelt habe.

Bei der Betrachtung betrieblicher Akteure zeigt sich, daß sie Bestandteil eines komplexen Systems sind:

⁵ Vgl. hierzu: 3.2.3.4.1 Prozeßbegleitung bei ThyssenKrupp Stahl

⁶ Vgl. hierzu: Abb. 1: Die betrieblichen Akteure - Angehörige eines komplexen Systems

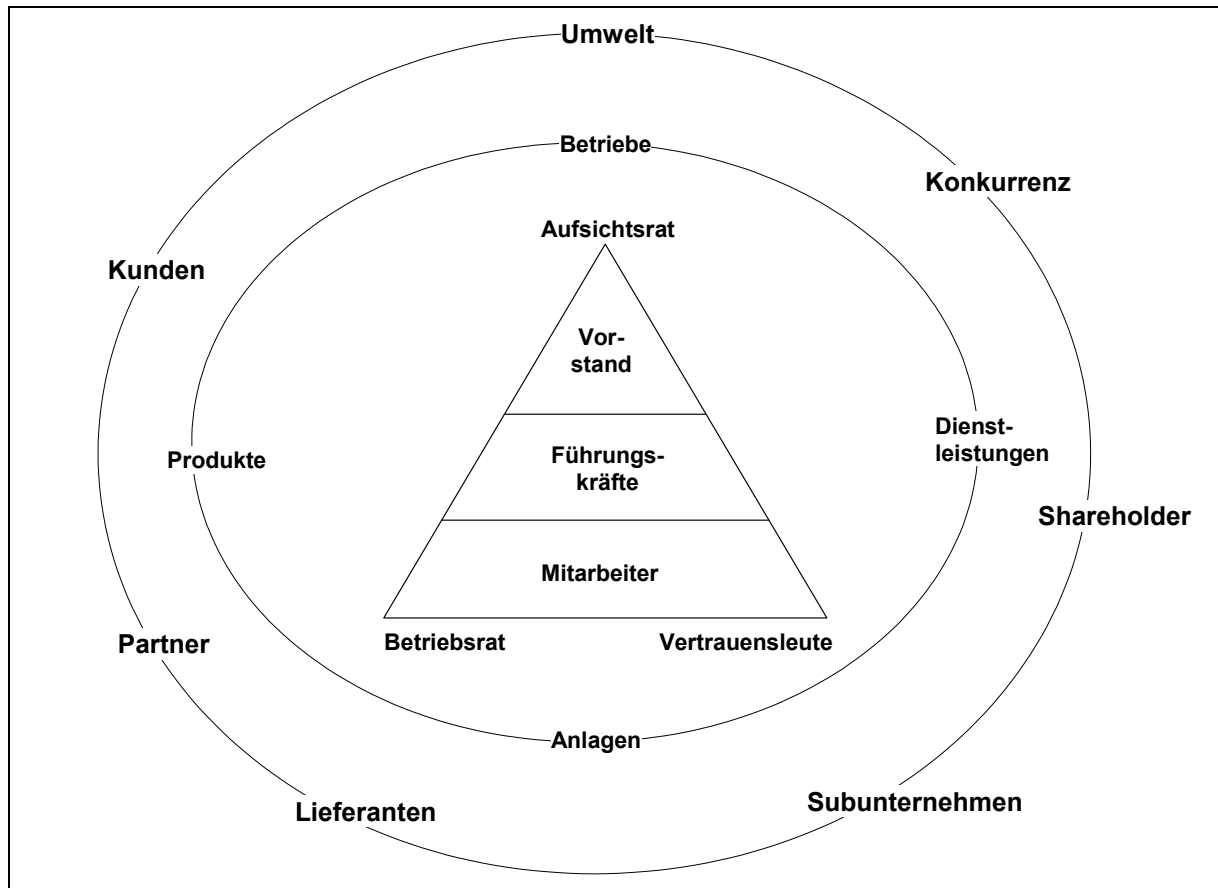


Abb. 1: Die betrieblichen Akteure - Angehörige eines komplexen Systems

Folgendes muß gegeben sein oder erreicht werden:

1. Mitarbeiter müssen fähig sein, sich beteiligen zu lassen
 - Sie benötigen Kenntnisse über das Unternehmen und die Fähigkeit, die Kennziffern richtig zu interpretieren
 - Sie müssen verschiedene Methoden und Verfahrensweisen für die Erarbeitung von Themen und zur Lösung von Problemen beherrschen und die angemessene auswählen können
 - Die Mitarbeiter müssen mit anderen vertrauensvoll zusammenarbeiten können und wollen
2. Führungskräfte müssen fähig sein, Mitarbeiter zu beteiligen
 - Sie benötigen zunächst die gleichen Voraussetzungen wie die Mitarbeiter (s. o.)
 - Darüber hinaus müssen sie die Kompetenzen der Mitarbeiter kennen und wertschätzen
 - Die Führungskräfte können und wollen mit den Mitarbeitern vertrauensvoll zusammenarbeiten

3. Die Verantwortlichen in der Unternehmensleitung müssen das Unternehmen so gestalten, daß Mitarbeiterbeteiligung tatsächlich möglich ist
 - Ressourcen müssen zur Verfügung gestellt werden (Zeit, Raum, Personal, Geld usw.)
 - Das Entgeltsystem muß aufgaben- und zielorientiert sein (Lohn, Gehalt, Zulagen und sonstige Entgeltkomponenten)
 - Es müssen die Sicherheitsbedürfnisse der Mitarbeiter befriedigt werden:
 - Sicherheit des Arbeitsplatzes
 - Gesundheits- und Unfallschutz (Arbeitssicherheit)
 - Es müssen die für Beteiligung benötigten Strukturen geschaffen bzw. ermöglicht werden:
 - Aufgaben- und Zielorientierung bei der Arbeitsorganisation
 - Sinnvolle Dezentralisation
 - Schnittstellen- und hierarchieübergreifende Kommunikation und Entscheidungsfindung
 - Die Unternehmensleitung muß Beteiligung fordern und fördern sowie eine Beteiligungskultur entwickeln und vorleben
4. Betriebsräte müssen fähig sein, die Interessen der Mitarbeiter im Zusammenhang mit Mitarbeiterbeteiligung zu vertreten
 - Sie müssen sich von der ausschließlichen Schutz- und Kontrollfunktion lösen
 - Betriebsräte müssen die Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter erkennen und forcieren
 - Sie können und wollen mit den Führungskräften vertrauensvoll zusammenarbeiten

Die organisatorischen Rahmenbedingungen stellen notwendige, aber keine hinreichenden Voraussetzungen für eine erfolgreiche Mitarbeiterbeteiligung dar.

Zu beachten ist, daß in montanmitbestimmten Unternehmen zwei Ebenen der Mitbestimmung existieren: die unternehmensrechtliche und die betriebsverfassungsrechtliche. Oftmals entstehen Konflikte zwischen Betriebsrat und Belegschaft durch die Beteiligung der im Aufsichtsrat tätigen Betriebsräte an unternehmenspolitischen Entscheidungen, die nicht immer den möglichen kurzfristigen Interessen der Mitarbeiter entsprechen.

In der vorliegenden Untersuchung wird auch der Frage nachgegangen, welche Bedeutung Kommunikation im Zusammenhang mit Mitarbeiterbeteiligung einnimmt.

E.2. Fragestellungen

Warum sollten sich Mitarbeiter für ihr Unternehmen engagieren? Ist es nicht einfacher, die übertragenen Aufgaben in gewohnter Manier zu erledigen, statt sich Gedanken zu machen? Warum sollte sich ein Mitarbeiter durch das Einbringen von eigenen Ideen unangenehmen Gesprächen zur Erklärung von „Warum?“ „Wieso?“ „Weshalb?“ aussetzen? Ist es nicht bequemer, unbefriedigende Zustände als Erklärung für mangelhafte Ergebnisse anführen zu können? Und überhaupt: Schließlich werden die Führungskräfte und Manager dafür bezahlt vorzudenken - oder?

Und zeigt nicht gerade die eingangs zitierte Studie, daß in deutschen Unternehmen ein beteiligungsunfreundliches Klima herrscht? Gallup-Chef Wood meint die Verantwortlichen identifiziert zu haben: „Deutsche Chefs sind zu autoritär und lassen andere Meinungen zu selten zu“, sagt er. Darüber hinaus würden die Vorgesetzten ihre Untergebenen zu wenig loben und gute Arbeit zu selten anerkennen.“⁷

Mitarbeiter zu beteiligen, dies bedeutet für viele Unternehmen einen Bruch mit tradierten Kompetenzzuweisungen, Hierarchien und Mechanismen. Die vorliegende Arbeit läßt sich von der folgenden These leiten: Mitarbeiterbeteiligung kann zu positiven Veränderungen und zur Weiterentwicklung einer Vertrauensbasis zwischen den betrieblichen Akteuren, der Fehlerkultur und der fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenz aller betrieblicher Akteure sowie der Innovationsfähigkeit führen und so maßgeblich zur Unternehmensentwicklung beitragen.

Im Mittelpunkt dieser Untersuchung stehen daher folgende zentrale erkenntnisleitende Forschungsfragen:

1. Welche Faktoren beeinflussen Mitarbeiterbeteiligung? Welche Rolle spielen dabei die betrieblichen Akteure?
2. Welche Hemmnisse treten bezogen auf Mitarbeiterbeteiligung auf? Wie können sie überwunden werden?
3. Welche Wirkung hat Mitarbeiterbeteiligung auf einzelne Parameter der Organisationskultur?
4. Welche Entwicklungspotentiale zur Intensivierung der Mitarbeiterbeteiligung liegen vor?

⁷ SPIEGEL ONLINE - 10. September 2002 Zugriff: 27.09.02
<http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,213348,00.html>

E.3. Gang der Arbeit

Die vorliegende Untersuchung ist eine betriebliche Fallstudie. Ziel ist dabei, die Wechselwirkung einzelner Faktoren zu analysieren, die Mitarbeiterbeteiligung begünstigen oder behindern, und Verbesserungsansätze zu erarbeiten.

Folgende Aspekte bestimmen die Untersuchung:

- Ausgangssituation des Unternehmens z. Z. der Untersuchung
- Ermittlung und Analyse von Faktoren, die entscheidenden Einfluß auf Beteiligung haben
- Erfassung und Analyse von Wirkungszusammenhängen

Der erste Punkt wird durch eine Dokumentenanalyse abgedeckt. Für die Bearbeitung der weiteren Aspekte wird zunächst eine schriftliche Befragung der Prozeßbegleiter⁸ durchgeführt.

Meines Wissens erstmalig werden in dieser Untersuchung unternehmensinterne Prozeßbegleiter als Expertengruppe befragt. Dabei haben sie gleich eine doppelte Perspektive auf das Thema „Mitarbeiterbeteiligung“. Zum einen sind sie bei der Konzeption und Realisierung entsprechender Maßnahmen als eher Außenstehende eingebunden, die aus einer Distanz das Geschehen beobachten und einstufen können. Zum anderen sind sie dann, wenn Mitarbeiterbeteiligung in kontinuierliche Prozeßarbeit eingebettet ist, als Mitglieder von Lenkungs- und Umsetzungsreisen⁹ selbst aktiv Beteiligte und können in Kontakt zu Mitgliedern aller Hierarchiestufen kommen. So eröffnet sich ihnen eine unmittelbare Beobachtung der Mechanismen und Wirkungszusammenhänge.

In der **Untersuchungsphase 1** - schriftliche Befragung aller Prozeßbegleiter - konnten Hinweise auf Erfolgsfaktoren bezogen auf Mitarbeiterbeteiligung gewonnen werden. Diese Ergebnisse sind in die leitfadengestützten Interviews eingeflossen.

In der **Untersuchungsphase 2** wurden insgesamt 18 Experten aus drei verschiedenen Expertengruppen befragt.

- 6 Prozeßbegleiter mit mehr als fünfjähriger Erfahrung in diesem Tätigkeitsfeld
- 5 Betriebsräte, in deren Verantwortungsbereich Mitarbeiterbeteiligung praktiziert wird¹⁰
- 7 Mitarbeiter aus den Geschäftsfeldern oder Zentralbereichen: Anlagenwirtschaft, Kaltbandwerke, Materialwirtschaft, Warmbandwerke¹¹

Die Prozeßbegleiter können aufgrund ihrer Qualifizierung präzise Einschätzungen abgeben. Diese werden durch die erfahrungsbasierten Aussagen der befragten Mit-

⁸ Vgl. hierzu: 3.2.3.4.1 Prozeßbegleitung bei ThyssenKrupp Stahl

⁹ Hierbei handelt es sich um Gremien innerhalb von Veränderungsprozessen. Während der Lenkungsreis den Prozeß steuert, Ideen zur weiteren Vorgehensweise entwickelt und beschließt sowie Impulse setzt, ist der Umsetzungsreis für die Realisierung der Ideen zuständig.

¹⁰ Im Gegensatz zu anderen Unternehmen - z. B. bei der Rasselstein Hoesch GmbH - agieren die Betriebsräte bei ThyssenKrupp Stahl weder in der Implementierungsphase als Prozeßbegleiter noch anschließend als Pate.

¹¹ Vgl. hierzu: 3.1.3 ThyssenKrupp Stahl auf einen Blick - Stand: 30.09.2001

arbeiter und Betriebsräte z. T. sehr plakativ auf den Punkt gebracht, so daß viele Beiträge selbst ohne weitere Interpretation schon einen hohen Aussagegehalt aufweisen. Nicht selten zeigten die befragten Mitarbeiter komplexe Zusammenhänge prägnant auf.

Aufgrund der detaillierten Kenntnisse des Unternehmensgeschehens konnten - anknüpfend an die Aussagen in den Interviews - die Gesprächspartner gezielt durch weitere Nachfragen veranlaßt werden, ihre Einschätzungen zu konkretisieren, zu begründen oder weiter auszuführen.

Außerdem wurden im Zusammenhang mit den aktuellen arbeitsorganisatorischen Entwicklungen noch Gespräche mit dem Leiter des Zentralbereiches „Verbesserungsprozesse“ und einem Mitarbeiter aus dem Bereich „SE-Auto“ und einem Prozeßbegleiter geführt.¹²

Als besondere Bereicherung für die Arbeit stellte sich zudem die unerwartete Gelegenheit, den ehemaligen Arbeitsdirektor der Hoesch Stahl AG, Dr. Alfred Heese, zu befragen, heraus.

E.4. Aufbau der Arbeit

Neue Formen der Arbeitsorganisation in der deutschen Stahlindustrie sind oftmals mit einem Wandel der Arbeitsbeziehungen verbunden. Arbeitsbeziehungen wiederum haben ihre Geschichte und müssen vor dem Hintergrund der historischen Entwicklung betrachtet werden. Dies ist ein wichtiger Grund für einen historischen Abriß. Ein weiterer besteht darin, daß sich im Strukturwandel dieser Branche Anpassungsfähigkeit und Versäumnisse offenbaren. Im **1. Kapitel** dieser Arbeit wird daher die Entwicklung der deutschen Stahlindustrie unter Berücksichtigung der wesentlichen wirtschaftspolitischen und technischen Rahmenbedingungen skizziert, um aufzuzeigen, vor welchem Hintergrund in dieser Branche Konzepte für neue Formen der Arbeitsorganisation entwickelt und umgesetzt wurden, die ihrerseits auch zu neuen Formen der Unternehmensorganisation führten und auch zukünftig führen werden. Ziel dieses Kapitels ist es, einen Überblick über die Entwicklung der deutschen Stahlindustrie zu verschaffen.

Im **2. Kapitel** wird der theoretische Bezugsrahmen, auf dessen Basis die anschließende theoriegeleitete empirische Untersuchung erfolgt, entwickelt.

Im diesem Kapitel erfolgen notwendige Begriffsabgrenzungen auf der Grundlage des aktuellen soziologischen Forschungsstands. Hier wird die wissenschaftliche Basis gelegt, mit deren Hilfe im folgenden Kapitel Analysen und Einschätzungen vorgenommen werden können. Dabei wird der Bedeutung der „Organisationskultur“ für Mitarbeiterbeteiligung ein besonderes Augenmerk gewidmet. Managementkonzepte und Hintergründe zum Thema „Wandel“ liefern Kriterien für Interpretationsansätze im folgenden Kapitel. Der aktuelle industriesoziologische Forschungsstand zur Entwicklung und Implementierung von Beteiligungsformen dient sowohl der Konzipie-

¹² „SE-Auto“ (**S**imultaneous **E**ngineering): Dies ist ein Arbeitsbereich bei ThyssenKrupp Stahl, mit dem die innovatorischen Tätigkeiten für die **A**utomobilindustrie gestärkt werden soll. Vgl. hierzu: 3.4 Arbeitsorganisation bei ThyssenKrupp Stahl - aktuelle Entwicklungen -

rung der empirischen Untersuchung als auch der Einordnung und Bewertung der Ergebnisse.

In einem gesonderten Abschnitt wird die Rolle des Betriebsrates bei arbeitsorganisatorischen Änderungen betrachtet. Dabei wird dort, wo möglich, ein besonderer Fokus auf die Stahlbranche gelegt.

Systemtheoretische Überlegungen sind besonders geeignet, die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Betrachtungsweise der Wirkungszusammenhänge bei der Bearbeitung des Themas dieser Arbeit aufzuzeigen.

Den Schwerpunkt dieser Arbeit bildet das **3. Kapitel** „Mitarbeiterbeteiligung - dargestellt am Beispiel Thyssen Krupp Stahl AG“. Zunächst einmal wird das Unternehmen skizziert und ein historischer Abriß über die Fusion zur ThyssenKrupp Stahl AG gegeben, um besondere Charakteristika und die aktuelle Situation dieses Unternehmens, die sich auch auf die einzelnen Mitarbeiter und die Zusammenarbeit im Unternehmen niederschlagen, deutlich zu machen. Danach werden die vorhandenen Formen der Mitarbeiterbeteiligung dargestellt und - soweit möglich - die Entwicklung ihrer Verbreitung vor dem Hintergrund ihrer Entstehungsgeschichte und der jetzigen Unternehmenssituation erklärt.

Durch die empirische Untersuchung, die sich in zwei Phasen unterteilt, wird deutlich, welche Faktoren Einfluß auf den Erfolg von Beteiligungsaktivitäten haben, worin im Verlauf von Beteiligungsaktivitäten auftretende Probleme begründet liegen, welchen Beitrag jeweils die betrieblichen Akteure liefern und wie erfolgreiche Mitarbeiterbeteiligung gefördert werden kann.

Aktuelle arbeitsorganisatorische Ansätze bei ThyssenKrupp Stahl werden vorgestellt, um Tendenzen aufzuzeigen. Außerdem erfolgte im Zeitraum der vorliegenden Studie, im Frühjahr 2002, zum ersten Male eine schriftliche Befragung aller Mitarbeiter. Obwohl beide Untersuchungen unabhängig voneinander konzipiert wurden, ergaben sich Schnittmengen. So bot sich eine einmalige Gelegenheit, die Ergebnisse meiner qualitativen Untersuchung denen der quantitativen Erhebung gegenüberzustellen.

Ohne hier viel vorwegzunehmen, sollen jedoch an dieser Stelle kurz wesentliche Ergebnisse der ThyssenKrupp Stahl-weiten Mitarbeiterbefragung betrachtet werden:

Ausschlaggebend für die Arbeitszufriedenheit ist das Betriebsklima, mit dem allerdings fast 30% deutlich unzufrieden sind.

Dies zielt auf die soziale Komponente des Arbeitens und bestätigt meine Fokussierung auf die Zusammenarbeit der betrieblichen Akteure und auf die Wirkung von Mitarbeiterbeteiligung auf die Organisationskultur.

Die Mitarbeiterpotentiale werden nicht erschöpfend genutzt. Das bezieht sich auch auf die Übernahme von Verantwortung; immerhin gaben 30% der Befragten an, sich auch bei kleineren Entscheidungen mit ihrem Vorgesetzten abstimmen zu müssen. Lediglich ein Drittel wird bei Entscheidungen mit eingebunden.

In der vorliegenden Arbeit wurden diesbezügliche Ursachen aufgedeckt sowie Ansätze zur Überwindung von Hemmnissen aufgezeigt, die zu einer Intensivierung von Mitarbeiterbeteiligung beitragen können.

Nicht einmal 20% der Befragten erwarten, daß die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung im Unternehmen etwas verändern werden.

Hier wird sehr deutlich, wie wichtig weiterführende Erkenntnisse über Wirkungszusammenhänge zwischen Mitarbeiterbeteiligung, ihren erfolgsrelevanten Rahmenbedingungen und der Unternehmensentwicklung sind, um den Ursachen für die oben

aufgezeigte pessimistische Einschätzung bezüglich der Umsetzungsfähigkeit von ThyssenKrupp Stahl entgegenwirken zu können.

Im **4. Kapitel** wird dann in einer Schlußbetrachtung der in der Fallstudie gewonnene Einblick über die Wirkungszusammenhänge der verschiedenen Faktoren bezüglich Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmensentwicklung vor dem Hintergrund der bisherigen Forschungsergebnisse diskutiert und resümiert.

E.5. Anmerkungen

Vorwegzunehmen ist an dieser Stelle: Diese empirische Untersuchung kann allein schon wegen der Stichprobengröße nicht als repräsentativ eingestuft werden. Aber sie weist exemplarischen Charakter auf: Schließlich geht es hier um das Herauskrystallisieren typischer Mechanismen, Wirkungszusammenhänge und Strukturen. Viele Forschungsergebnisse konnten bestätigt werden.

Diese Untersuchung soll eine Ergänzung der bisherigen empirischen Sozialforschung liefern. Hier werden meines Wissens erstmalig unternehmensinterne Prozeßbegleiter¹³, die umfassende Veränderungsprozesse betreuen, als Experten-Gruppe befragt. Ziel dieser Arbeit war jedoch nicht nur eine Bestandsaufnahme. Vielmehr werden hier Ansätze zur Überwindung von Hemmnissen aufgezeigt. Das gilt besonders für den Vertrauensaufbau in Organisationen.¹⁴

Diese Arbeit enthält, das sei an dieser Stelle vorweggenommen, kein Patentrezept für die Implementierung und Durchführung mitarbeiterbeteiligender Aktivitäten - Zielsetzung ist ja nicht die Erarbeitung von „Checklisten“ oder ähnlichen Handlungsanleitungen¹⁵ -, dennoch richtet sich diese Arbeit auch an die bei Mitarbeiterbeteiligung und umfassenden Veränderungsprozessen beteiligten Führungskräfte und Betriebsräte. Ich hoffe, ihnen durch die Analyse der Wirkungszusammenhänge eine Orientierungshilfe innerhalb dieses komplexen Themas bieten zu können. Ein weiteres Anliegen ist mir, mit dieser Ausarbeitung den Prozeßbegleitern, die mir ihr Wissen zur Verfügung gestellt haben, durch die wissenschaftliche Aufarbeitung eine Unterstützung für ihre weitere Arbeit zu liefern. Außerdem hoffe ich, wissenschaftlichen Disziplinen wie Industriesoziologie, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, aber auch der Organisationsforschung empirische Fakten und Erklärungsansätze zu liefern, die wiederum zu weiteren Forschungsvorhaben anregen.

¹³ Vgl. hierzu: 3.2.3.4.1 Prozeßbegleitung bei ThyssenKrupp Stahl

¹⁴ So beklagt beispielsweise Funder, daß nur wenige Studien zum Aufbau von Vertrauen in Organisationen vorlägen. Vgl. hierzu: Funder, Maria: Vertrauen - Die Wiederentdeckung eines soziologischen Begriffs in: Österreichische Zeitschrift für Soziologie 24 (1999), S. 90. Vgl. hierzu auch: 3.3.4.1 Vertrauen

¹⁵ Dies wäre auch nicht leistbar. Darauf wird in der wissenschaftlichen Literatur immer wieder hingewiesen. Vgl. hierzu: u. a.: Brödner, Peter; Kötter, Wolfgang (Hrsg.): Frischer Wind in der Fabrik - Spielregeln und Leitbilder von Veränderungsprozessen, Berlin - Heidelberg 1999; Drumm, Hans Jürgen: Das Paradigma der Neuen Dezentralisation in: Die Betriebswissenschaft 56, 1996; Kieser, Alfred (Hrsg.): Organisationstheorien, 2. Auflage, Stuttgart 1995; Kühl, Stefan: Wenn die Affen den Zoo regieren: Die Tücken der flachen Hierarchien, 2. Auflage, Frankfurt 1995

1. Strukturwandel in der Stahlindustrie der BRD

Veränderungen der deutschen Stahlindustrie sind nur im Kontext der wechselhaften deutschen Geschichte mit ihren Erfolgen und Katastrophen, die sich jedesmal auf die Stahlindustrie auswirkten, nachvollziehbar. Hier einige Stichpunkte:

- Industrialisierung
- Kriegsjahre („hart wie Krupp Stahl“)
- Entflechtung
- Wirtschaftswunder und -aufbau
- Montanmitbestimmung
- Stahlkrise
- Europäisierung und politische Einflußnahme
- Globalisierung

Im ersten Kapitel dieser Arbeit soll die Entwicklung der deutschen Stahlindustrie unter Berücksichtigung der wesentlichen wirtschaftspolitischen und technischen Rahmenbedingungen skizziert werden, um aufzuzeigen, vor welchem Hintergrund in dieser Branche Konzepte für neue Formen der Arbeitsorganisation entwickelt und umgesetzt werden, die ihrerseits auch zu neuen Formen der Unternehmensorganisation führen und auch zukünftig werden. Ziel dieses Kapitels ist es, einen Überblick zu verschaffen. Es geht auch darum, Stimmungen und Einschätzungen in der Branche widerzuspiegeln, die maßgeblich zu Entscheidungen in einzelnen Phasen beigetragen haben.

In dieser Arbeit wird die ostdeutsche Stahlindustrie erst ab dem Zeitpunkt der Wiedervereinigung mit berücksichtigt, weil diese Industrie in der ehemaligen DDR plan- und nicht marktwirtschaftlichen Einflüssen ausgesetzt war.

Zum weiteren Verständnis erfolgt an dieser Stelle bereits eine Begriffsabgrenzung.

Im Rahmen dieser Arbeit wird unter Mitarbeiterbeteiligung nicht die finanzielle Beteiligung von Mitarbeitern verstanden. Vielmehr wird hier Mitarbeiterbeteiligung als unmittelbare, direkte¹⁶ und persönliche Teilhabe von Mitarbeitern an der organisierten Erarbeitung von Problemlösungen, kreativen Ideen bis hin zu Innovationen, an Entscheidungen über Prozesse und Strukturen innerhalb der Organisation verstanden.¹⁷ Vgl. hierzu: 2.2.3 Mitarbeiterbeteiligung

Zu unterscheiden ist dieser Begriff von Mitarbeiterbeteiligung auch von der in den Zeiten des Taylorismus „inoffiziell“ praktizierten Mitarbeiterbeteiligung. Denn auch in so organisierten Betrieben war es zur Sicherung des reibungslosen Betriebsablaufs erforderlich, die umfassenden Kenntnisse und das Spezialwissen der Mitarbeiter zu nutzen.

¹⁶ Abzugrenzen von der indirekte Beteiligung, z. B. Vertretung der Arbeitnehmerinteressen durch Betriebsräte

¹⁷ Vgl. hierzu: Grochla, Erwin: Grundlagen der organisatorischen Gestaltung, Stuttgart 1982, S. 269 und Pekruhl, Ulrich: Partizipatives Management - Konzepte und Kulturen, Gelsenkirchen 2000, S. 8

Im Taylorismus wäre solche Selbständigkeit i. w. S. systemsprengend gewesen - nicht zuletzt wegen der Mißachtung der starren Herrschaftsstrukturen.¹⁸

Mitarbeiterbeteiligung war lange kein ernsthaftes Thema in der deutschen Stahlindustrie - und nicht nur dort. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen waren, so die häufig zu hörende Meinung von Vorgesetzten, zum Arbeiten und nicht zum Denken da.¹⁹ Eine grundlegende Änderung dieser Haltung zeigte sich erst zu Beginn der achtziger Jahre.

1.1 Entwicklung der deutschen Stahlindustrie bis 1974

Wandel der Arbeitsbeziehungen können nicht ohne eine Analyse der Entwicklung von Wirtschaft, Gesellschaft und Staat verstanden werden. Daher wird zunächst - ohne hier weit auszuholen - die historische Entwicklung der deutschen Stahlindustrie bis zum Ende des 2. Weltkriegs skizziert.

Kaiserreich

Schon im Kaiserreich wurde Deutschland zu einem der führenden Industriestaaten.

Es entstanden gemischte Konzerne, die „Kohle- und Erzförderung, Roheisen- und Stahlherstellung, die Weiterverarbeitung einschließlich des Schwermaschinenbaus bis zum Absatz und zu der Verwertung von Nebenprodukten unter einem Konzerndach vereinigen.“²⁰

Technisch-organisatorischer Fortschritt führte zu einem rasanten Wirtschaftswachstum. Kohlebergbau sowie Eisen- und Stahlindustrie als klassische Leitsektoren der industriellen Revolution waren maßgeblich beteiligt.

Bereits im 19. Jahrhundert entstand das industrielle Ruhrgebiet, das unentbehrlich blieb für die Energieversorgung und Rüstungsproduktion eines Staates, der zweimal den „Griff nach der Weltmacht“ wagte.

Häufig wurde die Arbeiterbewegung von Unternehmern als Hauptgegner betrachtet. Brutal ging die Staatsmacht im Interesse der Unternehmer nicht selten gegen Streikende vor. Dabei gab es keine einheitliche Arbeiterklasse mit einem revolutionären Klassenbewußtsein.

Es bestand ein persönliches Abhängigkeitsverhältnis der Arbeiter zu den Vorarbeitern und den Werkmeistern, die den Arbeitsprozeß vor Ort steuerten. Letztlich wurde deren Autorität durch die Drohung mit Entlassung gestärkt, gab es doch keinen Kündigungsschutz. Arbeiter sahen sich oft als würdelos behandelt, Streikbereitschaft erwuchs nicht zuletzt als Kampf um Anerkennung als respektiertes menschliches Wesen.

¹⁸ Entsprechende Versuche seitens der Mitarbeiter hat es jedoch immer wieder gegeben. Diese wurden jedoch mit Aussagen quittiert wie: „Du bist nicht zum Denken, sondern zum Arbeiten hier!“ Anrede und Wortwahl lassen die despektierliche Rollenzuweisung unzweifelhaft erkennen.

¹⁹ Dies wurde auch in den Befragungen dieser Untersuchung bestätigt.

²⁰ Wehler, Hans-Ulrich: Deutsche Gesellschaftsgeschichte, 3. Band: Von der „Deutschen Doppelrevolution“ bis zum Beginn des Ersten Weltkriegs 1849 - 1914, München 1995, S.626

Beispielhaft für Arbeitsbeziehungen war die Behandlung der „Kruppianer“. Der Stammarbeiter, der sich total unterordnete, der „treu zur Firma“ stand, wie man damals formulierte, bekam für damalige Verhältnisse bemerkenswerte Sozialleistungen.²¹

Wie die „Herren von der Ruhr“ sich damals fühlten, davon zeugt folgende Aussage Alfred Krupps: „ Wir wollen nur treue Arbeiter haben, die dankbar im Herzen und in der That dafür sind, daß wir ihnen das Brod bieten, wir wollen sie in aller Menschenliebe behandeln (...). Dagegen soll aber niemand wagen, gegen ein wohlwollendes Regime sich zu erheben.“²²

Die katastrophale Entwicklung in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts

In der ersten Hälfte des 20. Jahrhundert inszenierten die Industriestaaten, die so stolz auf den erreichten Fortschritt waren und sich für das Höchste hielten, was die Menschheit bisher hervorgebracht hatte, eine mörderische Folge von Katastrophen. Die Deutschen erlebten das sinnlose Morden im 1. Weltkrieg, Hunger und Elend an der Heimatfront, Inflation, Massenarbeitslosigkeit in der Weltwirtschaftskrise, Terror des NS, Zerstörung, Flucht und Vertreibung, den Tod von vielen Millionen Menschen an der Front und durch Bombenangriffe, wieder Hunger und Not, endlich dann Wirtschaftswunder und Wohlstand.

Die Umstellung auf die Kriegswirtschaft im 1. Weltkrieg wurde verhängt, im Krieg der Industrienationen war die Leistung der Industrie entscheidend, nicht zuletzt der Ruhrindustrie. Krupp verdoppelte bei Riesenprofiten die Zahl der Beschäftigten im 1. Weltkrieg (77 000 - 150 000), der Rüstungsanteil betrug schließlich 90%, vor dem Krieg 10-25%.²³ Daher auch die Bezeichnung „Kanonenkönig Krupp“.²⁴

Beide Weltkriege als totale Kriege hätte Deutschland nicht führen können ohne seine Schwerindustrie. Krupp blieb bis 1945 Waffenschmiede der Nation.²⁵

Stahl stand daher als Werkstoff für andere Verwendungen nicht mehr in ausreichendem Maße zur Verfügung. Alternativen mußten gefunden werden. So verlor Stahl wichtige Marktsegmente, z. B. im Brückenbau. Darunter leidet die deutsche Stahlindustrie noch heute. Durch intensive Forschung und Entwicklung sowie öffentlichkeitswirksame Maßnahmen bemüht sich die Branche, Marktanteile zurückzugewinnen.²⁶ Vgl. hierzu: 1.2.5 Werkstoffkonkurrenz und laissez-faire deutscher Stahlunternehmen - verpaßte Chancen

²¹ Vgl. hierzu: Gall, Lothar: Krupp - Der Aufstieg eines Industrieimperiums, Berlin 2000, S.188

²² Gall, Lothar: Krupp - Der Aufstieg eines Industrieimperiums, Berlin 2000, S.188f

²³ Vgl. hierzu: Braun, Gerhard, Zeit der Krisen in: Briesen, Gerhard; Brunn, Gerhard; Elkar, Rainer S.; Reulecke, Jürgen: Gesellschafts- und Wirtschaftsgeschichte Rheinlands und Westfalens, Köln 1995, S. 129-200, insbesondere hier: S. 132f

²⁴ Auch die Benennung einer der bekanntesten Waffen im 1. Weltkrieg nach einem Mitglied der Krupp-Familie zeugt von der Bedeutung des Rüstungsgeschäfts für das Unternehmen: Die „dicke Berta“ ist nach Berta Krupp benannt.

²⁵ Das hat sich auch in einem Slogan der Nationalsozialisten niedergeschlagen: „Wir sind zäh wie Leder, hart wie Krupp Stahl!“

²⁶ So war beim 2. Stahl-Symposium - Werkstoffe, Anwendung, Forschung im März 2002 einziges Thema: „Neue Entwicklungen bei Stahlverbundbrücken“

Im Weltkrieg mußten die Herren an der Ruhr erstmals die Gewerkschaften als Verhandlungspartner anerkennen und begrenzte Mitbestimmung zugestehen, 1919 sogar als Tarifpartner.

Die Erringung der Demokratie 1918 brachte Arbeitern Fortschritte beim Ausbau des Sozialstaats, die Unternehmer versuchten jedoch das rückgängig zu machen. 1926 entstanden die Vereinigten Stahlwerke, u. a. mit der Flick- und Thyssen-Gruppe, die 40% des deutschen Stahls produzierten.

Die Nationalsozialisten zerschlugen zunächst die Arbeiterbewegung und führten das Führerprinzip in den Betrieben ein. Die industriellen Beziehungen nach 1939 wandelten sich durch den massenhaften Einsatz der Fremdarbeiter (30% aller Arbeiter in der Rüstungsindustrie), die teilweise menschenunwürdig behandelt wurden.²⁷

Die Nachkriegszeit

Nach dem 2. Weltkrieg befand sich die deutsche Stahlindustrie in einer äußerst schwierigen Situation:

- Technologisch weist sie aufgrund mangelhafter Ersatzinvestitionen in den dreißiger und vierziger Jahren einen großen Rückstand im internationalen Vergleich auf²⁸
- Wirtschaftlich leidet sie unter der Politik der Alliierten. Diese verfolgten neben der Entmilitarisierung und der Schwächung des industriellen Potentials auch Dezentralisierung innerhalb der Stahlindustrie

Ausgerichtet an der von den Alliierten festgelegten Höhe der Rohstahlproduktion erfolgten Demontagen von Stahlwerken und Walzstraßen, die wiederum einschneidende Auswirkungen auf die Erzeugungskapazität der Stahlunternehmen hatten; so betrug 1947 die Kapazität nur noch ca. 50% der Menge von 1937. Außerdem wurde die Entflechtung der Stahlindustrie veranlaßt. Diese zeigte jedoch auch positive Auswirkungen: Die Neubewertung von Vermögen und Schulden beendete die Diskussionen über finanzielle Fragen und damit einhergehende Konflikte. Ebenso wurden die nicht immer effektiven Konzernstrukturen aufgelöst und somit die Notwendigkeit von Neuorganisation, mit all ihren Vorteilen, geschaffen. „Beide Aspekte der Entflechtung entlasten die neuen Unternehmen bei ihrem Start nachhaltig. Den positiven Wirkungen der Entflechtung steht auf der negativen Seite eine deutliche Zersplitterung der Unternehmenslandschaft gegenüber.“²⁹ Die Realisierung der Entflechtungsbemühungen dauert bis in die Mitte der fünfziger Jahre an.

Seit 1949 wird in der neugegründeten Bundesrepublik die Soziale Marktwirtschaft umgesetzt.

Der Wiederaufbau von Bergbau und Stahlindustrie wurde Basis für das „Wirtschaftswunder“. Der Strukturwandel des Reviers wurde, wie schon in der NS-Zeit, verzögert, da der Staat die Schwerindustrie subventionierte.

²⁷ Schilder an Betriebsgebäuden mit Aufschriften „Slawen sind Sklaven“ zeugten von der menschenverachtenden Haltung - Vgl. hierzu: Engelmann, Berndt: http://www.gegenstandpunkt.com/msz/html/88/88_2/krupp.htm, Zugriff: 26.01.2003

²⁸ Vgl. hierzu: Schafmeister, Heinrich: Unternehmenspolitik in der Stahlindustrie, Frankfurt am Main, Berlin, Bern, New York, Paris, Wien, 1993, S. 164

²⁹ Schafmeister, Heinrich: Unternehmenspolitik in der Stahlindustrie, Frankfurt am Main, Berlin, Bern, New York, Paris, Wien, 1993, S. 173

Die Steigerung des Lebensstandards, der Aufbau der Demokratie und die Wiedereinbindung in den Weltmarkt brachten Fortschritte. Eine Demokratisierung Deutschlands forderten nicht nur die westlichen Besatzungsmächte, die Demokratisierung der Wirtschaft wurde zunächst allgemein gefordert, sie erbrachte nach langen Kämpfen schließlich 1951 die Montanmitbestimmung. Vgl. hierzu: 1.7 Montanmitbestimmung

Auf diesem Wege wird die Mitbestimmung auf Unternehmensebene gesetzlich verankert, mit dem bereits zu Beginn der fünfziger Jahre ein institutionalisierter Rahmen für die Beteiligung der Arbeitnehmer auf der Makroebene geschaffen wurde. Wegen der besonderen Bedeutung werden die Besonderheiten und Hintergründe in einem gesonderten Abschnitt betrachtet. Vgl. hierzu: 1.7 Montanmitbestimmung

„Mit Gründung der Montan-Union (1952) fielen die Produktionsschranken beim Stahl weg und der traditionelle Montankomplex wurde auch organisatorisch durch Rückverflechtung zu alten Unternehmensstrukturen rekonstruiert.“³⁰ Mitte der fünfziger Jahre geht die deutsche Stahlindustrie wieder in die eigene wirtschaftliche Verantwortung über.

Schon zu diesem Zeitpunkt registrieren Popitz et al. einen Wandel der Arbeitsbeziehungen, den sie in mit Hilfe von Momentaufnahmen 1953/54 erfaßt haben. Die Befragten aus der Hüttenindustrie im Ruhrgebiet betonen dort oft, wie sich das Verhältnis zu den Vorgesetzten nach 1945 verbessert habe. Man spricht zwar immer noch von denen „da oben“, aber es heißt auch: „Die Herren sind umgänglicher geworden.“ Zurückgeführt wird es nicht zuletzt auf die Arbeit beim Wiederaufbau. Man hat ein dichotomisches Kollektivbewußtsein und ist stolz auf seine Leistungen. Man grenzt sich gegen „oben“, aber auch gegen die Angestellten ab.³¹

Allerdings wird nach wie vor beklagt, daß unmittelbare Vorgesetzte, z. B. die Meister, überheblich Verbesserungsvorschläge der Arbeiter ignorierten, diese als Signale von Konkurrenzverhalten (mit Gefahr der eigenen Ablösung) deuteten oder diese sogar als eigene ausgäben. Proteste würden zu Schikanen führen. Vorschläge in Briefkästen zu deponieren, würde gar als Mißtrauen gewertet.³²

Die folgenden Jahre bis 1974 lassen sich in drei Blöcke unterteilen:

1955 - 1960

In dieser Zeitspanne ist der Stahlmarkt ein Anbietermarkt, gekennzeichnet durch eine rasche Erhöhung der Absatzmengen und eine relative Preisstabilität. In der Technik werden innovative Fortschritte erreicht: Verfahren, schwerpunktmäßig bezogen auf Warmbreitbandstraßen, und Produkte, Fokus sind Oberflächenqualität, Güte und Maßhaltigkeit, werden optimiert. Die Unternehmen streben wieder an, größere Unternehmenseinheiten zu bilden. Vertikale Diversifikation soll die Leistungsstärke der Unternehmen erhöhen.

³⁰ Wienert, Helmut: Probleme des sektoralen und regionalen Wandels am Beispiel des Ruhrgebiets, Pforzheim, 2000, S.23

³¹ Popitz, Heinrich; Bahrtdt, Hans Paul; Jüres, Ernst August; Kesting, Hanno: Das Gesellschaftsbild des Arbeiters. Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie, Tübingen 1957, S. 168, S. 272 und S. 237

³² Popitz, Heinrich; Bahrtdt, Hans Paul; Jüres, Ernst August; Kesting, Hanno: Das Gesellschaftsbild des Arbeiters. Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie, Tübingen 1957, S. 50f

1961 - 1966

Die Stahlbranche verzeichnet ein geringeres Wachstumstempo, es kommt zu umfangreichen finanziellen Unterstützungen durch die Bundesregierung; vielfach werden in Form von Kreditbürgschaften Investitionen der Unternehmen unterstützt. Der Stahlmarkt verändert sich: Angebotsüberhänge, Preiskartelle und Subventionsmaßnahmen, überseeische Erzlager, sinkende Frachtraten, dadurch unterstützt der Trend zu Großbetrieben und küstennahen Standorten. Der Wettbewerb wird internationaler. Die Anzahl der Stahlunternehmen verringert sich durch Konzentration.

Im Vordergrund des technischen Fortschritts steht der Ausbau der Kaltwalzwerke. Diese Verfahrensinnovation ermöglicht die Herstellung von qualitativ hochwertigen kaltgewalzten Feinblechen.

In den sechziger Jahren hält die Elektronische Datenverarbeitung Einzug in die Stahlunternehmen; sie ist von da ab nicht mehr aus der Welt der Produktionsunternehmen wegzudenken.

Ebenso setzt in dieser Zeitspanne die verstärkte Trennung zwischen Kopf- und Handarbeit ein, die sich auch in der zentralen Organisation bestimmter bis dahin produktionsnah organisierter Funktionen wie Produktionsplanung, Prüfwesen und Qualitätsstellen zeigte. Dieser Trend hält bis Mitte der siebziger Jahre, also bis zur Stahlkrise, an.

Die durch die Rückverflechtung angestrebte Leistungsfähigkeit als Komplettanbieter wird vielfach nicht erreicht. Innovationen, Investitionen, Standortfragen und die Stellung auf Beschaffungs- und Absatzmärkten sind entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg. „Die demnach erforderliche kritische Masse für die Herausbildung eines leistungsfähigen Komplettanbieters erreicht in der deutschen Stahlindustrie nur die Thyssen-Gruppe. Somit führt die Unternehmenspolitik der Alleingänge nur in diesem Falle zu einem überzeugenden Erfolg.“³³

1967 - 1974

Im Anschluß an die erste Rezession in der Bundesrepublik Deutschland steigt im Zuge der positiven konjunkturellen Entwicklung auch die Stahlnachfrage, insbesondere im Bereich der Investitionsgüter und des Kraftfahrzeugbaus. Dies führt in den Jahren 1968, 1969 und 1972, 1973 zu einem Nachfrageüberhang. Kooperationen, Konzentrationen und Fusionen führen dazu, daß in der deutschen Stahlindustrie nur noch wenige Konkurrenten bestehen bleiben.

In dieser Zeit bilden sich erste grenzüberschreitende Gruppen, die auf dem europäischen Markt agieren:

- Estel N. V. - dieser erste länderübergreifende Unternehmensverbund zwischen Hoesch und Hoogovens nahm mit 11 Millionen Tonnen Rohstahl in Europa Platz drei und weltweit Platz sieben ein.
- Die luxemburgische Arbed - tätig in Luxemburg, Belgien und Deutschland.

Ende der sechziger Jahre werden zur Bildung nationaler Preis- und Quotenkartelle vier Walzstahlkontore gegründet. Die Wirkungen dieser ersten umfangreichen unternehmensübergreifenden Kooperation beschränken sich im wesentlichen auf die verbindlichen Absprachen.

³³ Schafmeister, Heinrich: Unternehmenspolitik in der Stahlindustrie, Frankfurt am Main, Berlin, Bern, New York, Paris, Wien, 1993, S. 194

Auch ein weitergehender Versuch durch sog. Rationalisierungsgruppen bleibt - bedingt durch einen erneuten Stahlboom - hinter den Möglichkeiten und Notwendigkeiten zurück.

1968 übernimmt die Bundesregierung die Kosten und Risiken der Kohlebetriebe durch die Gründung der Ruhrkohle AG (RAG) und entlastet so auch in erheblichem Maße die Stahlunternehmen. Die Investitionspolitik der Stahlunternehmen ist in dieser Zeitspanne schwankend. Im Vordergrund steht die Umsetzung von Verfahrensinnovationen, z. B. des Stranggußverfahrens.

Diese Technik ermöglicht die Stahlherstellung in sog. „Ministahlwerken“. Willy Korf baute sein erstes Ministahlwerk in Kehl am Rhein. Viele Jahre galt jedoch noch in Deutschland die „Riesenhütte“ als das Erstrebenswerte, Korfs Idee als nicht ernstzunehmen. Heute hat sich die Denkweise grundlegend geändert. Vgl. hierzu: 1.4.2 Veränderungen in Europa

In diesen Zeitraum fällt auch die Umstellung der Thomas- und Siemens-Martin-Stahlwerke auf Sauerstoffstahlwerke.

Zum Jahrzehntwechsel finden auch die ersten Bemühungen um Produktbereinigungen und Arbeitsteilungen zwischen den Stahlunternehmen statt. So wurden beispielsweise 1970 die Mannesmannröhrenwerke gegründet, die das Geschäft der Thyssen Röhrenwerke und der Mannesmann AG weiterführte.

Anfang der siebziger Jahre findet in der Datenverarbeitung eine neue Form ihre Anwendung: Der sog. Online-Betrieb ermöglicht es, Daten aus den Betrieben an einen zentralen Ort (Rechenzentrum) per Datenfernübertragung zu transferieren. Die damit verbundene enorme Beschleunigung bei der Analyse der Betriebsdaten ermöglicht eine sehr schnelle Reaktion der Entscheidungsträger bei unerwünschten Abweichungen vom Plan. Die Vernetzung in den Unternehmen beginnt.

1973 und 1974 werden weltweit die Folgen der Nahostkrise spürbar. Deutschland deckte zu diesem Zeitpunkt mehr als 75 Prozent seines Rohölbedarfs aus den OAPEK-Staaten. Die der Krise folgende Energieverknappung führte zum „Ölpreisschock“; die Regierung reagierte mit unterschiedlichen Maßnahmen, so wurde beispielsweise Ende 1973 ein allgemeines Fahrverbot für Pkws an drei Sonntagen erlassen („Autofreier Sonntag“). Geschwindigkeitsbegrenzungen im Straßenverkehr, ein differenzierter Umgang mit dem Verbrauch von Energie und Nutzung anderer Energieträger, insbesondere der Kernenergie, waren weitere Folgen.

Die Kostenexpansion in diesem Zeitraum bezieht sich auf unterschiedliche Faktoren: Koks (Preissteigerung: ca. 70%), Erz (Preissteigerung: ca. 30%), Schrott (Preissteigerung: ca. 300%) und Öl (Preissteigerung: ca. 500%) stellen die eine Seite dar; die nahezu Verdopplung der Personalkosten die andere Seite. „Die Arbeitsproduktivität als Rohstahlerzeugung pro Beschäftigten wächst im betrachteten Zeitraum um 37,2 Prozent, während die Lohn- und Gehaltssumme pro Beschäftigten um 103,4 Prozent zunimmt.“³⁴ Die ansteigenden Kosten konnten durch die im Stahlboom für die Stahlunternehmen günstigen Preise jedoch nur noch z. T. gedeckt werden. Die Folge war ein überdurchschnittlicher Verschuldungsgrad bei den Stahlunternehmen. In der betrachteten Phase werden Rekordwerte bei der Stahlnachfrage, der Produktion und auch beim Export erreicht. Die zeitgleiche Kostenexpansion beschränkt jedoch die Rentabilität der Tätigkeit der Stahlunternehmen auf Boomphasen.

³⁴ Schafmeister, Heinrich: Unternehmenspolitik in der Stahlindustrie, Frankfurt am Main, Berlin, Bern, New York, Paris, Wien, 1993, S. 203

In einer solchen Phase befand sich die deutsche Stahlindustrie 1974. Die konjunkturelle Hochphase bescherte selbst bereits abgeschriebenen Aggregaten noch Vollbeschäftigung. Weltweit war man in der Branche der Meinung, die steigende Stahlnachfrage halte noch lange an. 1974 wurde dann auch mit 53 Millionen Tonnen die größte jemals in Deutschland produzierte Stahlmenge erzeugt.

Angesichts solcher Erfolge wundert es nicht, daß an tradierten, bewährten Führungsverhalten festgehalten wurde. Dies erklärt, warum sich das bereits in den fünfziger Jahren von Arbeitgeberseite erarbeitete „Harzburger Modell“ nicht durchsetzen konnte. Dieses Modell widmete sich insbesondere der Entscheidungsverlagerung, Delegation und Motivation und war Grundlage vieler Schulungen, durch die von Mitte der fünfziger bis in die siebziger Jahre rund 250.000 Führungskräfte geschleust wurden. Die theoretisch vermittelten Inhalte konnten sich in den Betrieben nicht durchsetzen, weil die realen Rahmenbedingungen dies nicht ermöglichten oder dem Modell gar widersprachen.

Schließlich stand dem Modell in den Unternehmen ein völlig anderes Menschenbild vom Mitarbeiter in der Produktion gegenüber: der Mensch als potentielle Schwachstelle und Störgröße. Nicht zuletzt daraus entwickelte sich der Hang zur Perfektionierung der Technik, die als der Erfolgsfaktor schlechthin eingestuft wurde.³⁵

Auch die erst später zur Mode werdenden Ideen zur Gruppenarbeit werden schon früh entwickelt: Während beispielsweise in der Automobilindustrie schon in den fünfziger und sechziger Jahren aus fertigungstechnischer Sicht Gruppenarbeitskonzepte entwickelt wurden, war die Stahlindustrie noch weit von solchen Überlegungen entfernt.

Kern/Schumann kommen 1970 bei ihren Untersuchungen zur Industriearbeit und zum Arbeiterbewußtsein zu der Einschätzung, daß die Stahlindustrie erst nach Bewältigung der wirtschaftlichen Zwänge, also erst auf lange Sicht neue Produktionskonzepte entwickeln werde. Doch schon wenige Jahre später demonstrierte die Stahlindustrie nach einem einschneidenden Schrumpfungsprozeß, stärkere Konzentration auf weniger Standorte und Produkte sowie höhere Qualität, daß diese Einstufung der Wissenschaftler eine Fehleinschätzung war.³⁶

Die Unternehmenspolitik der deutschen Stahlindustrie bis zu diesem Zeitpunkt und der anschließende Wandel sind auch aus systemtheoretischer Sicht interessant. So verweist Willke auf das „klassische Stahlunternehmen“ in den fünfziger und sechziger Jahren, das in der Wiederaufbauphase mit sicherem Absatz rechnen konnte, also mit hoher Erwartungssicherheit in einer berechenbaren, „nahezu statischen“ Umwelt agieren konnte und daher die traditionelle starre hierarchische Organisationsstruktur aus der guten alten Zeit des kartellgeschützten Verkäufermarktes beibehalten konnte. Willke stellt diesen rückblickend als industrielle Idylle erscheinenden Bedingungen die heutige Lage auf Käufermärkten gegenüber, in denen sich Unternehmen in einer „äußerst turbulenten und dynamischen Umwelt“ befinden, die

³⁵ Vgl. hierzu: Jürgenhake, Uwe; Winter, Beate: Neue Produktionskonzepte in der Stahlindustrie - Ökonomisch-technischer Wandel und Arbeitskräfteeinsatz in Eisen- und Stahlindustrie, Dortmund 1992, S. 244

³⁶ Vgl. hierzu: Jürgenhake, Uwe; Winter, Beate: Neue Produktionskonzepte in der Stahlindustrie - Ökonomisch-technischer Wandel und Arbeitskräfteeinsatz in Eisen- und Stahlindustrie, Dortmund 1992, S. 228ff

nicht selten chaotisch erscheint.³⁷ Die Anpassungsleistung bestand in der Ausbildung flexibler Organisationsstrukturen, die innovativ und dezentral die Behauptung der Unternehmen auf dem Weltmarkt unterstützen sollten.

1.2 1975 - 1982: Die Stahlkrise und ihre Folgen

Wie im vorherigen Kapitel aufgezeigt, erfuhr die deutsche Stahlindustrie seit dem Ende der fünfziger Jahre einen stetigen Aufwärtstrend. Seit Mitte der sechziger Jahre war die deutsche Stahlindustrie zwar stärker als zuvor Marktzyklen unterworfen, aber die den konjunkturellen Tiefphasen regelmäßig folgenden Hochphasen sorgten für einen jeweils neuen Höchstwert in der Produktion.

Vor diesem Hintergrund wird verständlich, daß die Betroffenen die einsetzende Krise zunächst als weiteren konjunkturell bedingten Nachfragerückgang interpretierten.³⁸

Die Stahlkrise hat zu einer grundlegenden Änderung des Absatzmarktes geführt, die weitere Zwänge zu umfassenden Anpassungen und Veränderungen sowohl bei den Unternehmensstrategien als auch bei den betrieblichen Akteuren hervorbrachte. Daher wird zunächst die Entwicklung auf dem Angebots- und auf dem Nachfragemarkt näher betrachtet.

1.2.1 Paradigmawechsel: Vom Verkäufer- zum Käufermarkt

Der Nachfragerückgang, der zu einem langanhaltenden Angebotsüberschuß führte, und die geringe Kapazitätsauslastung trafen nicht nur die deutschen und europäischen Produzenten, sondern alle kapitalistischen Industriestaaten.

Das Bestehen auf dem enger werdenden Stahlmarkt erfordert von den Unternehmen seinen Preis: Hohe Produktqualität, Lieferzuverlässigkeit bis hin zur ausgefeilten just-in-time-Zustellung, Flexibilität und beschleunigte Innovationen sind nur einige Beispiele. Qualität i. w. S. kristallisiert sich als Marktregulierungsinstrument heraus.³⁹

Mit diesen Erwartungen sind auch neue Anforderungen an die Mitarbeiter der Stahlindustrie verbunden: neben den fachlichen Kompetenzen ein breitgefächertes Qualitätsbewußtes Denken und Handeln.

Im Zusammenhang mit dem Angebotsüberschuß fallen immer wieder die Stichworte: Marktsättigung, Überkapazitäten, Quotenregelung in der EG und starke internationale Konkurrenz (USA, Asien, Ostblock).⁴⁰ Erschwert wurde die Situation über die Versuche einiger Staaten, z. B. der USA, über Dumping-Preise die Marktanteile zu sichern oder auszubauen.

³⁷ Willke, Helmut: Systemtheorie II: Interventionstheorie, Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme, 2. Auflage, Stuttgart 1996, S.170

³⁸ Vgl. hierzu: Uebbing, Helmut: Wege und Wegmarken - 100 Jahre Thyssen, Berlin 1991, S. 125

³⁹ Vgl. hierzu: Jürgenhake, Uwe; Winter, Beate: Neue Produktionskonzepte in der Stahlindustrie - Ökonomisch-technischer Wandel und Arbeitskräfteeinsatz in Eisen- und Stahlindustrie, Dortmund 1992, S. 240f

⁴⁰ Vgl. hierzu: Kommission der Europäischen Gemeinschaften (Handbuch): Soziales Krisenmanagement bei Kohle und Stahl - Europäische Modelle und Erfahrungen von Franz, Hans-Werner (Verfasser), Brüssel-Luxemburg, 1993

Erst mit Ausbruch der Stahlkrise zeigt sich, daß die bis dahin angenommene stabile Beziehung zwischen Stahlverbrauch und Bruttoinlandsprodukt differenzierter betrachtet werden muß.

Wienert weist in seiner Analyse, in der er 34 Länder mit 86 Prozent des Weltstahlverbrauchs untersuchte, nach, daß

- bei einem Wirtschaftswachstum von 3 - 4 Prozent der Stahlverbrauch stagniert
- sich bei einem davon abweichenden Wirtschaftswachstum der Stahlverbrauch überproportional verändert.⁴¹

Der Grad der Abhängigkeit vom Bruttoinlandsprodukt hängt vom Anteil des inländischen Stahlabsatzes ab; dieser beträgt in der BRD ca. zwei Drittel, deshalb ist die deutsche Stahlindustrie sowohl von der Veränderung im Binnenverhältnis als auch auf den Weltmärkten betroffen.

Bei gleichbleibenden Importmengen wuchs der prozentuale Anteil der Einfuhren an der Gesamtdeckung des westdeutschen Stahlbedarfs. D. h. im Umkehrschluß: Die geschrumpfte Nachfrage in der BRD traf insbesondere die inländischen Produzenten. „Festzuhalten bleibt: der Rückgang und Wandel der Stahlnachfrage in der BRD hatte Anteil an der Stahlkrise und stellte die Unternehmen zugleich vor neue Marktbedingungen.“⁴²

Für den Bestand im Verdrängungswettbewerb ist ein hohes Maß an Anpassungsvermögen erforderlich: „Nur, wer in kurzer Zeit seine Produkte den Kundenwünschen anpassen kann, schnell und mit gesicherten Terminen zu liefern in der Lage ist, und hohe Qualität und Funktionalität zu bieten hat, kann sich Chancen ausrechnen. Innovationsfähigkeit, Flexibilität und Terminbonität sind daher die entscheidenden Merkmale von Wettbewerbsfähigkeit unter Verdrängungsbedingungen.“⁴³

Welche Strategien wurden angewandt, um angemessen auf die Stahlkrise zu reagieren?

1.2.2 Wirtschaftspolitische Strategien

Schon im Krisenjahr wurden auf europäischer Ebene (z. B. von der EG-Kommission) Ideen entwickelt, um auf die nachgebende Nachfrage zu reagieren. Ziele: Verhinderung eines existenzbedrohenden Preiskampfes sowie Stabilisierung der Ertragssituation der Unternehmen. Da der Nachfragerückgang zunächst als normale Konjunkturschwäche eingestuft wurde, blieben die Vorschläge ohne Beachtung.

1976 verschärfte sich jedoch die Situation. Es gab zwei mögliche Strategien: zum einen die Regulierung durch Verdrängungswettbewerb auf der privatwirtschaftlichen Ebene und zum anderen Maßnahmen der EG-Kommission.

⁴¹ Vgl. hierzu: Wienert, Helmut: Stahlverbrauch und Wirtschaftswachstum - Regressionsergebnisse für 34 Länder und einige Schlußfolgerungen für die Prognose, in: Mitteilungen des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung, Jahrgang 36 (1985), Essen, S. 147-162

⁴² Jürgenhake, Uwe; Winter, Beate: Neue Produktionskonzepte in der Stahlindustrie - Ökonomisch-technischer Wandel und Arbeitskräfteeinsatz in Eisen- und Stahlindustrie, Dortmund 1992, S. 18

⁴³ Brödner, Peter: Fabrik 2000 - Alternative Entwicklungspfade in die Zukunft der Fabrik, 3. Aufl., Berlin 1986

Für die erste Variante fühlten sich die deutschen Unternehmen gut vorbereitet, hatten sie doch Ende der sechziger, Anfang der siebziger ihre Anlagen - im Gegensatz zur europäischen Konkurrenz - gezielt modernisiert.

1977 wurde als eine Kompromißlösung das Krisenkartell EUROFER, ein Zusammenschluß der 12 größten EG-Stahlproduzenten, gegründet. Hierdurch sollte auf freiwilliger Basis die Angebotsmenge verringert und der Preisverfall aufgehalten werden - der sog. Davignon Plan. Die von der EG verordneten Einfuhrlizenzen und die Antidumpingpreise sollten die eingeleiteten Maßnahmen unterstützen. Des weiteren wurden auch für Beton- und Stabstahl sowie Warmbreitband Mindestpreise festgelegt. Anfänglich hielten sich fast alle EG-Stahlproduzenten an diese Maßgaben.

Als sich jedoch 1980 die Situation einmal mehr zuspitzte, zerbrach das EUROFER-Kartell; formell existierte es allerdings in Brüssel weiter. Real entstand ein ruinöser Preiskampf, bei dem die Verluste pro Tonne Rohstahl zwischen 100 und 120 DM lagen. Im Oktober des gleichen Jahres wurde dann angesichts dieser festgefahrenen Situation das auch von der Bundesregierung und der Wirtschaftsvereinigung Stahl stark kritisierte System von Zwangsproduktionsquoten gemäß Artikel 58 des Montanvertrages für sämtliche Stahlproduzenten der EG, die mehr als 12 000 Tonnen Rohstahl pro Jahr erzeugten, eingeführt.

Die Meinung der deutschen Industrie änderte sich jedoch: 1988 - zum Ende der Quotierung - plädierte die gleiche Branche für eine Fortdauer. Gründe dafür:

- Schon zu Beginn der achtziger Jahre war die führende Stellung der deutschen Stahlhersteller durch die Subventionspolitik anderer europäischer Staaten nicht mehr gegeben.
- Die Zwangsregulierung trug innerhalb des verzerrten Wettbewerbs auch zur eigenen Sicherung bei.

Gleichzeitig wurde von der EG-Kommission ein Konzept zur Restrukturierung der europäischen Stahlindustrie entwickelt. In diesem Rahmen durften nur noch Unternehmen staatlich bezuschußt werden, die zum einen die Kapazitäten abbauten und durch Modernisierung ihre Wettbewerbsfähigkeit wiederherstellten oder stärkten.

In der Zeit von 1980 - 1985 wurden die Produktionskapazitäten in der EG wie folgt reduziert:

Roheisen	um 11,2 %	auf 122,6 Millionen Jahrestonnen
Rohstahl	um 15,7 %	auf 171,4 Millionen Jahrestonnen
Walzstahl für Walzstahlerzeugnisse	um 17,9 %	auf 124,3 Millionen Jahrestonnen

Trotz massiver Einsprüche seitens der Bundesregierung blieben bis Ende 1988 Beihilfen für Forschungs- und Entwicklungsprojekte, Umweltschutzmaßnahmen und Umstrukturierungsmaßnahmen legitim.

So nahm seit dem Beginn der achtziger Jahre die Bedeutung der deutschen Stahlindustrie europa- und weltweit ab. Japan mit dem technologischen Vorsprung bemühte sich verstärkt um Anteile am Weltmarkt, Brasilien und Korea drängten in den Markt für Massenstahl, und die USA hatten durch politische Maßnahmen ihren Markt geschützt.

Die Folge war, daß auch in der BRD Produktionskapazitäten abgebaut werden mußten. Mit zwei Programmen gewährte die Bundesregierung finanzielle Unterstüt-

zung: erstens mit dem „Gesetz über eine Investitionszulage für Investitionen in der Eisen- und Stahlindustrie“ und zweitens mit der „Richtlinie für die Gewährung von Strukturverbesserungshilfen an Unternehmen der Eisen- und Stahlindustrie“.

Daneben existierte noch ein spezielles NRW-Programm für das Ruhrgebiet, das zwischen 1980 und 1984 Subventionen für Forschungsprojekte und Investitionen im Bereich des Umweltschutzes vorsah.

Außer solchen direkten gab es noch weitere, indirekte Subventionen, beispielsweise den Erwerb von bebauten und unbebauten, auch kontaminierten, Grundstücken zu teilweise den Marktwert weit überschreitende Summen.

Insgesamt wird die deutsche Stahlindustrie zwischen 1975 und 1985 mit ca. 12 Milliarden Mark subventioniert.

Neben der finanziellen Unterstützung und den Absichtserklärungen versuchte die damalige Bundesregierung, die Stahlunternehmen auf überbetrieblicher Ebene zu verstärkter Zusammenarbeit oder zu Fusionen anzuregen. Allerdings ohne großen Erfolg - dies gilt auch für die 1982 von der Bundesregierung eingesetzte Expertenrunde. Die sog. Moderatoren Markus Bierich, Alfred Herrhausen und Günter Vogel sang sollten Vorschläge für unternehmensübergreifende Kooperationen und marktstabilisierende Maßnahmen erarbeiten. Die Moderatoren schlugen den Stahlherstellern Hoesch, Klöckner, Krupp, Peine-Salzgitter und Thyssen vor, zwei Unternehmensgruppen zu bilden. Die „Rhein-Gruppe“ war zwischen Krupp und Thyssen geplant.

Während Hoesch und Peine-Salzgitter die Idee ablehnten, kamen Krupp und Thyssen in intensive Gespräche, die jedoch an der erheblich schwächeren finanziellen Lage von Krupp scheiterten.

Im September 2002 wird dies rückblickend vom Vorstandsvorsitzenden der ThyssenKrupp AG, Ekkehard Schulz, als Fehlentscheidung bewertet: „Und heute sage ich, es ist sehr bedauerlich, dass die Stahlfusion damals nicht zu Stande gekommen ist. Wir haben 1983 die Chance verpasst, statt gigantischer Doppel- und Fehlinvestitionen gemeinsame Strategien umzusetzen, Milliarden an Synergien zu realisieren und in eine gemeinsame Kasse zu wirtschaften. Da ist leider nicht nur viel Zeit, sondern auch viel Geld verloren worden.“⁴⁴

1.2.3 Überbetriebliche Maßnahmen

Bei diesen Maßnahmen kann zwischen eher quantitativen und qualitativen Unterschieden werden. Zu ersteren zählen Abbaumaßnahmen bezüglich der Kapazitäten und der Belegschaft. Zu letzteren werden Modernisierungen, Spezialisierungen oder Diversifikationen, Kooperationen und Fusionen zugeordnet.

Die Bundesregierung und die EG-Kommission empfahlen als eine Reaktion auf die Krise und als Anpassungsstrategie, verstärkt Kooperationen und Fusionen anzustreben, um nicht nur national, sondern insbesondere auch international wettbewerbsfähig zu bleiben. Solche Strategien wurden jedoch bis weit in die achtziger Jahre hinein eher selten realisiert. „Die Konkurrenz untereinander erwies sich als stärker als der Zusammenschlußdruck. Die Unternehmen setzten auf Alleingangsstrategien.“⁴⁵

⁴⁴ Wintermann, Jürgen H.: „Da ist viel Zeit und Geld verlorengegangen“ in: Die Welt, 27.09.2002

⁴⁵ Jürgenhake, Uwe; Winter, Beate: Neue Produktionskonzepte in der Stahlindustrie - Ökonomisch-technischer Wandel und Arbeitskräfteeinsatz in Eisen- und Stahlindustrie, Dortmund 1992, S. 32

Wie hat sich nun die Landschaft der deutschen Stahlindustrie bis Ende der achtziger Jahre entwickelt? Zu diesem Zeitpunkt läßt sich bereits eine Trendkehr festmachen, es kommt Bewegung in die bis dahin eher starre Struktur: So wurde beispielsweise im Krupp Konzern 1988 beschlossen, das Werk Rheinhausen der damaligen Krupp Stahl AG zu schließen. Mit dem technologisch kompetenten Partner Mannesmann wurden mit Wirkung vom 01.01.90 die Hüttenwerke Krupp Mannesmann mit einer je fünfzigprozentigen Beteiligung gegründet.

Aber es werden auch Unternehmensverbände aufgegeben, so wird 1982 die Estel N.V. aufgelöst.

1.2.4 Betriebliche Unternehmensstrategien

Zu den innerbetrieblichen Maßnahmen zählen diejenigen, die der quantitativen Anpassung von Produktionskapazitäten und der Belegschaft dienen und der qualitativen Anpassung bezüglich der Produkte und Produktionsanlagen.

Quantitative Anpassung

Wegen der Interpretation der Krise von 1974/75 als Konjunkturkrise beschränkten sich die Bemühungen der Unternehmen bis Ende der achtziger Jahre darauf, Kosten, insbesondere Lohnkosten, zu reduzieren. Dies erreichten sie im wesentlichen durch Kurzarbeit, Rückführung von Mehrarbeit, Verlegen von Freischichten und Urlaub sowie Personalabbau.

Seit 1980 hat sich die Stahlbranche jedoch von der relativ „blauäugigen“ Sichtweise getrennt. Gründe hierfür waren unterschiedliche wirtschaftliche und politische Entwicklungen, und zwar nicht nur auf europäische Ebene, sondern auch weltweit, z. B. die verstärkten Aktivitäten in den Schwellenländern, die dann als Billiganbieter Konkurrenz in den Exportmärkten der BRD darstellten.

Dadurch bedingt entwickelte sich eine weitere Herausforderung für die deutsche Stahlindustrie: Nicht mehr nur die rein mengenmäßige Anpassung, vielmehr ebenso eine stärkere qualitative Weiterentwicklung der Produkte und Produktionsprozesse wurde erforderlich, um sich von der zunehmenden Konkurrenz abzuheben.

Zunächst stand jedoch aus wirtschaftspolitischen Gesichtspunkten⁴⁶ - um an die EG-Subventionen zu gelangen - eine weitreichende Reduktion der Produktionskapazitäten im Vordergrund, beispielsweise wurde die Roheisenerzeugung um knapp 25% und die Rohstahlerzeugung um rund 30% verringert.

Parallel dazu bemühten sich die Unternehmen um einen raschen Belegschaftsabbau.

„Besondere Bedeutung erlangten schließlich Verfahren zur Frühverrentung von Stahlbeschäftigten. Sie ermöglichten den Älteren, vorzeitig aus dem Erwerbsleben auszuschneiden und finanziell abgesichert zu sein.“⁴⁷

Der Begriff der „Frühverrentung“ wird hier irrtümlich verwendet. Tatsache ist, daß die Interessensvertretung in der Stahlbranche eine Frühverrentung immer angestrebt hat; diese hat jedoch nur im Bergbau Anwendung gefunden. In der Stahlindustrie wurde dagegen das vorzeitige Ausscheiden von Mitarbeitern über sog. Sozialpläne

⁴⁶ Vgl. hierzu: 1.2.2 Wirtschaftspolitische Strategien

⁴⁷ Hindrichs, Wolfgang u. a.: Der lange Abschied vom Malocher, Essen 2000, S. 35

finanziert, die letztendlich die Belegschaft in Form von niedrigeren Lohnerhöhungen als in anderen Branchen, z. B. der Metallverarbeitung, solidarisch mitgetragen hat.

Die Finanzierung der Sozialpläne - dies ist ein weiterer Regelungsmechanismus des Montanvertrages - erfolgte durch die Unternehmen, sie trugen ca. ein Drittel der Kosten, den Bund, die Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl (EGKS) und die Betroffenen selbst, und zwar durch den Verzicht eines Teil ihres vorherigen Nettoeinkommens. Im Vergleich zu anderen Branchen waren die betroffenen Mitarbeiter der Stahlindustrie durch die vereinbarte Regelung besser gestellt: „Die politische Macht aller Akteure (Unternehmen, Gewerkschaften und Revier-Kommunen) hat hier ebenso eine Rolle gespielt wie die besonderen Bedingungen der EGKS, die aus der Montanumlage Gelder zur Verfügung stellte, aber auch die Bundesregierung zwang, sich zu beteiligen. So kam es zu einem breiten Konsens der gesellschaftlichen Kräfte.“⁴⁸

Mit diesem Instrument, gleichermaßen mitgetragen von Arbeitnehmervertretern und Gewerkschaften, konnten betriebsbedingte Kündigungen vermieden werden. Eine weitere, entscheidende Erleichterung wurde durch Regelungen des Arbeitsförderungsgesetzes, das jedoch für alle Branchen galt, ermöglicht.

Zwischen 1975 und 1988 wurde die Anzahl der festen Mitarbeiter um fast die Hälfte reduziert. Der Anteil an Arbeitsplätzen für An- und Ungelernte geht weiter zurück. Zunehmend an Bedeutung gewinnt neben der beruflichen Erstausbildung auch die Wissensweitergabe unter den Kollegen.

Durch weitere Entwicklungen rüstete sich die Stahlindustrie jedoch für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit: die Nutzung von Synergieeffekten durch Kooperation und Fusionen, neue Techniken für Verfahren und Anlagen, durch die auch ganze Produktionsstufen eingespart werden konnten - alles zusammen ließ die Produktivität im Vergleich zu anderen Branchen überdurchschnittlich ansteigen.

Qualitative Anpassung

Im Zusammenhang mit der qualitativen Anpassungsstrategie als Antwort auf die Krise lassen sich unterschiedliche sowohl produktorientierte als auch organisatorische Entwicklungen festhalten:

- Abwendung vom Massenschliff hin zu qualitativ hochwertigen Stählen und Edelstählen
- Konzentration auf Kerngeschäfte (z. B. Röhren, Baustahl, Flachstahl)
- Geschäftsbereichsorganisation (Bildung von Sparten)
- Zentralisierung, aber eben auch Dezentralisierung

Bei den Produktgruppen des Flachstahls gab es bezogen auf die Entwicklung ab 1975 Unterschiede. Während Warmbreitband und Feinblech gute Verkaufs- und Produktionszahlen auswiesen, war die Herstellung von Grobblech und Breitflachstahl rückläufig.

Dieser Trend spiegelt sich zum einen in der Anlagenstruktur, d. h. in Anzahl und Stilllegung von entsprechenden Produktionsstraßen, zum anderen auch in den Außenhandelsbilanzen wieder.

⁴⁸ Hindrichs, Wolfgang u. a.: Der lange Abschied vom Malocher, Essen 2000, S. 35

Der steigende Export im Flachstahlbereich konnte jedoch nicht den rückläufigen Export von Profilstählen ausgleichen.⁴⁹

Eine weitere einschneidende Marktveränderung hat die Stahlindustrie in den Jahren nach der großen Krise, also nach 1975, zum Umdenken veranlaßt: Während viele Jahre nach 1945 die Stahlindustrie eine der Schlüsselindustrien Deutschlands war, sich die Stahlanbieter auf einem sog. Verkäufermarkt bewegten und die produzierte Menge der wirtschaftliche Erfolgsfaktor war („Tonnendenken“), wandelte sich ab Mitte der siebziger Jahre der Markt zum Käufermarkt, womit einhergehend auch die Kunden verstärkt Vorgaben machten und Forderungen stellten. Hierzu zählten insbesondere eine hohe Qualität, Lieferung auch in kleineren Chargen und die Einhaltung von Lieferterminen. Vgl. hierzu: 1.2.1 Paradigmawechsel: Vom Verkäufer- zum Käufermarkt

Es war für die Stahlhersteller nicht mehr zu ignorieren: Ohne Qualität in jeder Produktionsstufe, bei jeder Dienstleistung intern und extern sowie im Umgang mit dem Kunden, wird die Existenzfähigkeit auf dem hart umworbenen Stahlmarkt gefährdet.

Auf einige Maßnahmen, die zur Erfüllung dieser Anforderung beitragen sollen, wird im Rahmen dieser Arbeit an späterer Stelle noch näher eingegangen.

Zusammenfassend läßt sich über die Zeitspanne von 1975 - 1982 festhalten:

Mitte der siebziger Jahre kommt es zu einem tiefen Einbruch der Entwicklung der deutschen Stahlindustrie: „Der Schlag (...) erfolgte 1975 aus heiterem Himmel.“⁵⁰ Betroffen sind auch der Kraftfahrzeugbau und die Elektroindustrie, zwei stahlintensive Branchen. Die eher dauerhafte Rezession zieht sich bis zum Ende der siebziger Jahre hin. Ein besonderes Problem stellen die weltweiten Überkapazitäten im Stahlbereich dar. In dieser Zeitspanne kommt es bei der Importquote zu einem Höchstwert. Die Folge sind verdeckte Preiskämpfe.

Auf europäischer Ebene wurden wirtschaftspolitische Maßnahmen ergriffen, um weitere negative Entwicklungen für EG-Länder zu reduzieren oder zu vermeiden.

Zur innereuropäischen Ordnung wird EUROFER gegründet. Hiermit werden die Preise und ein Jahr später auch die Mengen in Europa reguliert. Aber es zeigte sich, daß auch Maßnahmen erforderlich sind, die auf außereuropäische Faktoren Einfluß nehmen. So wurde in der EG durch Importbeschränkungen, Preisregulierungen und Zölle ein Schutzsystem entwickelt und genutzt. Nach einer langsamen Erholung bis zum Ende der siebziger Jahre kam es zum Beginn des nachfolgenden Jahrzehnts zu einem erneuten Einbruch.

Einschneidende Veränderungen in der Personalpolitik werden erst ab 1980 vorgenommen, und zwar forciert durch die erneute Krise Anfang der achtziger Jahre, hervorgerufen durch den zweiten Ölschock 1979. Diese ist gekennzeichnet durch dramatischen Rückgang der Absatzmengen, sinkende Preise bei gleichzeitig immens steigenden Kosten, insbesondere im Bereich der Rohstoff- und Energiepreise. Sie gibt auch Anlaß, weitere Kooperationsmöglichkeiten in der deutschen Stahlindustrie zu prüfen. „Die angestrebten Fusionen scheitern an ihrer Umsetzung regelmäßig an

⁴⁹ Auf weitere Details kann im Rahmen dieser Arbeit nicht eingegangen werden. Der interessierte Leser findet weiterführendes Datenmaterial in den entsprechenden Statistischen Jahrbüchern der Eisen- u Stahlindustrie.

⁵⁰ Wienert, Helmut: Probleme des sektoralen und regionalen Wandels am Beispiel des Ruhrgebiets, Pforzheim, 2000, S.25

der mangelhaften Bereitschaft der Beteiligten, ihre unternehmenspolitische Selbstständigkeit mit allen daraus resultierenden Konsequenzen aufzugeben.“⁵¹

Von der Krise besonders betroffen sind die großen Spezialanbieter, deren Dilemma durch Heterogenität der Angebotspalette, Inflexibilität und unentschlossene Unternehmenspolitik gekennzeichnet ist.⁵² Der Abbau der Überkapazitäten und die Bereinigung der Produktionspalette werden forciert.

Auf technischer Seite zeigte sich der hohe Anpassungsbedarf deutscher Stahlunternehmen. Die zwischen 1975 und 1982 getätigten Investitionen verändern nicht den Niveauvorsprung, den Japan und die Vereinigten Staaten hatten. Die technische Entwicklung der deutschen Stahlindustrie ist durch den weiteren Ausbau im Bereich des Oxygen- und Elektrostahls gekennzeichnet. Leistungsträger sind insbesondere Stranggußanlagen und die Warmbreitbandstraßen.

1.2.5 Werkstoffkonkurrenz und laissez-faire deutscher Stahlunternehmen - verpaßte Chancen

Wie in den bisherigen Abschnitten dargestellt, ist die deutsche Stahlbranche seit der Stahlkrise u. a. dadurch gekennzeichnet, daß der Stahlverbrauch hinter der wirtschaftlichen Entwicklung zurückbleibt, der Beitrag am Bruttosozialprodukt abnimmt und Verschiebungen bei den Marktanteilen durch Internationalisierung - Preisverfall durch Billigimporte - stattfinden.

Die Marktanteile der Stahlunternehmen wurden durch zwei weitere Entwicklungen beeinflußt: Werkstoffsubstitution und Dematerialisierung.

In der Stahlindustrie erfolgte und erfolgt auch heute noch die Werkstoffsubstitution langsam, aber stetig in einem kontinuierlichen Prozeß. Zu den Substitutionswerkstoffen zählen z. B. Aluminium, Beton und Kunststoffe. Parallel hierzu erfolgt die sog. „Dematerialisierung“ bei Stahlproduktlösungen, beispielsweise durch die Entwicklung von Bauteilen und Komponenten, die sich durch Materialeinsparung, geringeres Gewicht oder aber durch Schrottvermeidung auszeichnen.

Welche Gegenmaßnahmen wurden ergriffen?

Viele Jahre wurde eher zu gelassen auf die immer stärker werdende Substitutionskonkurrenz reagiert. Eine Erklärung hierfür könnte sein, daß die Stahlbranche trotz der immer wieder stattfindenden Konjunkturerbrüche insgesamt ein wachsender Industriezweig war. Dies ändert jedoch nichts daran, daß sich es hierbei um ein zu lange währendes Versäumnis seitens der Stahlindustrie handelte.

Betrachtet man beispielsweise die Entwicklung der Welterzeugung von Stahl, Aluminium und Kunststoffen zwischen 1970 und 2001, so ist auf den ersten Blick zu erkennen, daß die Stahlproduktion enorm zugelegt hat, nämlich von 595 auf 845 Tonnen pro Jahr, Aluminium dagegen nur von 13 auf 32,5 und Kunststoffe von 27 auf 181 Millionen Tonnen pro Jahr. Ein Vergleich dieser absoluten Werte mit den relativen Steigerungen zeigt jedoch, daß Kunststoffe 570%, Aluminium 150% und Stahl lediglich 42% zulegen konnten.⁵³

⁵¹ Schafmeister, Heinrich: Unternehmenspolitik in der Stahlindustrie, Frankfurt am Main, Berlin, Bern, New York, Paris, Wien, 1993, S. 214

⁵² Vgl. hierzu: Schafmeister, Heinrich: Unternehmenspolitik in der Stahlindustrie, Frankfurt am Main, Berlin, Bern, New York, Paris, Wien, 1993, S. 215

⁵³ Berechnungsgrundlage ist die jeweilige Erzeugung im Jahr 1970.

Dabei stehen nicht die Produkte an sich als Substitutionsgüter im Mittelpunkt, sondern die Konkurrenz bei speziellen „Einsatzbedingungen und Produkteinsatzumgebungen“⁵⁴, bei denen sich die jeweiligen Stärken und Schwächen bewähren. Die Innovationsanforderung lautet also: neue Anwendungsfelder und Problemlösungen zu konzipieren, und zwar kontinuierlich und systematisch.

Zwar konstatiert Vondran 1994: „Aber dem Stahl wird man jugendlichen Charme nicht absprechen können. Mehr als die Hälfte der über 2.000 verschiedenen Werkstoffe, die wir unserer Kundschaft anbieten, ist keine sechs Jahre alt. (...) Produktinnovation hat für uns zentrale Bedeutung.“⁵⁵ Dennoch ist der Siegeszug der Substitutionswerkstoffe ungebrochen, insbesondere in der Automobilindustrie und der Bauwirtschaft.

In der Öffentlichkeit wird zwar proklamiert, man stelle sich „gern jedem Vergleich mit sogenannten Substitutionswerkstoffen“⁵⁶, doch leider hat es die Stahlindustrie lange Zeit versäumt, den Nutzen des Werkstoffs für bestimmte Anwendungen/Einsätze deutlich zu machen.

Mit diesem Thema beschäftigte sich bei der ehemaligen Thyssen Stahl AG der Arbeitskreis „Anschubgruppe/Team 2000“, die von Arbeitnehmerseite und Gewerkschaften angeregt und mit dem Arbeitgeber vertraglich vereinbart⁵⁷ wurde.

In diesem Arbeitskreis, so die übereinstimmende Meinung der Beteiligten, sollten möglichst viele verschiedene Institutionen und relevante gesellschaftliche Gruppen mitarbeiten. Konkret war vorgesehen, daß durch die „Anschubgruppe/Team 2000“ Konzepte und Maßnahmen zur Erschließung neuer Beschäftigungsmöglichkeiten erarbeitet werden.

⁵⁴ Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): In Zukunft Stahl - Ein Bericht zu Branchentrends der Stahlindustrie in NRW; erstellt von ISA Consult GmbH, Bochum, Rolf Plake, Düsseldorf 1998, S. 32

⁵⁵ Vondran, Ruprecht: Die deutsche Stahlindustrie auf dem Weg der Erneuerung. Auch die Politik muß Innovationskraft beweisen. In: Wirtschaftsvereinigung Stahl (Hrsg.): Strategien für die Stahlindustrie. Mitgliederversammlung Stahl 1994, Düsseldorf 1994

⁵⁶ Vondran, Ruprecht: Stahl hat Kreislaufstärke. Wirtschaftsvereinigung Stahl (Hrsg.): Vortrag anlässlich der Eröffnung des Seminars „Steel Industry and Recycling“, Düsseldorf 1995

⁵⁷ Grundlage bildete eine im Rahmen der Fusion zwischen der Thyssen Stahl AG (TST) und der Thyssen Edelstahlwerke (TEW) mit dem Deutschen Gewerkschaftsbund und der Industriegewerkschaft Metall geschlossene Vereinbarung (1992). Darin wurde u. a. folgendes vereinbart: „Der Vorstand TST wird alles in seiner Kraft Stehende tun, um alle Standorte der Gesellschaften zu sichern. Sollte dies mit dem derzeitigen Unternehmenszweck nicht zu erreichen sein, verpflichtet sich der Vorstand, alles in seiner Kraft Stehende zu tun, um - unter Berücksichtigung der bereits bestehenden Aufgabenteilung in der Thyssen-Gruppe - wirtschaftlich tragfähige Ersatzarbeitsplätze in größtmöglichen Umfang im Unternehmensbereich Stahl zu schaffen.

Vor diesem Hintergrund verpflichtet sich TST, auf der Grundlage der 16 Grundsätze der Business Charter for Sustainable Development der Internationalen Industrie- und Handelskammer eine Anschubgruppe für den Unternehmensbereich Stahl einzurichten. Diese hat zum Ziel, Grundlagen zu erarbeiten und Wege vorzubereiten, die ein Umsetzen dieser Grundsätze in praktische Unternehmenspolitik möglich machen.

Der Anschubgruppe gehören an: Der Vorstand TST und Vertreter der Fachabteilungen sowie eine gleiche Anzahl durch den Gesamtbetriebsrat TST zu benennender Arbeitnehmervertreter. Die Anschubgruppe ist eine dauernde, regelmäßige Einrichtung, deren aufgabenbezogene Begleitung sichergestellt wird.“ - Vereinbarung, S. 3

Daher existiert der Arbeitskreis nach wie vor bei ThyssenKrupp Stahl.

Der Arbeitskreis entwickelte Ideen bezüglich des Werkstoffs Stahl, die der Unterstützung der Aktivitäten im Bereich Absatzwirtschaft sowie der Forschung und Entwicklung diene:

- Entwicklung neuer Marketingansätze (Sicherung/Ausbau vorhandener Märkte)
- Unterstützung zur Investitionsgenehmigung (z. B. im Zusammenhang mit der Produktion und dem Transport der 120 m-Schiene)
- Stahl als Substitutionsfaktor (Gewinnung neuer Märkte)
- Anregungen zur Optimierung der Produkteigenschaften für bestimmte Anwendungen (Marktlücken)

Ein weiterer Trend, der in der Anschlaggruppe diskutiert wurde, war die Verbindung von Produkten und Dienstleistungen. Hierbei gibt es zwei bedeutsame Entwicklungsrichtungen:

1. den Ausbau des After-Sale-Service und
2. den Trend zu produktintegrierten Dienstleistungen sowie zu systemtechnischen Angeboten und Lösungen.

Allerdings wurden viele der Ideen seinerzeit nicht umgesetzt, da sie zu dem Zeitpunkt nicht der offiziellen Unternehmensstrategie entsprachen. Das bestätigt wieder einmal mehr den von Minssen aufgezeigten Zusammenhang zwischen der Akzeptanz und Umsetzung guter Ideen und Deutungskompetenz sowie Durchsetzungsvermögen.⁵⁸ Vgl. hierzu: 2.7.3 Widerstände gegen den Wandel

Zu lange offenbar haben sich insbesondere die Großunternehmen der deutschen Stahlindustrie auf die lang bewährten Produkte konzentriert, sich so selbst beschränkt und ihre Energie gebündelt, anstatt frühzeitig innovative Anwendungsfelder für Stahl zu identifizieren und zu akquirieren. Letzteres ist vielleicht auch noch ein Vermächtnis des Verkäufermarktes, als der sich der Stahlmarkt jahrzehntelang darstellte. Aktive Marktbearbeitung ist in solchen Marktkonstellationen nicht erforderlich und wird i. d. R. nicht praktiziert. Das Marktprinzip lautete Produktverteilung und nicht Aufbau von Customer-relationship, um den Kunden zum Kauf zu veranlassen.

Die weitverbreitete Haltung innerhalb der Stahlindustrie sowie die Verhaltensweise am Markt können folglich bis zur Jahrtausendwende nur begrenzt als aktiv, aber sicherlich noch nicht als progressiv bezeichnet werden. Vielmehr handelt es sich um reaktive Verhaltensmuster. Diese spiegeln sich - einmal mehr - auch im Sprachgebrauch wider. So spricht Vondran noch Ende 1999 vom Stahl, „der seine Rolle auch im nächsten Jahrtausend verteidigen wird.“⁵⁹ Da ist keine Rede von aktiven, akquisitorischen Vorgehensweisen.

Nach wie vor sind sich die Fachleute darüber einig, daß der Werkstoff Stahl über enorme Entwicklungspotentiale verfügt. Auch die gesamtgesellschaftlich immer bedeutsamer werdenden Themen wie Ressourcenschonung und Umweltschutz werden Einfluß auf das Image von Werkstoffen haben. Stahl bietet gegenwärtig und auch zukünftig Problemlösungen, die z. T. noch nicht abschließend entwickelt und ausgeschöpft sind. Systemkonzepte zur Weiterentwicklung der Anwendungsmöglichkeiten des Werkstoffs Stahl und der Marktpräsenz werden notwendig.

⁵⁸ Minssen, Heiner: Zumutung und Leitlinie - Der Fall Gruppenarbeit in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 30, Heft 3, 2001, S. 190

⁵⁹ Vondran, Ruprecht: Stahl - Ideen müssen Körper haben. Wirtschaftsvereinigung Stahl (Hrsg.): Pressegespräch 02.11.1999, Düsseldorf 1999

Ein Beispiel, Chancen und Anforderungen für Einsatzmöglichkeiten sowie Entwicklungspotentiale für den Werkstoff Stahl zu identifizieren und zu generieren, lieferte in jüngster Vergangenheit einmal mehr der Arbeitskreis „Anschubgruppe/Team 2000“ bei ThyssenKrupp Stahl.

Der Arbeitskreis hat die Entwicklung auf dem Photovoltaikmarkt als potentielles Marktsegment für den Werkstoff Stahl erkannt und die systematische Prüfung von Realisierungsmöglichkeiten vorangetrieben. Auf einer von diesem Arbeitskreis initiierten Expertentagung wurde beschlossen, diese Chance mit Hilfe strategischer Allianzen - Kooperationen mit weiteren Know-how-Trägern aus Wirtschaft und Forschung - als Pionierarbeit in dem Projekt „Stahlsolar“ wahrzunehmen.

„Die Voraussetzungen dafür zu schaffen, ist zweifellos eine höchst schwierige, aber eben auch faszinierende Aufgabe des Managements und der Mitarbeiter, nämlich diese bedeutende unternehmensstrategische Herausforderung an die eigene Innovations- und Kooperationsfähigkeit anzunehmen“, resümiert Krahn.⁶⁰

Solche Bemühungen stellen jedoch noch die Ausnahme dar.

Ein weiteres Beispiel ist das sog. Simultaneous Engineering.⁶¹ Obwohl schon in der ersten Hälfte der neunziger Jahre in der öffentlichen Diskussion, mußten noch einige Jahre vergehen, bis sich die Idee in der Stahlbranche etablieren konnte.

Daher lautet nun die Herausforderung an die Stahlindustrie: Re-Substituierung, Rückgewinnung ehemaliger Marktanteile und Erschließung neuer Marktanteile durch Entwicklung und Etablierung neuer Produktlösungen (Anwendungsmöglichkeiten).

Erste Erfolge sind zu verzeichnen. So gewinnt Stahl als Werkstoff zur Automobilherstellung wieder an Bedeutung, und zwar beispielsweise für Türen, Boden, aber auch den Benzintank.

Ein neues Marktsegment für den Stahlbau stellen die Stahlverbundbrücken dar. Geänderte Kostenstrukturen sind entscheidend für die Wirtschaftlichkeit dieser Konstruktionen. Nicht mehr der Materialverbrauch, sondern Lohn- und Unterhaltungskosten für die gesamte Lebensdauer der Brücken stellen die Kostenblöcke dar, die es zu reduzieren gilt.

Und die deutsche Stahlindustrie insgesamt öffnet sich zunehmend neuen potentiellen Betätigungsfeldern. So stand beim Stahlforum der Veranstaltung „Stahl 2001 -Stahl trägt Verantwortung“ der Themenkreis „Stahl zur umweltschonenden Energieerzeugung“ im Mittelpunkt. Es ist bemerkenswert, daß sich dieser Kreis von Experten und Führungskräften der Stahlbranche mit diesem Aspekt so intensiv beschäftigt hat.

Dies ist ein Beleg der Ernsthaftigkeit, mit der die deutsche Stahlindustrie „nachhaltiges Wirtschaften“ versucht voranzutreiben, bei dem wirtschaftliche, umweltrelevante und soziale Ziele gleichrangig eingestuft werden.

All das kann nur unter aktiver Einbindung der Mitarbeiter erfolgreich geschehen. Daher heißt Zukunftssicherung, Produkte und Dienstleistungen mit hohem Kundennutzen zu versehen unter Berücksichtigung der Kundenwünsche, aber auch der Belange der Belegschaften.

⁶⁰ ThyssenKrupp Stahl AG: Stahlinnovation und Solartechnik - Dokumentation des Expertengesprächs am 31.01.2001 (hier Krahn, Karl), o. O., o. J., S. 6

⁶¹ Simultaneous Engineering steht für die zeitlich parallele, also simultane Produkt- und Prozeßentwicklung. Vgl. hierzu: 3.4.3 Simultaneous Engineering - Neue arbeitsorganisatorische Ansätze im Bereich Forschung und Entwicklung

1.3 1983 - 1988: Die Stabilisierung des Stahlmarktes

Zwischen 1983 und 1987 stabilisiert sich der Stahlmarkt - wenn auch auf niedrigem Niveau. Ursache waren eine leichte konjunkturelle Erholung und steigende Ausfuhren.

Die Umstrukturierungsmaßnahmen, wie Stilllegungen und Neubaumaßnahmen, der Stahlunternehmen werden fortgeführt. Vor diesem Hintergrund wurden auch die Personalanpassungsmaßnahmen nötig bzw. möglich, durch die 42.000 Arbeitsplätze in dieser Zeitspanne abgebaut wurden.

Zum Ende der achtziger Jahre befindet sich die Stahlbranche in einer Wachstumsphase, bedingt durch starke Nachfrage der Investitionsgüterindustrie und des Kraftfahrzeugbaus. Trotz steigender Nachfrage und Preise sowie zeitweiligen Nachfrageüberhangs entwickelt sich der Stahlmarkt nicht zu einem Anbietermarkt zurück. Gründe sind u. a. die einsetzende Substituierungswelle, die Internationalisierung des Stahlmarktes und die Intensivierung des Wettbewerbs.

Um am Markt bestehen zu können, müssen die deutschen Stahlunternehmen den verschärften Anforderungen der Kunden genügen. Zu nennen sind insbesondere:

- Lieferfähigkeit, -genauigkeit und -pünktlichkeit
- Einhaltung hoher Qualitätsstandards
- Entwicklung von Stählen mit paßgenauen technischen Eigenschaften

„Die Überbrückung der wachsenden Diskrepanz zwischen den Forderungen nach einem flexiblen und heterogenen Angebot an Stahlprodukten einerseits und den technischen und kostenwirtschaftlichen Grundbedingungen innerhalb ihrer Industrie andererseits zählt zu den Kernproblemen der Stahlunternehmen.“⁶²

Die Notwendigkeit, die Kompetenzen der Mitarbeiter verstärkt zu nutzen, um o. g. Kundenanforderungen zu genügen, wird mehr und mehr unübersehbar. Denn die Erfüllung dieser Diktate hängt von den Menschen im Unternehmen ab. Zuverlässigkeit i. w. S., Forschung und Entwicklung sind nach wie vor personengebunden.

Daher wundert es nicht, daß gerade zu diesem Zeitpunkt erste Ansätze der Mitarbeiterbeteiligung realisiert werden, z. B. Qualitätszirkel, Lernstatt und Beteiligungsgruppen. Zu letzteren zählt auch das viel beachtete gleichnamige Projekt, das 1982 im Kaltwalzwerk bei Hoesch in Dortmund eingeführt wurde. Mit diesem Projekt stellte sich Hoesch den neuen Anforderungen, die durch unternehmensinterne Umstrukturierungen, gleichzeitigem Belegschaftsabbau und der Modernisierung dieses voll produzierenden Betriebes hervorgerufen wurden.⁶³ Vgl. hierzu: 3.2.1 Partizipative Ansätze in den Vorläuferunternehmen

Die in den Abnehmerbranchen erfolgreich praktizierten Beteiligungsmöglichkeiten sollen nun auch in der Stahlindustrie genutzt werden, um technische Probleme, Fra-

⁶² Schafmeister, Heinrich: Unternehmenspolitik in der Stahlindustrie, Frankfurt am Main, Berlin, Bern, New York, Paris, Wien, 1993, S. 221

⁶³ Vgl. hierzu: Heese, Alfred: Beteiligung der Arbeitnehmer - erläutert an einem Modellversuch. Unveröffentlichtes Redemanuskript, Dortmund 1986, S. 4

gen der Arbeitsicherheit, Möglichkeiten zur Qualitätssicherung, aber auch organisatorische und soziale Probleme zu erörtern und Lösungen zu erarbeiten.⁶⁴

Viele Ansätze werden durch das Programm zur Humanisierung der Arbeit (HdA) des Bundesministeriums für Forschung und Technik gefördert. Dies trifft auch auf das o. g. Projekt bei Hoesch zu: „Ich habe seinerzeit das HdA-Projekt als Chance gesehen, Mitbestimmung und Mitgestaltung am Arbeitsplatz einzuführen und zu forcieren. Ich habe das HdA-Projekt als Vehikel angesehen. Das ist aber umgekehrt sicherlich auch so eingestuft worden, nämlich daß wir ein Partner waren, durch den HdA-Gedankengut in die Betriebe getragen werden konnte“, so kommentiert rückblickend der damalige Arbeitsdirektor, Alfred Heese.⁶⁵

Dazu an späterer Stelle mehr. Vgl. hierzu: 2.7.1 Erklärungsansätze für den Wandel; 2.8 Der industriesoziologische Forschungsstand in Deutschland zur Entwicklung und Implementierung mitarbeiterbeteiligender Formen; 3.2.1 Partizipative Ansätze in den Vorläuferunternehmen

Technologische Weiterentwicklungen gibt es bezüglich hochwertiger Feinbleche, dabei bilden Oberflächenveredelung und Optimierung physikalischer Eigenschaften die Schwerpunkte.

Der Auf- und Ausbau der rechnergestützten und -integrierten Produktion läutet auch Veränderungen auf organisatorischer und personeller Ebene ein: Arbeit muß anders organisiert und durchgeführt werden. Eine Ausschöpfung des wachsenden wirtschaftlichen Potentials setzt höhere Qualifikationen der Mitarbeiter sowie flexible Arbeitsbedingungen voraus.

Mitte der achtziger Jahre zeigt Brödner zwei mögliche Entwicklungsrichtungen auf: den technozentrierten und den anthropozentrischen Entwicklungspfad. Ersteres weist der Technik das Primat zu, dem die Arbeitsorganisation zu unterstellen ist. Der zweite und von Brödner favorisierte Pfad weist dem Menschen die zentrale Rolle für Produktion und wirtschaftlichen Erfolg zu. Die Diskussion über Möglichkeiten und Grenzen der verschiedenen Formen der jeweiligen Konzepte oder einzelner Komponenten wurde noch Jahre geführt. Angesichts der gescheiterten Idee der vollautomatisierten Fabrik (CIM)⁶⁶ war der Weg zu anthropozentrischen Ansätzen geebnet.⁶⁷ Vgl. hierzu: 2.7.1 Erklärungsansätze für den Wandel

⁶⁴ Vgl. hierzu: Franz, Hans-Werner u. a.: Jenseits von 2000 - Stahlarbeit im Umbruch, Dortmund 1993

⁶⁵ Diese Stellungnahme stammt aus dem Interview, das ich im Rahmen dieser Untersuchung mit Dr. Alfred Heese geführt habe.

⁶⁶ CIM steht für **C**omputer **I**ntegrated **M**anufacturing

⁶⁷ Vgl. hierzu: Jürgenhake, Uwe; Winter, Beate: Neue Produktionskonzepte in der Stahlindustrie - Ökonomisch-technischer Wandel und Arbeitskräfteeinsatz in Eisen- und Stahlindustrie, Dortmund 1992, S. 247ff

1.4 1989 - 1995: Politische und wirtschaftliche Veränderungen in Europa

1.4.1 Die Wiedervereinigung Deutschlands

Im Herbst 1989 fiel die Berliner Mauer. Weitere Ereignisse folgten, die einschneidende Veränderungen für Wirtschaft, Politik und Gesellschaft mit sich brachten. Am Ende stand die Wiedervereinigung.

Die ostdeutsche Stahlindustrie war von Überalterung der eingesetzten Technik gekennzeichnet. So wurden in der DDR 1989 immerhin noch 40 Prozent des Stahls nach dem Siemens-Martin-Verfahren hergestellt. Dieses umweltschädliche Verfahren zählte in den westlichen Staaten Europas mittlerweile zur „Geschichte“.

In Ostdeutschland wurden mit rund 65 000 (mit stahlernen sogar 80 000) Mitarbeitern ca. 8 Millionen Tonnen Walzstahl an 15 verschiedenen Standorten erzeugt.⁶⁸ Neben der hohen Streuung war die Produktivität ein weiterer Schwachpunkt: Sie lag im Vergleich zur westdeutschen Industrie bei nur 25 - 33 Prozent.

Für die westdeutschen Unternehmen bot sich hier die Möglichkeit, die Marktanteile der ostdeutschen Stahlhersteller zu übernehmen.

In einem schmerzhaften Prozeß wurde die ostdeutsche Stahlindustrie den neuen Herausforderungen angepaßt. Die Restrukturierungsmaßnahmen konzentrierten sich insbesondere auf:

- Privatisierung der Stahlunternehmen
- Technische Rationalisierung sowie Modernisierung, hierzu zählte auch die rasche Stilllegung der Siemens-Martin-Öfen
- Funktionale Konzentration auf weniger Geschäftsfelder durch Ausgliederung
- Konzentration auf 7 Standorte
- Reduktion der Belegschaften von 80 000 auf ca. 7 000⁶⁹

In den meisten Fällen ging der Zuschlag für die Übernahmen an internationale Unternehmen - Grund dafür: Beschäftigungszusagen. So kaufte sich beispielsweise der Italiener Riva in Brandenburg und Hennigsdorf ein, die luxemburgische ARBED S.A. im Stahlwerk Thüringen GmbH. Aber es gab auch westdeutsche Engagements, genannt seien hier Mannesmann und die Maxhütte.

Die Privatisierung von EKO Stahl, dem größten Stahlunternehmen der ehemaligen DDR, stellte sich als äußerst schwierig heraus. Nach dem Scheitern der Übernahmepläne des Krupp Konzerns unterbreiteten auch die Thyssen AG und die Preussag AG Angebote zur Übernahme von EKO Stahl - vergeblich. Der Italiener Riva erhielt den Zuschlag, gab seinen Plan aber wegen des massiven innerbetrieblichen Widerstands auf, schließlich landete es bei dem belgischen Konzern Cockerill-Sambre (später gehörig zum französischen Konzern Usinor), der mittlerweile zum Branchenriesen New Co gehört.

⁶⁸ Je nach Berechnungsmodus ergeben sich unterschiedliche Belegschaftszahlen. Eine genauere Recherche trägt jedoch nicht weiter zum Thema bei und bleibt daher an dieser Stelle aus.

⁶⁹ Vgl. hierzu: auch: Jürgenhake, Uwe u. a.: „...und der Zukunft zugewandt“: vom DDR-Stahl zum Ost-Stahl, Dortmund 1994

1.4.2 Veränderungen in Europa

Als der eiserne Vorhang fiel, folgten aus den Stahlwerken der Länder Kasachstan, Polen, Rußland, Slowakei, Tschechien, Ukraine und Ungarn massive Exporte in die EG, deren Hauptlast die deutschen Stahlhersteller zu tragen hatten, und zwar preis- und mengenmäßig. Dies versuchte die Europäische Kommission 1993 durch die Einführung von Mengenkontingenten gegenüber Kasachstan, Rußland und die Ukraine zu unterbinden und eine gelenkte Allokation auf die EU-Märkte zu erwirken.

Ebenso wie die Industrie der ehemaligen DDR mußte auch die Stahlindustrie der vormals sozialistischen Länder nach dem politischen Umschwung drastische Veränderungen über sich ergehen lassen.

Die Wiedervereinigung Deutschlands und die Liberalisierung Europas stellten den Beginn der Europäisierung der deutschen Stahlindustrie dar. Ausländische Investoren kaufen sich bei deutschen Unternehmen ein. Dies gilt nicht nur für die neuen Bundesländer: So übernahm beispielsweise die belgische Sidmar das Hüttenwerk von Klöckner in Bremen.

Reaktionen der deutschen Stahlunternehmen auf die zunehmende Konkurrenz

Innerbetrieblich werden die großen deutschen Stahlhersteller unter diesen Rahmenbedingungen den Einsatz der kostengünstigen, schlagkräftigen kleineren Einheiten auch im Flachstahlbereich forcieren müssen.

Hilfreich scheint dabei die Konzentration auf das Kerngeschäft sowie die Kundenorientierung, die verstärkt in den Mittelpunkt rückt. Das zeigt sich auch in der Weiterentwicklung hochwertiger Stähle, mit dem Ziel, Kunden besser bedienen und Marktanteile halten zu können.

Überbetrieblich veranlaßt der Kampf um die begehrten Marktanteile die Unternehmen bis Mitte der neunziger Jahre auch zu Verschmelzungen; 1992 erfolgt die Fusion zwischen der Fried. Krupp AG und der Hoesch AG - die erste „feindliche Übernahme“ in der BRD.

Engere Kooperationen werden angestrebt und realisiert, genannt seien hier beispielhaft die Zusammenarbeit zwischen Thyssen und Krupp-Hoesch im Bereich der rostfreien Flachprodukte und der beschichteten Bleche; die industrielle Führung bei ersterem lag bei Krupp, bei letzterem bei Thyssen.

Trotz der vielfältigen Formen der Zusammenarbeit wurde zu dem damaligen Zeitpunkt nicht verkannt, daß „die Stahlindustrie in Nordrhein-Westfalen gemessen an internationalen Maßstäben und vor dem Hintergrund der geschilderten technologischen Entwicklung (...) weiteren regionalen Konzentrationsbedarf hat.“⁷⁰ Diesem Bedarf ist jedoch nicht kurzfristig entsprochen worden.

Daß weitere Formen der Partnerschaften auch auf europäischer Ebene zunehmen, das war Mitte der neunziger Jahre schon abzusehen.

Außereuropäische Märkte werden aus Kostengründen zukünftig kaum mehr von Europa aus bedient werden können. Die Sicherung dieser Marktanteile wird nur durch ortsansässige Tochtergesellschaften, Beteiligungen oder sog. joint-ventures möglich sein.

⁷⁰ Wienert, Helmut: Technischer und wirtschaftlicher Wandel in der Stahlindustrie seit den sechziger Jahren unter Berücksichtigung Nordrhein-Westfalens, Essen 1996, S. 208

Bei allen Bemühungen liefert einmal mehr die Datenverarbeitung Unterstützung. Arbeitsplätze im kaufmännisch/administrativen Bereich und an Zentralstellen in den technischen Ressorts werden mit sog. Personal Computers (PC) ausgestattet. Bis zur Mitte der neunziger Jahre sind die meisten PC-Nutzer über ein unternehmensweites Datennetz (sog. Intranet) miteinander verbunden. Gemeinsame Forschung und die Entwicklung von Konzepten, Analyse von Daten sowie die Erarbeitung von Beschlüssen können in fast unmittelbarer Kommunikation auf technischem Wege erfolgen. Wissensdatenbanken stellen das vorhandene Know-how den Mitarbeitern zur Verfügung.

Mit unterschiedlichen Modellen versuchen die deutschen Stahlunternehmen - zunächst eher unsystematisch, punktuell oder in Pilotprojekten - die Mitarbeiter umfassender als bisher am Unternehmensgeschehen und der Unternehmensentwicklung zu beteiligen. Beispielhaft genannt sei hier TQM (Total Quality Management bei Thyssen Stahl).

1.5 1996 - 2000: Der Stahlmarkt zur Jahrtausendwende

1.5.1 Jüngste Entwicklungen

1996 setzt auf den internationalen Stahlmärkten eine Belebung ein, die auch im Folgejahr anhält.

Im Sog der weltweiten wirtschaftlichen Expansion partizipiert auch die Stahlindustrie. In Deutschland ist in dieser Zeitspanne sowohl eine Steigerung der Exporte als auch der Inlandsgeschäfte zu verzeichnen. Starke Wachstumsraten verzeichneten der Schienen- und Straßenfahrzeugbau, die Elektrotechnik sowie der Maschinenbau. Eine Schwäche dagegen verzeichnet die Bauwirtschaft.

Die Lagerbestände werden normalisiert. Die Position deutscher Stahlanbieter im eigenen Land war dadurch gekennzeichnet, daß die Einfuhren durch Nicht-EU-Länder in geringerem Maße anstiegen als im Vorfeld angenommen. Der Aufwärtstrend, davon ist das RWI 1998 irrtümlich fest überzeugt, wird bis zum Jahrtausendwechsel anhalten. Nach dem massiven „Personalabbau“ in der deutschen Stahlindustrie nach der Krise Mitte der siebziger Jahre und zu Beginn der neunziger Jahre wurde ab 1995 die Reduzierung der Belegschaft verlangsamt. Die schwierigste Anpassungsphase im Personalbereich scheint überwunden. Vgl. hierzu: 1.6 Beschäftigungsentwicklung

Und noch etwas war 1996 auf europäischer Ebene weitestgehend umgesetzt: die Reprivatisierung der Stahlunternehmen, nun verschlankt und eher wettbewerbsfähig, die in vielen Ländern Europas - eine Ausnahme bildete Deutschland - nach der Strukturkrise Mitte der siebziger Jahre in das Eigentum von Regierungen übergegangen waren.

Im Zusammenhang mit der vorliegenden Untersuchung stellt der 1. September 1997 ein besonderes Datum dar. Uebbing spricht gar von einem Meilenstein für die Geschichte der Stahlindustrie Deutschlands: Es ist der Tag der Gründung der ThyssenKrupp Stahl AG.⁷¹ Vgl. hierzu: 3.1 Skizze des Unternehmens

⁷¹ Vgl. hierzu: Uebbing, Helmut: Stahl schreibt Geschichte - 125 Jahre Wirtschaftsvereinigung Stahl, Düsseldorf 1999, S. 461

In ihr wurden die Kompetenzen der Stahlkonzerne Hoesch, Krupp und Thyssen vereinigt. Auf 35-40 Prozent der gesamten deutschen Stahlproduktion beläuft sich der Anteil der drei Gesellschaften. Eine solche Bündelung der Kräfte zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit stand schon früher, in den achtziger Jahren - jedoch erfolglos - zur Diskussion, und zwar durch die beteiligten Stahlunternehmen selbst, aber auch durch die oben bereits erwähnten sog. Moderatoren. Vgl. hierzu: 1.2.2 Wirtschaftspolitische Strategien

Die Öffentlichkeit wird jedoch nicht mit positiven Bildern versorgt: „Sargträger, Sensenmänner, wandelnde Skelette, schwarze Fahnen - Symbole des Vergehens. (...) In den Köpfen der Menschen setzt sich die Vorstellung fest, der Stahl sei eine Branche im Verfall.“⁷²

Doch das Stahljahr 1997 ist gekennzeichnet durch immense Auftragszugänge (15%), steigende Produktion (10%) und dem Durchsetzen von höheren Preisen an den Absatzmärkten.

Ende der neunziger Jahre wurde mit dem Dünnbandgießen bei ThyssenKrupp Stahl ein erster Schritt zur Realisierung kleiner, sehr leistungsfähiger Betriebe unternommen.

1998 erschütterten Finanzmarktkrisen Lateinamerika, Rußland und Südostasien. In deren Folge gerät ein Großteil des Weltstahlmarktes ins Trudeln. Entgegen den Erwartungen ist die weltweite Rohstahlerzeugung um fast 3% gesunken. Die Finanzkrisen rufen eine einschneidende Verschiebung des internationalen Stahlhandels hervor; so reduzierte Asien als weltweiter größter Importeur seine Einfuhren von 31,2% auf 23%, damit war innerhalb eines Jahres ein Wandel vom Nettoimporteur (20 Millionen Tonnen) zum Nettoexporteur (5 Millionen Tonnen) herbeigeführt.

Das wiederum wirkte sich auch auf die europäischen und nordamerikanischen Märkte aus und führte zu massiven Preiseinbrüchen; betroffen hiervon sind Flachstahl- und Langerzeugnisse gleichermaßen.

Es wird immer deutlicher, daß zum einen die Überkapazitäten im Flachstahlbereich, dem bevorzugten Marktsegment der deutschen Stahlhersteller, abgebaut werden müssen und zum anderen den Kapazitätsengpässen bezüglich der Beschichtungs- und oberflächenveredelnden Anlagen begegnet werden muß. Instrumente hierzu sind Kooperationen und Fusionen.

Seit Mitte 1999 gewinnt die deutsche Stahlherstellung erneut Schwung - dank der steigenden Nachfrage. Hier tun sich insbesondere folgende stahlverarbeitende Branchen hervor:

- Straßenfahrzeugbau (auf hohem Niveau)
- Maschinenbau (Schwäche überwunden)
- Rohrwerkeproduktion (wieder ansteigend)
- Bauindustrie (einsetzende Belebung)
- Elektrotechnik- und Elektronikindustrie (anhaltende Expansion)⁷³

⁷² Vondran, Ruprecht: Wandel in der europäischen Stahlindustrie; Konferenz zum Stahlstandort Deutschland am 23. und 24. April, Düsseldorf 1997, S. 1

⁷³ Vgl. hierzu: Ameling, Dieter: Viel Licht - kaum Schatten, Medieninformation, Düsseldorf 2000

Dieser Trend, so die Prognose des RWI im Mai 2000, wird weiter anhalten.⁷⁴

Für nationale und internationale Vergleiche zwischen den Stahlunternehmen sind nicht nur Kennziffern wie technologische Kapazitäten der Anlagen, Tonnagen und Anzahl der Belegschaftsmitglieder interessant, sondern auch die Arbeitsproduktivität. Um diese in Europa vergleichen zu können, wurde ein „Hilfskonstrukt“, die sog. Eurobramme, entwickelt. Die deutschen Stahlhersteller „liegen in Europa mit einer Arbeitsproduktivität von knapp 390 t Stahl je 1000 Arbeitsstunden an der Spitze.“⁷⁵

Weiteres Kennzeichen des Stahlmarktes in Deutschland zur Jahrtausendwende ist die steigende Nachfrage im In- und Ausland.

Trotz der verstärkten Produktion wird es wegen der weiter verfolgten Rationalisierung keine nennenswerten Auswirkungen auf die Beschäftigung in der Stahlindustrie geben. Schwankungen können durch vorhandene Arbeitszeit- und Entgeltsysteme aufgefangen werden.

Zu Beginn des neuen Jahrtausends stehen die deutschen Stahlunternehmen vor Herausforderungen, die sich ihnen z. T. bereits seit Mitte der neunziger Jahre stellen:

- Bewältigung des internationalen Konkurrenzdruckes
- Permanente Weiterentwicklung der Produkte und Produktionsverfahren zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit
- Sicherung außereuropäischer Marktanteile durch Präsenz und Aktivitäten „vor Ort“
- Kundenorientierung und Dienstleistungshaltung
- Reduktion der Kosten durch:
 - flexiblere, kleinere Leistungseinheiten
 - Erhöhung der Produktivität
 - Verringerung der Stammebelegschaft
 - Anpassung der Produktionskapazität
- Qualifizierung i. w. S. der verbleibenden Belegschaftsmitglieder

Bei solchen Vorhaben stößt die tayloristische Arbeitsweise⁷⁶ an ihre Grenzen. Die an Herrschaftsverhältnissen und Arbeitsmodellen ausgerichtete konsequente Arbeitsteilung und klassisch ausgefeilte Arbeitszergliederung erweisen sich als große Hindernisse.

Zudem haben sich die tatsächlichen Herrschaftsverhältnisse gewandelt: „der Arbeiter gilt nicht mehr als der potentielle Klassenkämpfer, der Leistungsanspruch des Arbeitgebers wird nicht mehr prinzipiell in Frage gestellt...“⁷⁷

⁷⁴ Vgl. hierzu: Rheinisch-Westfälische Institut für Wirtschaftsforschung: RWI-Konjunkturbrief, Nr. 1 Mai 2000

⁷⁵ Rheinisch-Westfälische Institut für Wirtschaftsforschung: RWI-Konjunkturbrief, Nr. 1 Mai 2000, S. 4

⁷⁶ Vgl. hierzu: 2.1 Erbschaft des Taylorismus

⁷⁷ Jürgenhake, Uwe; Winter, Beate: Neue Produktionskonzepte in der Stahlindustrie - Ökonomisch-technischer Wandel und Arbeitskräfteeinsatz in Eisen- und Stahlindustrie, Dortmund 1992, S. 245

Neue Formen der Arbeitsorganisation werden in dieser Zeitspanne nicht wie in den siebziger Jahren unter Humanisierungsaspekten, sondern eher unter produktionsstrategischem Blickwinkel entwickelt und implementiert. Allerdings hat der Mitarbeiter den Schatten des potentiellen Störfaktors abgelegt und wird nun im Licht des effektiven Produktionsfaktors betrachtet.

1.5.2 Internationalisierung und Globalisierung

Unternehmensstrategien sind nur so lange erfolgreich wie alle Rahmenbedingungen dazu gleichbleibend sind.

Seit Mitte der siebziger Jahre hat sich das Umfeld für die Stahlunternehmen in Deutschland jedoch massiv gewandelt. Während früher in einer stabilen Umwelt der Fokus des Managements auf den Produkten und der Technologie lag, finden wir heute eine dynamische und innovative Umwelt vor, in der sich das Unternehmen bewähren muß.

Was bedeutet nun Internationalisierung und Globalisierung für deutsche Stahlunternehmen?

Hier lassen sich einige Eckpunkte festmachen:

- Öffnung der Grenzen, d. h. Reduzierung und Abbau vieler Handelsbeschränkungen
- Moderne Kommunikationstechnik, die einen rasanten Informationsaustausch auch grenzüberschreitend ermöglicht
- Investoren, deren Kapital und Know-how werden mobiler

Kurzum: „Der Wind des Wettbewerbs weht rauher denn je. Geschützte Plätze gibt es nur noch in wenigen Revieren.“⁷⁸

Globalisierung eröffnet auch der deutschen Stahlindustrie Chancen, auf weltweiten Teilmärkten ihre Leistungsfähigkeit zu präsentieren und wirtschaftliche Erfolge zu realisieren. Gleichzeitig ist damit aber auch das Risiko verbunden, durch Krisen in diesen Wirtschaftsräumen in Mitleidenschaft gezogen zu werden. Welche gravierenden Ausmaße das wiederum annehmen kann, haben eindringlich die Folgen der Finanzkrisen in Lateinamerika, Rußland und Südostasien 1998 gezeigt. Vgl. hierzu: 1.5.1 Jüngste Entwicklungen

Zu Beginn des neuen Jahrtausends „verfestigt sich die Entwicklung des europäischen Stahlmarkts von einem Nettoexporteur zu einem Nettoimporteur (...).“⁷⁹ Deutschland als größter europäischer Teilmarkt ist häufig Zielmarkt von Ländern mit Überkapazitäten. Überschußmengen und Dumpingpreise führen zeitweise zur Destabilisierung des deutschen Stahlmarktes.

Zusätzlich forcieren die hohen Auslandsinvestitionen der Unternehmen der stahlintensiven Branchen wie Maschinenbau und Autoindustrie den Bedarf für die deutschen Stahlhersteller, sich im Ausland zu engagieren.

Beide Faktoren führen dazu, daß deutsche Stahlunternehmen verstärkt weltweit Konkurrenzunternehmen aufkaufen.

⁷⁸ Vondran, Ruprecht: Die Stahlindustrie im Zeichen der Globalisierung, „Stahl 97“, Düsseldorf 1997, S. 1

⁷⁹ Kormann, Albrecht: Konflikte im Stahlhandel halten an, Medieninformation, Düsseldorf, 2000, S. 1

”Durch unternehmensexterne Einflüsse verursachte Veränderungen der Marktbedürfnisse und Marktkräfte, das Verhalten der Konkurrenten, marktliche Deregulation und das Eindringen in bisher verschlossene Märkte sowie veränderte Kundenbedürfnisse fordern zweifelsohne die Unternehmen zu Antworten und Wandel.“⁸⁰

ThyssenKrupp Stahl liefert folgende ausgewählte Beispiele:

- Ausweitung der Fertigungstiefe - so werden die bei der Automobilherstellung eingesetzten maßgeschneiderten Bleche (Tailored blanks) in deutschen Stahlunternehmen bis zur direkten Einsatzfähigkeit bearbeitet
- Qualitätsverbesserung - im April 2001 wurde ein Kaltwalzwerk mit vorgeschalteter Beize in Betrieb genommen, mit dem nun die Kunden mit extrem breiten und dünn kaltgewalzten Feiblechen beliefert werden können

Welche Maßnahmen innerhalb der Unternehmen der deutschen Stahlindustrie ergriffen wurden und werden, um durch neue arbeitsorganisatorische Ansätze, insbesondere durch mitarbeiterbeteiligende Formen, die Unternehmen nachhaltig weiterzuentwickeln, wird in weiteren Kapiteln dieser Arbeit dargestellt und gewürdigt.

Zuvor gilt es noch die Beschäftigungsentwicklung in der Stahlbranche Deutschlands zu analysieren.

⁸⁰ Fricker, John; Kakabadse, Andrew: Anreize und Pfade zur lernenden Organisation, in: Sattelberger, Thomas (Hrsg.): Die lernende Organisation - Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung, Wiesbaden 1991, S. 69

1.6 Beschäftigungsentwicklung

Bei der Betrachtung des Strukturwandels in der deutschen Stahlindustrie ist ein wichtiger Aspekt die Beschäftigungsentwicklung. Die teils massiven Eingriffe in die Belegschaftsstrukturen - die jedoch größtenteils für die Betroffenen sozial verträglich gestaltet werden konnten - haben die Situation der Stahlunternehmen gravierend verändert. Daher wird dieser Aspekt losgelöst von der chronologischen Darstellung gesondert betrachtet.

In den Nachkriegsjahren nahm die Anzahl der Beschäftigten in dieser Branche - bedingt durch den enormen Bedarf in der Wiederaufbauphase Deutschlands - sprunghaft zu und hat zu Beginn der sechziger Jahre mit über 400.000 Beschäftigten ihren Höhepunkt erreicht.

Von da an sinkt die Zahl der Belegschaftsmitglieder - bis auf geringe Ausnahmen - kontinuierlich. In Folge der Krise Mitte der siebziger Jahre wird dieser Prozeß noch beschleunigt. 1990 hat sich die Anzahl der Mitarbeiter im Vergleich zu 1974 fast halbiert: von knapp 350.000 auf ca. 175.000 (Abbildung 2).

Doch das stellt noch nicht das Ende dieser Entwicklung dar: Die Beschäftigtenzahl sinkt weiter; trotz des Zuwachses durch die ostdeutschen Werke sind zum Jahrtausendwechsel keine 110.000 Mitarbeiter in der deutschen Stahlindustrie tätig.

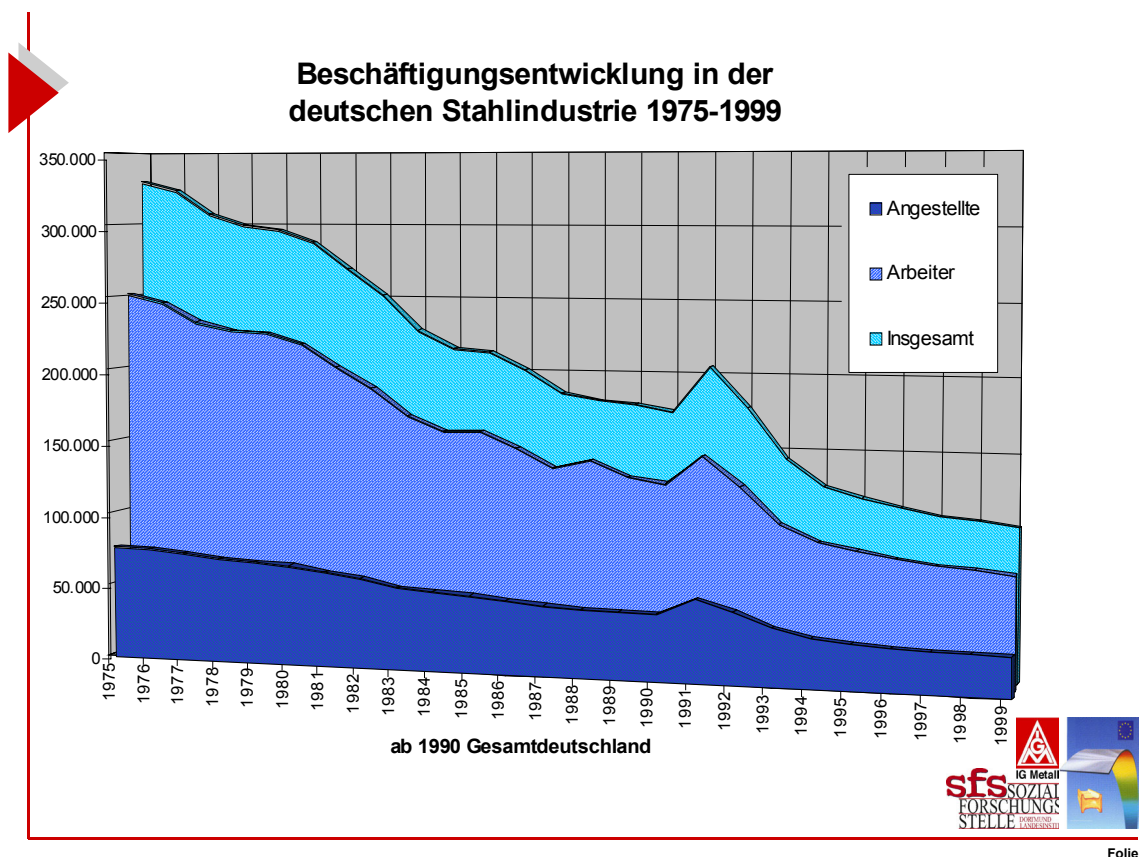


Abb. 2: Beschäftigungsentwicklung in der deutschen Stahlindustrie⁸¹

⁸¹ Zugriff: 21.07.01;
www.sfs-stahlnetz.de/Stahl-Info/stahldaten/Besch_ftigungArbeitszeit_Verdienst.ppt

Bei der Betrachtung der Rohstahlproduktion (Abbildung 3) ist auffällig, daß sie - mit Schwankungen und mit Ausnahme der Boomjahre 1973 und 1974 - seit den siebziger Jahren relativ stabil geblieben und in den neunziger Jahren wieder angestiegen ist.⁸² Dem steht der starke Rückgang der Beschäftigten gegenüber.

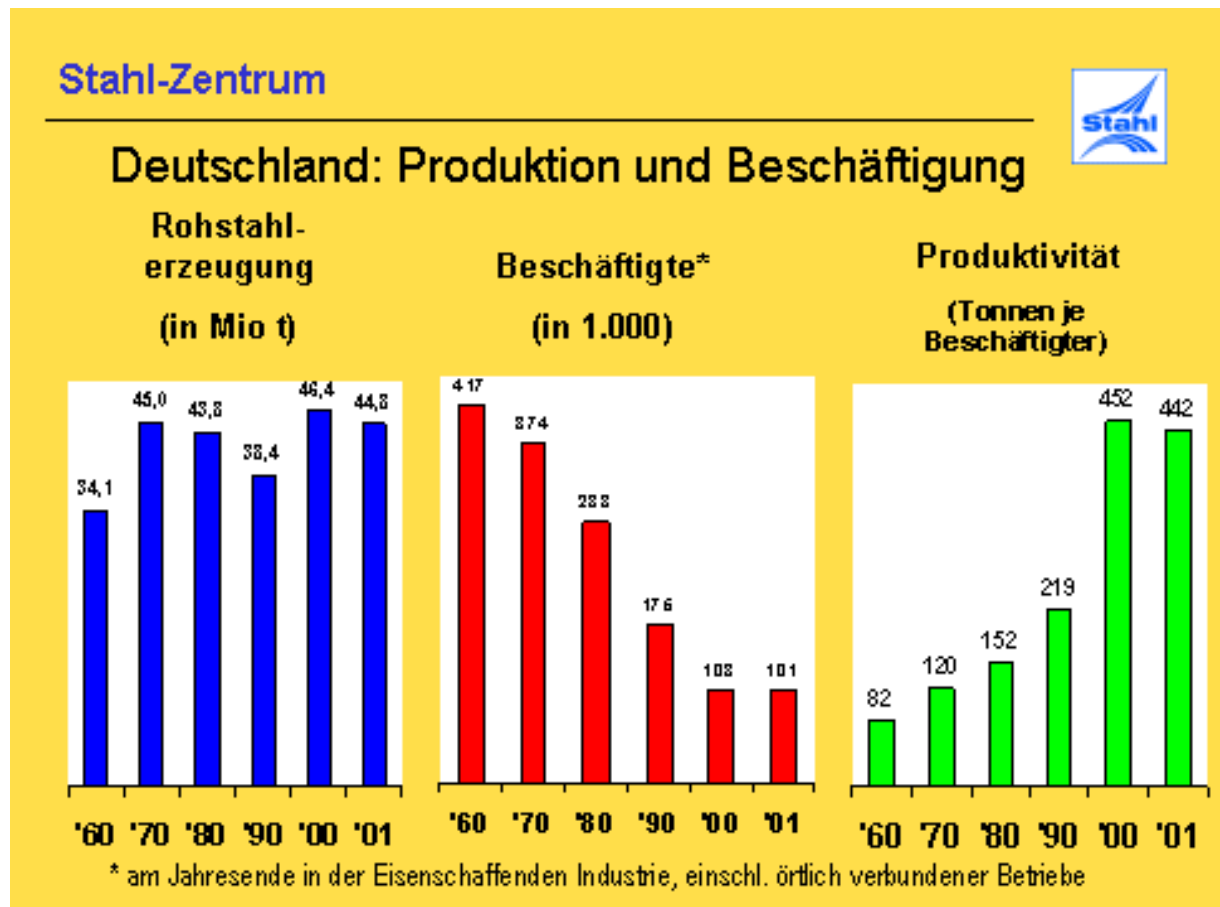


Abb. 3: Produktion und Beschäftigung in der Eisenschaffenden Industrie⁸³

Ein sehr bemerkenswertes Ergebnis: Die Produktivität konnte innerhalb von 10 Jahren zwischen 1990 zu 2000 verdoppelt werden.

Ein wichtiger Aspekt der Krise war - neben den Überkapazitäten und der Neuorientierung innerhalb der Stahlprodukte - auch die kritische Auseinandersetzung mit dem Prozeß der Stahlerzeugung. Rationalisierung und Modernisierung folgten.⁸⁴

Die eingeleiteten Maßnahmen wiederum hatten quantitative und qualitative Beschäftigungswirkungen: Einerseits führten sie zu einem enormen Anstieg der Produktivität (Tonnen je Beschäftigter), andererseits wandelten sich die Arbeitsinhalte.

⁸² Vgl. hierzu: Uebbing, Helmut: Stahl schreibt Geschichte - 125 Jahre Wirtschaftsvereinigung Stahl, Düsseldorf 1999, S. 497 [korrigierte Tabelle -Errata]

⁸³ Zugriff 20.07.01; www.stahl-online.de/deutsch/aktuell/stahldat/stahlinz3.htm

⁸⁴ Vgl. hierzu: Kommission der Europäischen Gemeinschaften (Handbuch): Soziales Krisenmanagement bei Kohle und Stahl - Europäische Modelle und Erfahrungen von Franz, Hans-Werner (Verfasser), Brüssel-Luxemburg, 1993, A1, S.5f

Dies ist, neben anderen, sicherlich auch ein Grund für eine weitere Verschiebung: In der Stahlindustrie ist in der Vergangenheit - wegen der starken Belastung durch die Schwerstarbeit - im Vergleich zu anderen Branchen, z. B. dem Maschinenbau - mehr verdient worden. Dies hat sich geändert, die Durchschnittsentgelte in anderen Branchen sind mittlerweile höher als in der Stahlindustrie.⁸⁵

ThyssenKrupp Stahl ist ebenso wie ihre Vorläuferunternehmen in Nordrhein-Westfalen ansässig. Daher ist auch ein näherer Blick auf diese Region interessant: In Nordrhein-Westfalen sieht die Beschäftigungsentwicklung etwas anders aus: hier sinkt die Zahl bis Mitte der siebziger Jahre deutlich, weist danach eine leichte Steigung vor, die jedoch zu Beginn der neunziger Jahre in eine rigorose Talfahrt mündet. Wienert interpretiert dies als „eine Reaktion auf die zuvor offenbar eher zögerliche Reduzierung.“⁸⁶

Und noch etwas ist auffällig: Der Anteil der mehr verdienenden Angestellten ist vergleichsweise in Nordrhein-Westfalen stärker gestiegen und damit auch die Lohnquote (Aufwand für Löhne und Gehälter je Umsatzeinheit).

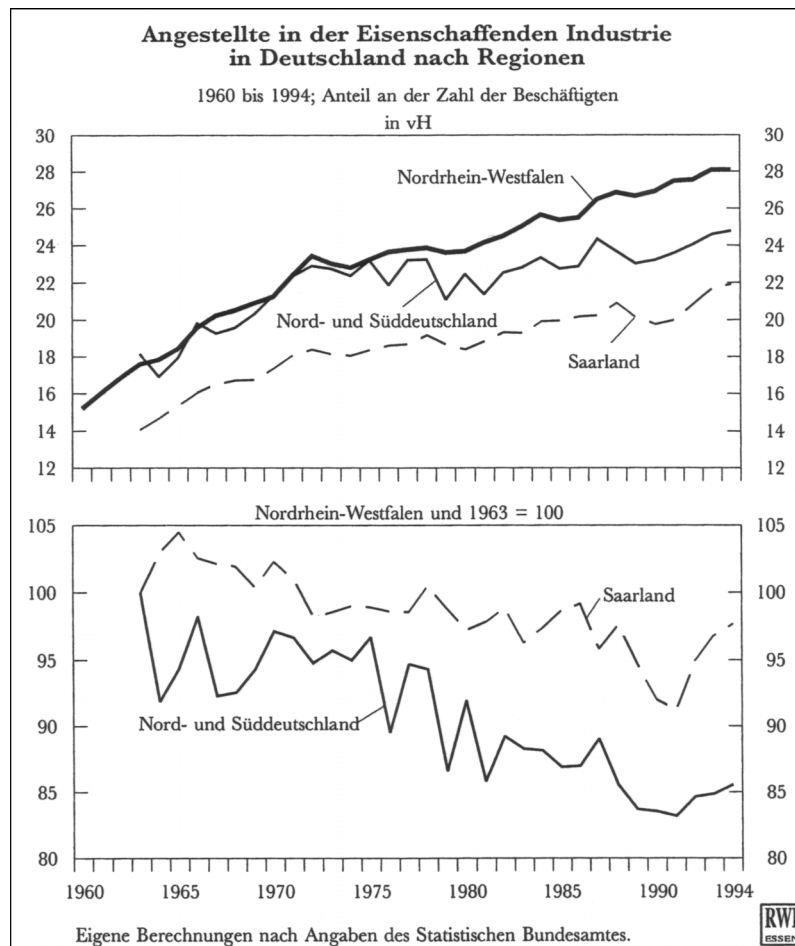


Abb. 4: Angestellte in der Eisenschaffenden Industrie in Deutschland nach Regionen⁸⁷

⁸⁵ Vgl. hierzu: Wienert, Helmut: Technischer und wirtschaftlicher Wandel in der Stahlindustrie seit den sechziger Jahren unter Berücksichtigung Nordrhein-Westfalens, Essen 1996, S. 63

⁸⁶ Wienert, Helmut: Technischer und wirtschaftlicher Wandel in der Stahlindustrie seit den sechziger Jahren unter Berücksichtigung Nordrhein-Westfalens, Essen 1996, S. 162

⁸⁷ Wienert, Helmut: Technischer und wirtschaftlicher Wandel in der Stahlindustrie seit den sechziger Jahren unter Berücksichtigung Nordrhein-Westfalens, Essen 1996, S. 182

Dazu können unterschiedliche Gründe beigetragen haben: zum einen die EGKS Regelungen, die ein Ausscheiden von Mitarbeitern aus den Produktionsbereichen begünstigte („erste und zweite Hitze“); zum anderen Schwierigkeiten, über den sog. Ringtausch Personal zu reduzieren. Außerdem rückten häufig Lohnempfänger auf die Arbeitsplätze von ausgeschiedenen Tarifangestellten nach.⁸⁸ Das Ergebnis ist eine deutlich geänderte Belegschaftsstruktur: Während die Anzahl der Belegschaftsmitglieder sinkt, wächst das Qualifikationsniveau. Man kann den Mitarbeitern folglich mehr zutrauen, aber auch zumuten, und zwar durch Beteiligung an Entscheidungen. Es sollte jedoch auch anerkannt werden, daß durch Mitarbeiterbeteiligung selbst die Qualifizierung der Mitarbeiter wächst. Dennoch bleibt der Anteil an- und ungelernter Mitarbeiter auf einem mit anderen Branchen vergleichsweise hohen Niveau.

Die Verantwortlichen der Stahlunternehmen müssen bezüglich der Personalpolitik zweierlei bedenken:

- Wie kann der noch zu bewältigende Personalabbau gestaltet werden?
- Was benötigt die verbleibende Belegschaft, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten und zu stärken?

Dies stellt eine doppelte Belastung für die Unternehmen dar:

Einerseits wachsen durch den Einsatz neuer Technologien und Produktionskonzepte die Qualifikationsanforderungen an die Mitarbeiter, andererseits geht mit dem Personalabbau Wissen und Erfahrung verloren. Das Entscheidungskriterium der bisherigen Personalpolitik für den Personalabbau war nicht die Leistungsfähigkeit, sondern das Alter.

Im Rahmen der Personalrekrutierung macht sich darüber hinaus das negative Image der Branche schmerzhaft bemerkbar. Junge, leistungsfähige und -bereite Menschen entscheiden sich - oftmals wegen der vermeintlich mangelnden Beschäftigungsperspektive und der unattraktiven Arbeitsbedingungen - gegen die Stahlindustrie.⁸⁹

Tatsache ist, daß durch den rigorosen Personalabbau und die wenigen Neueinstellungen jüngerer Mitarbeiter (Übernahme nach Ausbildung, akademische Nachwuchskräfte), der Anteil der Mitarbeiter, die älter als vierzig sind, gestiegen ist. Entsprechend hoch ist die durchschnittliche Unternehmenszugehörigkeit, damit verbunden die Dauer der betrieblichen Sozialisation und Gewöhnung an Strukturen.

Die Zahl der Arbeitsplätze für an- oder ungelernte Mitarbeiter ist drastisch gesunken.

„Wir befinden uns nun in der Endphase des langen Abschieds vom Malocher. Damit geht zugleich eine Epoche zu Ende, in der die Stahlindustrie neben dem Steinkohlebergbau der dominierende industrielle Leitsektor war und als Grundstoffproduzent im Zentrum auch des gesellschaftlichen und staatlichen Interesses stand. Arbeiteten in der westdeutschen Stahlindustrie 1960 noch mehr als 417.000 Menschen, so sind es heute nur noch rund 80.000.“⁹⁰

⁸⁸ Auf das unaufhaltsame Wachstum der Gruppe der Angestellten geht auch Deutschmann ein. Vgl. hierzu: Deutschmann, Christoph: Postindustrielle Industriesoziologie - Theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse und soziale Identitäten, Weinheim 2002, S. 28

⁸⁹ Vgl. hierzu: Bünnig, J. u. a.: Moderne Zeiten - alte Branche: neue Technologien und neue Produktionskonzepte in der Eisen- und Stahlindustrie, Opladen 1993, S. 171ff

⁹⁰ Hindrichs, Wolfgang u. a.: Der lange Abschied vom Malocher, Essen 2000, S. 20

Bezogen auf die Produktionsmitarbeiter wird eins deutlich: Jeder Mitarbeiter wird wichtiger und wertvoller. Die Qualität seiner Arbeit wird zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Aber die verbleibende Belegschaft ist am Rande ihrer Belastbarkeit angekommen. D. h., eine weitere Arbeitsverdichtung im Produktionsbereich kann nicht ohne weiteres erfolgen. Weitere neue Produktionsverfahren können möglicherweise zur Entlastung von bisherigen Tätigkeiten führen und damit Freiräume für die Übernahme anderer Aufgaben schaffen.

Zu überlegen gilt, ob ggf. im Angestelltenbereich noch eine weitere Personalreduzierung erfolgen kann.

Insgesamt bleibt jedoch festzuhalten, daß nun andere Wege zu wählen sind, um den hohen Qualitätsanforderungen der Kunden gerecht zu werden.

1.7 Montanmitbestimmung

Mitarbeiterbeteiligung in der deutschen Stahlindustrie muß vor dem Hintergrund der Montanmitbestimmung betrachtet werden.

Mitbestimmung ist - vermutlich themenbegründet - seit jeher für Politik und Wissenschaft von großem Interesse. Dies gilt insbesondere für die Montanmitbestimmung, die die weitestgehende gesetzliche Regelung zur betrieblichen Mitbestimmung in Deutschland darstellt und auch international als soziales Experiment eingestuft wurde.

„Ausgerechnet jener Industriekomplex, der sich in der Vergangenheit als eine Bastion autoritärer Unternehmensführung ausgezeichnet hatte, wurde zunächst unter Mithilfe der Besatzungsmächte zum Experimentierfeld weitreichender Beteiligungsformen der Beschäftigten und ihrer Repräsentanten.“⁹¹

Ihre Entstehung muß vor dem geschichtlichen Hintergrund betrachtet werden: Kurz nach dem 2. Weltkrieg waren es insbesondere die Politik der britischen Besatzungsmacht, Vertreter der Gewerkschaften und nicht zuletzt auch Vertreter der Arbeitgeberseite, die entscheidend zur Etablierung der spezifischen Mitbestimmungsregelung für die Montanindustrie, der sog. paritätischen Mitbestimmung, beitrugen.

Der angedrohte Streik der IG Metall, basierend auf einer Urabstimmung innerhalb der Belegschaften, brachte den endgültigen Durchbruch: Am 10. April 1951 verabschiedete der Bundestag das sog. Montanmitbestimmungsgesetz. Am 21. Mai des gleichen Jahres trat es in Kraft. „Mit dem Montanmitbestimmungsgesetz wird ein historischer Kompromiß gefunden, der einerseits die Kontrolle der in der Kriegswirtschaft besonders engagierten Großindustriellen durch die Arbeitnehmer zu versprechen scheint, andererseits das Funktionieren des Wiederaufbaus der für die industrielle Entwicklung in Deutschland wichtigen Grundstoffindustrien garantieren sollen.“⁹²

Ein Jahr später wurde im Betriebsverfassungsgesetz eine weitere, weit weniger reichende Mitbestimmungsregelung verabschiedet. Die Möglichkeiten der Arbeitnehmerseite, Einfluß auf wirtschaftliche Entscheidungen zu nehmen, sind hier erheblich geringer. In diesem Gesetz sind jedoch Verfahrensweisen für die Mitarbeiterbeteiligung auf der Mikroebene (betriebliche Praxis) festgelegt.

⁹¹ Müller-Jentsch, Walther: Mitbestimmung: Wirtschaftlicher Erfolgsfaktor oder Bürgerrecht? In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 4/2001, 202-211, Zitat: S. 203

⁹² Hindrichs, Wolfgang u. a.: Der lange Abschied vom Malocher, Essen 2000, S. 91

Was aber sind die Besonderheiten der Montanmitbestimmung?

Das Gesetz gilt für Unternehmen der eisen- und stahlerzeugenden Industrie und des Bergbaus mit mehr als 1000 Mitarbeitern. Die paritätische Mitbestimmung wird durch die Zusammensetzung des Aufsichtsrates bewirkt:

Dieser besteht aus einer gleichen Anzahl von Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern, wobei je eines dieser Mitglieder nicht Repräsentant einer Gewerkschaft oder einer Arbeitgebervereinigung sein darf, sowie einem weiteren Mitglied, das das Vertrauen beider Parteien besitzen soll und bei Stimmgleichheit entscheidet. Dieses „neutrale Mitglied“ wird von den Aufsichtsratsmitgliedern gewählt. Kommt keine direkte Wahl zustande, d. h. keine Stimmenmehrheit, unterbreitet ein Vermittlungsausschuß, zusammengesetzt durch je zwei Aufsichtsratsmitglieder der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite, drei Vorschläge.

Zwei Besonderheiten lassen sich - im Gegensatz zu anderen Regelungen - herauskristalisieren: Hier sitzen sich also Vertreter beider Seiten, Kapital und Arbeit, tatsächlich gleichberechtigt gegenüber. Und: In Pattsituationen entscheidet das neutrale Mitglied.

Allerdings kann der Vorstand auf Entscheidungen des Aufsichtsrates nochmals reagieren und eine Gesellschafterversammlung einberufen. Der Beschluß der Anteilseigner bestätigt oder ersetzt dann den des Aufsichtsrates.

Außerdem ist in diesen Unternehmen ein Arbeitsdirektor für die Personalangelegenheiten zuständig. Er ist gleichberechtigtes Vorstandsmitglied und wird vom Aufsichtsrat bestellt; dies kann jedoch nicht gegen die Stimmen der Arbeitnehmer erfolgen.

Das Modell der Montanmitbestimmung - oft kritisiert und verurteilt - hat sich in vieler Hinsicht bewährt. Eine der herausragendsten Verdienste bestand darin, den immensen Abbau der Beschäftigtenzahlen in der deutschen Stahlindustrie, vergleichbar lediglich mit dem Bergbau, sozialverträglich zu gestalten.

1.8 Zusammenfassung

Die eisen- und stahlerzeugende Industrie ist wichtiger Bestandteil der Industrialisierung Deutschlands gewesen. Viele Jahre war diese Branche streng hierarchisch-funktional organisiert. Diese historisch bedingte tayloristische Arbeitsorganisation stellt heute allerdings einen schweren Ballast dar, von dem zu trennen nicht so leicht ist, wie im weiteren Verlauf dieser Arbeit noch aufgezeigt wird.

Eins wurde jedoch in den vergangenen Abschnitten deutlich: Die deutsche Stahlindustrie ist alles andere als technologisch veraltet.

Infolge der Stahlkrise erfolgte ein Paradigmawechsel vom Verkäufer- zum Käufermarkt, auf den die Stahlunternehmen mit verstärkter Produktion neuartiger, qualitativ hochwertiger Stähle reagierten.

Innovationen zur Optimierung der Anlagen- und Verfahrenstechnik standen im Zentrum der Bemühungen. Hilfreich waren die immer ausgefeilteren Möglichkeiten, die die Informations- und Telekommunikationstechniksysteme boten.

In der Folge konnte - und mußte zur Wettbewerbssicherung - die Anzahl der Beschäftigten reduziert werden. Hauptsächlich bedingt durch die weitreichenden Mitbestimmungsmöglichkeiten der Montanmitbestimmung konnten diese „Personalanpassungsmaßnahmen“ sozial verträglich gestaltet werden.

Die Produktion von Massenschl war angesichts der hohen Personalkosten im internationalen Vergleich nicht mehr gewinnbringend. Die Alternative lautete Qualitätsstahl.

Daher sind auch Qualitätssicherung und -stärkung nach wie vor ein wichtiges Strategieelement. Diese Bemühungen spiegeln sich auch in der Belegschaft wider: Der Anteil qualifizierter Facharbeiter und der Angestellten steigt - gleichzeitig nimmt der Anteil An- und Ungelernter ab. Der Bedarf an verstärkter Mitarbeiterbeteiligung wächst.

2. Arbeitsorganisation in der deutschen Stahlindustrie - Theoretischer Bezugsrahmen -

In diesem Kapitel wird auf Basis der relevanten soziologischen und betriebswirtschaftlichen Literatur das für die empirische Analyse notwendige begriffliche Instrumentarium entwickelt.

Die im dritten Kapitel folgende erfahrungsbasierte Aufarbeitung der Befunde erfolgt mit Methoden der empirischen Sozialforschung, daher ist die Bearbeitung des Themas dieser Untersuchung ohne die grundlegende Theorie nicht möglich.

2.1 Erbschaft des Taylorismus

Lange Zeit waren Massenfertigung und Produktstandardisierung Kennzeichen der Stahlbranche. Diesen Verfahren bei der Produktion entsprachen auch die zentralistische und bürokratische Organisationsstruktur: die Stab- und Linienorganisation.

Im Zuge der Massenproduktion und der damit verbundenen Routinearbeit zu Beginn des 20. Jahrhunderts entwickelte Frederick Winslow Taylor mit seiner „wissenschaftlichen Betriebsführung“ eine Grundlage zur Optimierung von Arbeitsabläufen durch Rationalisierung. Das Ergebnis war ein hohes Maß an funktionaler Arbeitsteilung.

Entscheidungsvoraussetzungen und -kompetenzen sowie die Kontrolle über die Arbeit wurden dem Management übertragen. Der ganzheitliche Produktionsprozeß wurde in Hand- und Kopfarbeit aufgesplittet. Der Arbeiter wurde zum ‚Handlanger‘. Dies hat - zumindest im Englischen - auch sprachlich seinen Niederschlag gefunden (Vgl. hierzu: Englisch: ‚hand‘ für Arbeiter). Separate Abteilungen für die Produktionsplanung und Arbeitsvorbereitung übernahmen die Kopfarbeit.

Der Taylorismus entwickelte sich zum Inbegriff effizienter Unternehmensorganisation und wurde auch auf der Managementebene angewendet. Die damit verbundene Spezialisierung war in einer reinen Linienorganisation nicht mehr zu handhaben: Eine Ergänzung durch Stabstellen wurde erforderlich.

Die Kombination „Stab- und Linienorganisation“ war und ist Kennzeichen vieler Großunternehmen und Industriebetriebe. Hier ist Auftragserteilung/-empfang entsprechend der Linienorganisation geregelt; die Stabstellen, die sog. Beratungsstellen, in der notwendige Spezialisierungen konzentriert sind, können jedoch von verschiedenen Bereichen des Unternehmens in Anspruch genommen werden.

Mit der Arbeitszergliederung sowohl auf der Ausführungs- als auch auf der Managementebene waren Degradierung, Dequalifizierung und Einschränkung von Kompetenzen und Verantwortung verbunden.

In Deutschland unterstützte der Reichsausschuß für Arbeitszeitermittlung (REFA) die tayloristische Arbeitsorganisation, denn diese Organisationsstrukturen waren in stückkostenorientierten Massenproduktionen mit einem hohen Anteil an an- und ungelernten Arbeitskräften aufgabenangemessen und zielführend.

In tayloristisch gegliederten Industrieunternehmen sind die Positionen eines Mitarbeiters entscheidend für sein Verhalten, denn mit den Positionen sind die Handlungsmöglichkeiten gekoppelt, die durch verbindliche Regelungen festgelegt sind.

In folgenden Merkmalen können sich Positionen unterscheiden:

1. Die Art der Funktion, d. h., ob es eine Planungs-, Leitungs-, Kontroll- oder Ausführungsfunktion ist
2. Das Maß der Verantwortung
3. Danach, ob die Aufgaben genau festgelegt sind
4. Der Grad der erforderlichen bzw. erlaubten Initiative
5. Die Verschiedenheit der einer Position zugeordneten Aufgaben
6. Nach den Qualifikationsanforderungen
7. Die Auswechselbarkeit des Positionsinhabers (Leichtigkeit der Positionsbesetzung)⁹³

Die Handlungsfreiheit der Mitarbeiter in tayloristisch organisierten Industrieunternehmen ist i. d. R. relativ gering, es sei denn, die Lösung der gestellten Betriebsaufgabe erfordert ein hohes Maß an Handlungsfreiheit (z. B. bei Forschungstätigkeiten). Die sog. Kompetenzen sind stark abgegrenzt, ein einzuhaltender „Dienstweg“ ist vorgeschrieben. Die Besetzung einzelner Positionen ist häufig abhängig von vorzuweisenden Zeugnissen und Erfahrungen in der auszuübenden Tätigkeit; innerbetriebliche Karrieren sind in Vorschriften geregelt.

Auch Entscheidungsspielräume sind eng begrenzt. Vertrauensvolle Beziehungen der Mitarbeiter untereinander und hierarchieübergreifend gelten als schädlich, umfassende Kontrollbemühungen sind angesichts des fraglos vorgegebenen Mißtrauens unbedingt erforderlich. Kieser resümiert: Einsicht sei von Arbeitern nicht zu erwarten, nötig seien finanzielle Anreize, nur durch starre Vorschriften und Kontrolle sei Disziplin erreichbar.⁹⁴

Insofern wäre eine umfassende Beteiligung von Mitarbeitern im tayloristischen Umfeld als systemsprengend einzustufen.

Die Hierarchie in traditionell organisierten Industriebetrieben ist eine Abbildung der Positionen, eine klare Ordnung der jeweiligen Über- und Unterordnungsverhältnisse unterschieden nach Funktionen/Aufgaben - auch in der Verwaltung. Betrachtet man Organigramme solcher Unternehmen, stellt man fest, daß nach ‚unten‘ (von der Leitungsfunktion zur Ausführungsfunktion) immer mehr unterschiedliche Funktionen rangmäßig gleichgestellt sind. Das Erscheinungsbild ist das einer Pyramide.

Tayloristische Arbeitsorganisationen werden daher auch als hierarchisch-funktional bezeichnet.

Die Hierarchie spiegelt auch den „Dienstweg“ wider. Bei der planmäßigen und rationalen Erfüllung der Betriebsaufgabe sind wiederum formalisierte Vorgehensweisen hilfreich.

Formalisierung ist die auf Dauer ausgerichtete Regelung der Aktivitäten und Beziehungen innerhalb einer Organisation. Anwendung findet sie sinnigerweise bei Routinearbeiten, d. h. sich wiederholenden Tätigkeiten. Insofern unterstützt eine bürokratische Organisation die Formalisierung.

⁹³ Vgl. hierzu: Mayntz, Renate: Die soziale Organisation des Industriebetriebes, Stuttgart 1966, S. 19ff

⁹⁴ Vgl. hierzu: Kieser, Alfred (Hrsg.): Organisationstheorien, 2. Auflage, Stuttgart 1995, S. 81

In den 90er Jahren strebten viele Industrieunternehmen Zertifizierungen nach DIN ISO EN 9000ff (Qualitätsstandard und -sicherung) an und ließen diese durchführen. Dabei wurden die strengen Abgrenzungen zwischen Abteilungen und Zuständigkeiten sowie die einzuhaltenden Kommunikationswege noch verschärft: In einem sog. Qualitätshandbuch wurde für jede Aufgabe in Verfahrens- und Arbeitsanweisungen verbindlich festgeschrieben, wer, was, in welcher Zeit zu erledigen und wen zu informieren hat. Dem Kundenwunsch nach Qualitätssicherung ist durch die Formalisierung ein Großmaß an Flexibilität zum Opfer gefallen. Konsequenz in der Praxis: Der eine und andere Mitarbeiter versucht, die Vorgaben zu unterwandern, obwohl es ein offizielles Regelwerk ist.

Kommunikation und Information bezeichnete Mayntz schon Anfang der sechziger Jahre als die zwei wichtigsten Aspekte innerhalb einer Organisationsstruktur. Sie "überschneiden sich insofern, als zur Kommunikation auch die Übermittlung von Befehlen und Anordnungen gehört, während umgekehrt Informationen dazu nötig sind, um überhaupt zweckorientiert entscheiden und anordnen zu können."⁹⁵

Die formelle Kommunikationsstruktur in hierarchisch-funktional organisierten Industrieunternehmen regelt die vertikale (und auch horizontale) Kommunikation und entspricht dem hierarchischen Aufbau.

In der Linienorganisation ist die strenge Kommunikationsstruktur über die jeweils unter- bzw. übergeordnete Stelle realisiert. Die betriebliche Praxis ist dadurch gekennzeichnet, daß die möglichen Kommunikationswege klar geregelt und einzuhalten sind. Dabei kann grundsätzlich zwischen den Richtungen „top-down“, genannt sei hier als Beispiel die Auftragserteilung, und „bottom-up“, beispielsweise bei Berichterstattungen, unterschieden werden. Im betrieblichen Alltag erfolgt häufig jede Form von Kommunikation an ‚Dritte‘, d. h. Organisationseinheitsfremden, nur über die jeweilige Leitung (Vorgesetzter/Führungskraft). Das bedeutet, daß die Kommunikation auf horizontaler Ebene nur zwischen Mitarbeitern eines Vorgesetzten formal erlaubt ist. Eine Begründung: „Im Gefüge der traditionell hierarchisch bestimmten Institutionen ist Information nicht zuletzt ein Instrument zur Erlangung und Sicherung von Macht- und Verteilungsvorteilen.“⁹⁶

Traditionell organisierte Industrieunternehmen orientieren sich am bürokratischen Modell. Die Vorstellungen der Führungsspitze lassen sich in solchen Strukturen oftmals zweckmäßig durchsetzen. Allerdings ist die Führungsspitze auch auf die Kenntnisse und Fähigkeiten sowie der Kooperationsbereitschaft aller untergeordneten Positionsinhaber angewiesen. Das bedeutet, daß auch in diesen Strukturen - wenn auch unterbewußt und nicht ausdrücklich gewünscht - Mitarbeiter auf den verschiedensten Ebenen Entscheidungen mit beeinflussen. Mit zunehmender Spezialisierung und Größe des Unternehmens werden Entscheidungen zunehmend von einer Vielzahl unterschiedlicher Beteiligter, mit z. T. divergierender Zielvorstellung, vorbereitet. Eine für die gemeinsame Betriebsaufgabe sinnvolle Absprache erweist sich in der betrieblichen Praxis häufig als schwierig, so daß sich der Einfluß der Beteiligten auf die letztendliche Entscheidung verringert.

⁹⁵ Mayntz, Renate: Soziologie der Organisation, Hamburg 1963, S. 90

⁹⁶ Sattelberger, Thomas: Die lernende Organisation im Spannungsfeld von Strategie, Struktur und Kultur, in: Sattelberger, Thomas (Hrsg.): Die lernende Organisation - Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung, Wiesbaden 1991, S. 43

Die Tatsache, daß auch die Entscheidung über den Verbleib der bestimmten Person (Stichwort: Austauschbarkeit) in einer Position und im Betrieb abhängig ist von der Führungsspitze, beeinflußt die Verhaltensweise der Mitarbeiter. Bewußt und unbewußt wird oftmals so agiert, daß die persönliche Karriereentwicklung nicht gefährdet wird. Dies hat auch Auswirkungen auf die Kreativität und Innovationsbereitschaft. Dort, wo Mitarbeiter negative Erfahrungen mit dem Einbringen von Ideen gesammelt haben, beispielsweise die Reaktion: „Du bist nicht zum Denken, sondern zum Arbeiten hier!“ erlebt haben, werden wenig Verbesserungsvorschläge - in welche Richtung auch immer - entwickelt. Der im Betrieb vorhandene Sachverstand wird unter solchen Rahmenbedingungen bei weitem nicht immer - gegen die offen ausgesprochenen Erwartungen der Führungsspitze - eingesetzt.

In diesem Abschnitt sind viele tayloristische Strukturelemente aufgezeigt worden, die sich in der Stahlindustrie wiederfanden und -finden. Allerdings muß an dieser Stelle auch darauf hingewiesen werden, daß zumindest folgende zwei tayloristische Strukturprinzipien für die Stahlindustrie nicht zutreffen bzw. nur begrenzt realisiert werden können:

- Möglichst viele Arbeitsplätze erfordern keine speziellen Vorkenntnisse und nur kurze Anlernphasen der Bewerber
- Größtmögliche Transparenz des Betriebsgeschehens, um eine weitestgehende Planbarkeit und Kontrollierbarkeit der Produktions- und Arbeitsabläufe zu gewährleisten

Jürgenhake arbeitet zu beiden Aspekten aus, daß die Arbeitsplatzanforderungen erst im Laufe langer Betriebszugehörigkeit zu erwerbende spezifische Qualifikationen sind und daher - bis auf die sog. Einstiegsarbeitsplätze - mit langen Lernzeiten verbunden waren: „Das hohe Produktions- und Erfahrungswissen der Belegschaften, den Unternehmensleitungen nur unvollkommen zugänglich, sicherte den Belegschaften eine höhere Autonomie und Handlungskompetenz, erschwerte die Kontrollierbarkeit der Arbeitsvollzüge (wenn auch nicht der Arbeitsergebnisse).“⁹⁷

Dies gilt verstärkt seit der Einführung von Automatisierungen und der Integration von Prozeßleitsystemen. Die gestiegenen Anforderungen konnten nur durch umfassende Qualifizierungen der Mitarbeiter und Reformen der technisch-gewerblichen Ausbildungsberufe erfüllt werden.

Beide Komponenten haben angesichts des anhaltenden Personalrückgangs bei relativ konstanter Produktion Auswirkungen auf die Arbeitspolitik der Stahlunternehmen. Es wird darum gehen, die vorhandenen Potentiale und Kompetenzen der Mitarbeiter zu nutzen. Dabei stoßen die tradierten arbeitsorganisatorischen Konzepte an ihre Grenzen.

Neue arbeitsorganisatorische Ansätze stellen Reorganisationen für Betriebe und Abteilungen dar, daher sollten sie deren Spezifika gerecht werden. Letztendlich handelt es sich dabei auch um soziale Veränderungsprozesse, die in nicht geringem Umfang auch von den handelnden Akteuren - Mitarbeiter, Führungskräfte und Betriebsräte - mit ihren jeweiligen Werten und Haltungen sowie durch ihr interessengeleitetes Verhalten beeinflußt werden.

⁹⁷ Jürgenhake, Uwe; Winter, Beate: Neue Produktionskonzepte in der Stahlindustrie - Ökonomisch-technischer Wandel und Arbeitskräfteeinsatz in Eisen- und Stahlindustrie, Dortmund 1992, S.

Die hier beschriebenen Strukturelemente trafen bis in die achtziger Jahre auch auf die Unternehmen der deutschen Stahlindustrie zu. Die veränderten Kundenanforderungen führten jedoch zu differenzierten Aufträgen, zu deren Ausführung die Arbeitsweisen der Stahlindustrie nicht mehr geeignet waren: „Eine Problemanalyse der Situation der Stahlindustrie (...) führt zu dem Ergebnis, daß nicht allein der Stand der Anlagentechnik eines Werkes Einfluß auf seine Fähigkeit hat, sich am Markt zu behaupten. Vielmehr sind auch die Arbeitsmethoden neben der Qualifikation und dem Engagement der Belegschaft entscheidende Voraussetzungen, um technischen Entwicklungen schnell zu folgen und vor allem ihre Vorteile nutzen zu können.“⁹⁸

Die Stahlindustrie begann in ersten Ansätzen die gewohnte Arbeitszergliederung zu reduzieren und wird zukünftig verstärkt solche Formen anstreben, in denen einzelne Funktionen wieder zusammengeführt werden. Anfang der neunziger Jahre entstand gar ein „Leitfaden für die Stahlindustrie: Neue Formen der Arbeitsorganisation“.⁹⁹

2.2 Begriffsbestimmungen

Mitarbeiterbeteiligung und neue arbeitsorganisatorische Ansätze sind Themen, die im Fokus vieler Wissenschaften stehen, beispielsweise der Betriebswirtschaftslehre.

Um den Wandel der Arbeitsorganisation in der Stahlindustrie im soziologischen Kontext erörtern zu können, ist es erforderlich, die zentralen Begriffe einzugrenzen.

2.2.1 Struktur und Qualifikation der Beschäftigten

Untersuchungen zum Thema Mitarbeiterbeteiligung setzen voraus, den Personenkreis „Mitarbeiter“ einzugrenzen. Mitarbeiter eines Unternehmens sind im Grundsatz zunächst einmal alle Beschäftigten des Unternehmens. Jedoch lassen sich - gerade was Industrieunternehmen angeht - verschiedene Kategorien festhalten. So unterteilt sich beispielsweise bei ThyssenKrupp Stahl die Belegschaft in sechs Bereiche:

- Auszubildende
- Praktikanten
- Lohnempfänger (LE)
- Tarifangestellte (TA)
- Außertariflich Angestellte - in nicht leitender Funktion (AT)
- Außertariflich Angestellte - Leitende Angestellte

Die Leitenden Angestellten entsprechen bei ThyssenKrupp Stahl zwar nicht überwiegend den Charakteristika, die das Betriebsverfassungsgesetz nennt, dennoch sind sie bei ThyssenKrupp Stahl vorwiegend mit Führungsaufgaben betraut und mit weitgehenden Entscheidungsbefugnissen ausgestattet.

Allein die Stammbeflegschaft umfaßt vier Ebenen. Das gibt bereits erste Hinweise auf Hierarchiestrukturen, aber auch auf vermutlich vorhandene „feine Unterschiede“¹⁰⁰.

⁹⁸ Trültzsch, K.-L.; Lichte, R.: Entwicklung und Einführung neuer Arbeitsstrukturen in einem Kaltwalzwerk. Dortmund, 1989, S. 197

⁹⁹ Grap, Rolf: Neue Formen der Arbeitsorganisation, Aachen 1993

¹⁰⁰ Vgl. hierzu: Bourdieu, P.: Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft, Frankfurt/M. 1988

Es gibt Beschäftigte, die in unterschiedlichen Funktionen „Beteiligung“ erleben:

- Mitarbeiter, die beteiligt werden
- Führungskräfte, d. h. Personalverantwortliche für einen oder mehrere Mitarbeiter, die Beteiligung ermöglichen wollen und/oder sollen
- Vertrauensleute, die aus gewerkschaftlicher Perspektive Beteiligung fördern wollen und/oder sollen
- Betriebsräte, d. h. Interessensvertreter der Arbeitnehmer, die
 - die Institutionalisierung und Implementierung durch (Betriebs-) Vereinbarungen regeln wollen und/oder sollen
 - Beteiligungsprozesse begleiten und/oder fördern wollen und/oder sollen

Dabei gibt es stets Beschäftigte, die in unterschiedlichen betrieblichen Kontexten durchaus mehrere dieser Funktionen gleichzeitig innehaben.

Die Mitarbeiter in der Stahlindustrie haben viele Varianten der Bedrohung ihrer Existenzgrundlage, persönlich und/oder bei „Kumpeln“ aus anderen Unternehmen, erlebt: Kurzarbeit, Ausgliederungen, Verkäufe, Anlagen- und Betriebsstillegungen bis hin zur Aufgabe ganzer Standorte, z. B. Rheinhausen. Das macht mißtrauisch.

Der überwiegende Teil der Mitarbeiter in Stahlunternehmen arbeitet im Produktionsbereich als Lohnempfänger, ein geringer Anteil von ihnen ist weiblich. Die meisten Betriebe sind sog. Kontibetriebe, die Anlagen laufen 24 Stunden am Tag und das ganzjährig - ausgenommen sind dabei die sog. Reparaturschichten. Es wird nach verschiedenen Schichtmodellen gearbeitet, der Regelfall ist die Wechselschicht von Früh-, Mittag- und Nachtschicht. Die unterschiedlichen und wechselnden Arbeitszeiten erfordern besondere Beachtung bei einer verantwortungsvollen Informations- und Kommunikationspolitik.

Die Wechselschichtler sind besonderen Belastungen ausgesetzt, die jedoch durch spezielle Entgeltsysteme, Qualifizierungsmaßnahmen und ausreichende Freizeit, Urlaub und Schichtmodelle abgefedert werden.

Körperliche Schwerarbeit hat daher in der Vergangenheit auch zum „klassischen“ Bild des Arbeiters im Ruhrgebiet beigetragen - dem „Malocher“. Der führte häufig angelernte Tätigkeiten aus, und diese Arbeiten waren - und sind es zum größten Teil auch heute noch - Arbeit für Männer („traditioneller Männerbetrieb“).

Zwar sind infolge der tiefgreifenden Verfahrensinnovationen und Optimierungen der Produktionstechnologie die Anforderungen an die Mitarbeiter komplexer geworden, dennoch ist der Anteil an- und ungelerner Arbeiter in dieser Branche nach wie vor relativ hoch.¹⁰¹ So finden sich Mitarbeiter, die ihrem ursprünglich gelernten Beruf, z. B. Koch oder Schaufenstergestalter, in den sechziger und siebziger Jahren den Rücken gekehrt haben, um in der Stahlindustrie „richtig Geld zu machen“ oder sich beruflich weiterzuentwickeln.

Beschäftigte der Stahlindustrie hatten und haben auch heute z. T. noch ein sehr bewußtes Eigenbild: Malocher - umgangssprachlicher Ausdruck für schwer Arbeitende. Anpacken und schaffen (Tonnen machen), so lautet die Devise. Dieses Eigenbild

¹⁰¹ Vgl. hierzu: Hindrichs, Wolfgang u. a.: Der lange Abschied vom Malocher, Essen 2000, S. 102

spiegelt sich auch in Klischees wider, die in - gerade auch im Ruhrgebiet populären - Musikstücken oder Fernsehfiguren aufgezeigt werden.¹⁰²

Ein weiteres Merkmal der Arbeitnehmer in der Stahlindustrie ist die im Vergleich zu anderen Branchen höhere gewerkschaftliche Organisation und dies trotz des Rückgangs der Gewerkschafts-Mitgliedschaften in den letzten Jahren. Nach wie vor nehmen daher die Arbeitnehmervertreter eine wichtige Funktion im Unternehmen ein. Ihre Bedeutung bei der Änderung von Arbeitsorganisationen wird an späterer Stelle noch näher betrachtet. Vgl. hierzu: 2.9 Die Rolle des Betriebsrates bei Änderungen der Arbeitsorganisation

Trotz der einschneidenden Verschiebung innerhalb der Technik „blieb die traditionelle Arbeitsorganisation mit ihrem ausgeprägten Hierarchiegefüge (durch Lohnsysteme abgesichert) und der horizontalen - wie vor allen Dingen vertikalen - Arbeitsteilung nahezu unangetastet.“¹⁰³

2.2.2 Begriffe der Arbeitsgestaltung

Die hier vorgenommenen Begriffsbestimmungen orientieren sich an den Ausführungen von Grap. Sein zentraler Blickwinkel ist der Mensch und seine Tätigkeiten. Daher betrachtet er auch nicht mehr die Organisation als Ganzes, sondern die jeweiligen Teilbereiche, die sog. Mikroorganisationen.

Ein *Arbeitssystem* besteht aus zusammengehörigen Mitarbeitern und den für die Tätigkeiten notwendigen Einrichtungen.

Arbeitsorganisation umfaßt Art und Umfang von Aufgaben sowie Bedingungen, unter denen die Mitarbeiter die Aufgaben erledigen. Hierzu zählt auch die Zusammenarbeit der Mitarbeiter, Information, Kommunikation, Entgeltsysteme, Arbeitszeit, und Führung.¹⁰⁴

Neue arbeitsorganisatorische Ansätze stellen also innovative Gestaltungen von Arbeit dar, beispielsweise Aufgabenintegration, Dezentralisierung und Gruppenarbeit. Hier ist eine strikte Abgrenzung zur Gestaltung innovativer Arbeit, z. B. e-business, vorzunehmen.

In Abgrenzung dazu wird der Begriff *Arbeitsstrukturierung* für Maßnahmen verwendet, die zur Veränderung der Arbeitsorganisation beitragen.

Es ergibt sich folgende Begriffszuordnung:

Organisationsbegriff	Ausprägung in der Arbeitsgestaltung
Institutionell	Arbeitssystem
Instrumentell	Arbeitsorganisation
Funktionell	Arbeitsstrukturierung

Abb. 5: Zuordnung von Begriffen der Arbeitsgestaltung zu den Arten des Organisationsbegriffes¹⁰⁵

¹⁰² Vgl. hierzu auch: Herbert Grönemeyer: Bochum und Götz George als Kommissar Horst Schimanski

¹⁰³ Hindrichs, Wolfgang u. a.: Der lange Abschied vom Malocher, Essen 2000, S. 15

¹⁰⁴ Vgl. hierzu: Grap, Rolf: Neue Formen der Arbeitsorganisation - Leitfaden für die Stahlindustrie, Teil 1, Aachen 1993, Abschnitt I.1, S. 13

¹⁰⁵ Vgl. hierzu: Grap, Rolf: Neue Formen der Arbeitsorganisation - Leitfaden für die Stahlindustrie, Teil 1, Aachen 1993, Abschnitt I.1, S. 11

Arbeitsgestaltung bezieht sich auf „alle Elemente eines Arbeitssystems und dessen relevanter Umweltfaktoren.“¹⁰⁶ Im Blickwinkel sind komplexe Zusammenhänge, und die Vorgehensweise ist prozeß- statt zielorientiert.

Die Begriffsbestimmungen machen deutlich, daß die Arbeitsorganisation aus der Arbeitsgestaltung resultiert.

Bereits 1963 zeigte Mayntz den Fokus der Soziologie beim Thema Organisation auf: „Die soziologische Analyse interessiert sich auch nicht vorwiegend für den organisierten Aspekt oder die formelle Organisation, sondern für das soziale Gebilde als Ganzes, mit allen ungeplanten und unvorhergesehenen Prozessen, die darin ablaufen.“¹⁰⁷

Dies ist ein wichtiger Hinweis: Mitarbeiterbeteiligung sollte nicht als isolierte Maßnahme auf der Ebene des Arbeitssystems erfolgen, sondern vielmehr Bestandteil eines Gesamtsystems sein.

2.2.3 Mitarbeiterbeteiligung¹⁰⁸

In der Praxis wird eine große Spannbreite heterogener Erscheinungen mit dem Etikett „Mitarbeiterbeteiligung“ versehen - ähnlich wie beim Begriff „Teamarbeit“.

Im Rahmen dieser Arbeit wird Mitarbeiterbeteiligung verstanden als eine unmittelbare, direkte¹⁰⁹ und persönliche Teilhabe von Mitarbeitern an der organisierten Erarbeitung von Problemlösungen, kreativen Ideen bis hin zu Innovationen, an Entscheidungen über Prozesse und Strukturen innerhalb der Organisation. Voraussetzung ist die Bereitwilligkeit der Mitarbeiter, Informationen und Wissen auszutauschen, Probleme konstruktiv bearbeiten zu wollen und Entscheidungen mitzutragen.¹¹⁰

Mitarbeiterbeteiligung beschränkt sich gemäß dieser Definition also nicht auf eine oder mehrere Beschäftigtengruppen, vielmehr zielt sie auf alle Unternehmensebenen.

Unterschieden werden kann sicherlich nach dem Maß der Beteiligung: vom informiert werden - daran hapert es schon oft in der Praxis - bis zur eigenständigen Entscheidung.

2.2.4 Innovation

Unter Innovationen werden im Rahmen dieser Untersuchung alle technischen, ökonomischen und organisatorischen, also auch arbeitsorganisatorischen Neuerungen

¹⁰⁶ Grap, Rolf: Neue Formen der Arbeitsorganisation - Leitfaden für die Stahlindustrie, Teil 1, Aachen 1993, Abschnitt I.1, S. 12

¹⁰⁷ Mayntz, Renate: Soziologie der Organisation, Hamburg 1963, S. 37

¹⁰⁸ Die Begriffe Mitarbeiterbeteiligung und Partizipation werden in dieser Arbeit synonym verwendet

¹⁰⁹ Abzugrenzen von der indirekte Beteiligung, z. B. Vertretung der Arbeitnehmerinteressen durch Betriebsräte

¹¹⁰ Vgl. hierzu: Grochla, Erwin: Grundlagen der organisatorischen Gestaltung, Stuttgart 1982, S. 269 und Pekruhl, Ulrich: Partizipatives Management - Konzepte und Kulturen, Gelsenkirchen 2000, S. 8; Baethge et al. und Dörre definieren den Begriff der Mitarbeiterbeteiligung ähnlich. Vgl. hierzu: Baethge, Martin; Denking, Joachim; Kadritzke, Ulf: Das Führungskräfte-Dilemma: Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt, Frankfurt 1995, S. 172f und Dörre, Klaus: Kampf um Beteiligung - Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus. Eine Studie aus dem Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI), Wiesbaden 2002, S. 17ff

verstanden, die zu Produktinnovationen, zu Änderungen vorhandener Produkte, des Sortiments, der Dienstleistungen, der Produktions- oder Geschäftsprozesse, der Werte, der Grundannahmen und Handlungsoptionen führen und einen Nutzenzugewinn bringen. Dabei werden alle Änderungen betrachtet, „gleich, ob es sich um originäre oder imitative Änderungen handelt.“¹¹¹

Schwerpunkt dieser Untersuchung sind Innovationen bezogen auf Arbeitsorganisation, die aber oftmals eine Plattform für anderweitige Innovationen bieten.

Innovationsfähigkeit ist bezogen auf die Wettbewerbsfähigkeit nicht nur deutschen Industrieunternehmen von zentraler Bedeutung. Marktsicherung und Markterschließung - auch verlorengangener Marktanteile - sind angesichts des immer stärkeren Wettbewerbs nur innovativen Unternehmen möglich. Daher ist eine Systematisierung des Innovationsprozesses erforderlich, die die effektive Nutzung des unternehmensinternen und -externen Wissens ermöglicht.¹¹²

Gerade die deutsche Stahlindustrie kann ihre unternehmerische Zielsetzung - Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit - nur realisieren, indem sie kunden- und anwendungsorientiert die Eigenschaften von Produkten verbessert und neue Produkte mit innovativen Anwendungsmöglichkeiten entwickelt. Aus gesamtgesellschaftlicher, volkswirtschaftlicher, aber auch aus der Arbeitnehmer-Sicht darf die Notwendigkeit beschäftigungswirksamer Innovationsstrategien nicht unterschätzt werden.

„Wer nicht wagt, der nicht gewinnt!“ Dieses Sprichwort weist auf die mit Innovationen verbundenen Problematiken hin. Immer wieder wird bei deutschen Unternehmen eine Innovations- und Modernisierungsschwäche¹¹³ registriert, die angesichts des damit verbundenen Risikos häufig auch noch gekoppelt mit einem hohen Maß an Unsicherheit fast verständlich¹¹⁴, aber daher noch lange nicht entschuldbar bleibt.

In der RKW Innovationsstudie sind Kennzeichen innovativer Unternehmen aufgelistet; dazu zählen

- Zahl der Belegschaftsmitglieder: Je höher, desto mehr durchgeführte Innovationen
- Anzahl der Auszubildenden: Je mehr, desto höher die Anzahl durchgeführter Innovationen
- Veränderung der Belegschaftsgröße: bei Erhöhung oder Verringerung mehr Innovationen; bei Verringerungen sogar leichter Vorsprung, dabei wird in dem Bericht davon ausgegangen, daß „die Veränderung der Mitarbeiterzahl unmittelbar Ausdruck der durchgeführten Innovation ist.“ Hier sind insbesondere durchgeführte Maßnahmen im Bereich der Arbeitsorganisation und im Personalbereich nach Veränderung der Belegschaftsgröße angeführt.

¹¹¹ Fuchs, W.; Klima, R.; Lautmann, R. Rammstedt, O.; Wienhold, H.: Lexikon zur Soziologie, 2. verbesserte und erweiterte Auflage als ungekürzte Sonderausgabe, Opladen 1988, S. 343

¹¹² Vgl. hierzu: Heßling, Alexandra: Innovationsprozesse in der Stahlindustrie - Langfristige Wettbewerbssicherung durch innovativen Werkstoffeinsatz, Diplomarbeit, Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie, 2001

¹¹³ Vgl. hierzu: Krieger, H. Fröhlich, D.: Gibt es bei den neuen Formen der Arbeitsorganisation in Deutschland eine Modernisierungslücke? Die Praxis direkter Arbeitnehmerbeteiligung in Europa und in den USA, in: WSI-Mitteilungen 3/1998

¹¹⁴ Staehle, Wolfgang H.: Management - Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 6. überarbeitete Auflage, München 1991, S.499

Alle hier aufgezeigten Kennzeichen treffen auch auf das in dieser Untersuchung betrachtete Unternehmen zu. Während in der Vergangenheit vielfach die sozial verträgliche Reduzierung der Belegschaftsgröße über viele Jahre aufgrund vorausgegangener technischer Innovationen möglich war, sind die jüngeren arbeitsorganisatorischen Innovationen ausgelöst worden durch die häufig aufgetretenen Probleme durch die gesunkene Anzahl an Belegschaftsmitgliedern (dünnere „Personaldecke“).

Allerdings ist für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens die Innovationsbereitschaft der Mitarbeiter von ganz zentraler Bedeutung. Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen der Mitarbeiter bilden einen nicht zu unterschätzenden Aktivposten im Unternehmen: das intellektuelle Kapital. Dieses „Kapital“ stellt das Innovationspotential eines Unternehmens. Die Bereitschaft der Mitarbeiter dieses Kapital zur Verfügung zu stellen, gilt es gezielt zu fördern. Die Relevanz von Mitarbeiterbeteiligung für die Stärkung der Innovations- und somit der Wettbewerbsfähigkeit ist evident.

Allerdings ist Innovationsfähigkeit noch in anderer Beziehung voraussetzungsvoll: Es bedarf entsprechender innovationsfreudiger Rahmenbedingungen. Darauf weisen auch die Ergebnisse der nun im folgenden skizzierten Studie „International Survey on Innovation in Steel (ISIS)“ der Unternehmensberatung McKinsey hin.

In dieser Untersuchung wurden folgende Erfolgsfaktoren für innovative Stahlunternehmen ermittelt:

„Four interlinked elements of successful innovation management:

- A clear and deep understanding of customer value
- Superior technical skills
- Strategic networks
- An innovative, entrepreneurial business environment¹¹⁵

Auch hier wird ganz deutlich herausgestellt, daß es sich um miteinander verknüpfte Elemente handelt. Es reicht nicht, einzelne Schwachpunkte zu beheben, vielmehr ist eine umfassende Verbesserung des gesamten Systems erforderlich.

Um ein klares und tiefreichendes Verständnis für die Kundenbedürfnisse zu erlangen, ist es nach dieser Studie für europäische Stahlunternehmen notwendig, die Zusammenarbeit mit den Kunden grundsätzlich zu verändern, und zwar dahingehend in systematisierten Vorgehensweisen enger mit dem Kunden zu arbeiten.¹¹⁶ Dieser Ansatz wird seit einigen Jahren auch bei ThyssenKrupp Stahl verfolgt. Vgl. hierzu: 3.4.3 Simultaneous Engineering - Neue arbeitsorganisatorische Ansätze im Bereich Forschung und Entwicklung

Erfolgsfaktoren für das Sichern und Stärken des technischen Sachverstandes sind nach dieser Studie ein systematisiertes Ideen- und Wissensmanagement auch bezogen auf Geschäftspartner und ein kontinuierlicher Verbesserungsprozeß.

Strategische Netzwerke zum Wissensaufbau, zur strukturellen Problemlösung, zum Wissensaustausch und zur gemeinsamen Produktentwicklung bringen, so die Ergeb-

¹¹⁵ Bleck, W.; Brinkmann, C.; Fleischer, M.; Frankemölle, H.; Kempis, R.-D.; Kopp, R.; Zeumer, B.: INNOVATION in Steel - McKinsey Metals & Mining Practice, Broschüre von McKinsey & Company Inc., Düsseldorf 2000, S. 3

¹¹⁶ Im Zusammenhang mit mangelnder Kundenorientierung machen sich teilweise noch die Strukturen und Verhaltensweisen aus dem ehemaligen Verkäufermarkt in negativer Weise bemerkbar.

nisse dieser Untersuchung, vielfältige Vorteile für die Beteiligten: Zugang zum Know-how der Partner, Zugang zu Märkten und eine - nicht zu unterschätzende - Risikominderung. An dem benannten Beispiel ULSAB (ultra-light steel automotive body) war ThyssenKrupp Stahl beteiligt.

Insbesondere der letzte Punkt bezieht sich auf die Bedeutung eines innovationsfreundlichen Klimas innerhalb der Belegschaft und im Umfeld des Unternehmens. Fünf Kennzeichen werden in der Untersuchung benannt. Neben hoher Zielsetzung bezüglich Absatz und Marktanteilen, ergebnisorientiertem Projektmanagement und wertorientiertem Controlling, der Investition in die Weiterqualifizierung der Mitarbeiter werden ergebnisorientierte Anreizsysteme benannt.

Doch, so die Studie, steht in vielen europäischen Stahlunternehmen die bisherige, historisch begründete hierarchische Organisationsstruktur den Innovationsbemühungen im Wege. „Radically new approaches and structures are needed.“¹¹⁷

Drei Jahre nach der Studie wird im Jahr 2000 resümiert: „Steel Industry Still Awaits Pragmatic Push“¹¹⁸ Es gäbe zwar einige Initiativen in Richtung Produktinnovation und Netzwerkbildung, damit seien allein noch keine umwälzenden Veränderungen erreicht.¹¹⁹ Vgl. hierzu: 3.4.6 Zusammenfassung

Die Stärkung der Innovationsfähigkeit bedingt also nicht selten umfassende Restrukturierungsmaßnahmen auf organisatorischer, organisationaler und kultureller Ebene. Damit sind jedoch Widerstände einzelner Akteure, aber auch seitens bestimmter betrieblicher Interessensgruppen (Führungskräfte, Mitarbeiter, Betriebsräte) verbunden, die Innovation und Wandel verzögern, erschweren oder gar verhindern. Diese Widerstände gilt es abzubauen. Dabei ist zu beachten, daß Verhalten und Handeln in Organisationen nicht nur ökonomischer Rationalität folgt, sondern sehr stark durch Organisations- und Unternehmenskultur geprägt ist. Die diesen Kulturen zugrundeliegenden Strukturen weisen ein hohes Maß an Stabilität aus; sie bieten Sicherheit im betrieblichen Dasein, lassen jedoch nur begrenzt erfolgreiche Handlungsmöglichkeiten zu.

¹¹⁷ Bleck, W.; Brinkmann, C.; Fleischer, M.; Frankemölle, H.; Kempis, R.-D.; Kopp, R.; Zeumer, B.: INNOVATION in Steel - McKinsey Metals & Mining Practice, Broschüre von McKinsey & Company Inc., Düsseldorf 2000, S. 27

¹¹⁸ Bleck, W.; Brinkmann, C.; Fleischer, M.; Frankemölle, H.; Kempis, R.-D.; Kopp, R.; Zeumer, B.: INNOVATION in Steel - McKinsey Metals & Mining Practice, Broschüre von McKinsey & Company Inc., Düsseldorf 2000, S. 32

¹¹⁹ Vgl. hierzu: Bleck, W.; Brinkmann, C.; Fleischer, M.; Frankemölle, H.; Kempis, R.-D.; Kopp, R.; Zeumer, B.: INNOVATION in Steel - McKinsey Metals & Mining Practice, Broschüre von McKinsey & Company Inc., Düsseldorf 2000, S. 33 - Als ein Beispiel wird der 1999 von ThyssenKrupp Stahl eingerichtete online sales channel angeführt.

2.3 Formen der Arbeitsorganisation

Trotz mancher Unterschiede in der Praxis lassen sich einige verbreitete Arbeitsorganisationsformen - auch für die Stahlindustrie - ausmachen, die unten skizziert werden. Vorab erfolgt jedoch im nächsten Absatz eine Klärung:

Job-enrichment, Job-enlargement und Job-rotation

Im Rahmen dieser Arbeit wird - in Anlehnung an Grap¹²⁰ - *Job-enrichment* (Arbeitsanreicherung) und *Job-enlargement* (Arbeitserweiterung) als in der Praxis im Regelfall kombiniert auftretende Maßnahmen zur Arbeitsstrukturierung verstanden, d. h., sie stellen keine Formen von Arbeitsorganisation dar.

Job-rotation (Arbeitsplatzwechsel - s. u.) bietet als Form der Arbeitsorganisation eine Realisierungsmöglichkeit für Job-enrichment.¹²¹

Bereichsarbeitsplatz

Bei dieser Arbeitsform nimmt ein oder nehmen mehrere Mitarbeiter neben einer Stammposition (Aufgabenbereich) auch noch eine Zusatzposition wahr, entweder an einer oder an mehreren Arbeitspositionen.

Kombiarbeitsweise

Die Kombiarbeitsweise stellt eine Sonderform des Bereichsarbeitsplatzes dar: Mitarbeiter können die Anforderungen von 2 Arbeitsplätzen an verschiedenen Anlagen erfüllen und wechseln regelmäßig zwischen diesen. Betroffen ist die komplette Mannschaft, die zwischen den Anlagen „pendelt“.

Einzelarbeitsplätze

Hierbei werden von einem Arbeitsplatz aus alle anfallenden Arbeitstätigkeiten ausgeführt. „Übertragen auf die Stahlindustrie bedeutet dies, daß zum Beispiel eine gesamte Anlage durch einen Mitarbeiter disponiert, beschickt, ‚gefahren‘ und die Endprodukte geprüft und abtransportiert werden. Selbst beim derzeitigen Stand der Technik ist ein solcher Produktionsarbeitsplatz in der Stahlindustrie jedoch nur in Ausnahmefällen vorstellbar.“¹²²

Arbeitsplatzwechsel

Gemäß des Gruppenarbeitsprinzips rotieren alle Mitarbeiter eines Arbeitssystems über die verschiedenen Arbeitsplätze.

Großer Vorteil hierbei ist, daß durch den Qualifizierungszuwachs auch eine höhere Flexibilität im Arbeitseinsatz erreicht werden kann, die eine optimale Personalplanung und -disposition zuläßt. Damit verbunden sind jedoch im Regelfall eine Entgelt-erhöhung und längere Anlernzeiten.

In der Stahlindustrie sind die „anzutreffenden Realisationen solche, die ein noch streng reglementiertes Arbeitssystem mit einem geringen Autonomiegrad für alle Be-

¹²⁰ Vgl. hierzu: Grap, Rolf: Neue Formen der Arbeitsorganisation - Leitfaden für die Stahlindustrie, Aachen 1993, Teil 1, Abschnitt I.1, S. 50ff

¹²¹ Darauf wird auch im empirischen Teil eingegangen. Vgl. hierzu: 3.3.3.5.2 Strategische Ebene und 3.3.3.4.4 Änderungen der Arbeitsorganisation

¹²² Grap, Rolf: Neue Formen der Arbeitsorganisation - Leitfaden für die Stahlindustrie, Aachen 1993, Teil 1, Abschnitt I.1, S. 56

troffenen entwickeln. (...) eine persönlichkeitsförderliche Tätigkeit liegt jedoch kaum vor.“¹²³

Die hier beschriebenen Maßnahmen sollen zu einer Erhöhung der Flexibilität innerhalb der Produktion beitragen.

Auf die praktische Umsetzung einzelner Formen wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit noch detailliert eingegangen.

Der jeweilige Erfolg ist u. a. auch abhängig vom Partizipationsgrad der Mitarbeiter. Was Mitarbeiterbeteiligung leistet und in welchen Formen sie existiert, wird im weiteren ausführlich dargestellt und erörtert.

2.4 Formen und Modelle der Mitarbeiterbeteiligung

In dieser Arbeit werden unter Formen und Modellen¹²⁴ der Mitarbeiterbeteiligung solche institutionalisierten Gruppenprozesse zusammengefaßt, durch die die Mitarbeiter gemeinsam in Gruppen die Arbeitsorganisation mitgestalten können, die Spannweite reicht von Verbesserungsideen bis zu Beteiligung an Entscheidungen.

In Theorie und Praxis lassen sich folgende Grundtypen von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen ausmachen:

- Betriebliches Vorschlagswesen
- Qualitätszirkel
- Gesundheitszirkel
- Gruppenarbeit
- Projektgruppe

Betriebliches Vorschlagswesen

Dieses ist eine der ältesten Beteiligungsformen in der betrieblichen Praxis. In einem formalisierten Prozeß mit eingeschalteten, oft „neutralen“ Bewertern werden die von den Mitarbeitern eingereichten Vorschläge geprüft und bewertet. Nach verschiedenen Kriterien wird je nach Optimierungsgrad dem Mitarbeiter eine Prämie ausgeschüttet.

Den Kritikpunkten „zu bürokratisch“ und „Bearbeitung zu lange“ setzten mittlerweile viele Unternehmen beschleunigte Verfahren entgegen, z. B. Vorschläge per E-mail oder Intranet mit verkürztem Kommunikationsprozeß. Dem Problem der z. T. mangelhaften Formulierungsfähigkeit versucht man mit dem Zulassen von Gruppenvorschlägen zu begegnen und so die Gefahr des Ausbleibens von interessanten Vorschlägen zu verringern.

Qualitätszirkel

Das sind dauerhaft installierte Problemlösungsgruppen mit Teilnehmern aus einem oder mehreren Arbeitssystemen, die sich in regelmäßigen Abständen treffen um Fragen der Produktqualität und Fragen zu Produktionsverfahren zu bearbeiten. Dabei werden zwischenmenschliche Fragen und Probleme ausgeblendet.

¹²³ Grap, Rolf: Neue Formen der Arbeitsorganisation - Leitfaden für die Stahlindustrie, Aachen 1993, Teil 1, Abschnitt I.1, S. 58

¹²⁴ Beide Begriffe - Formen und Modelle - werden in dieser Arbeit synonym verwendet

Gesundheitszirkel

Hierbei handelt es sich auch um Problemlösungsgruppen. Im Regelfall stammen die Teilnehmer aus einem Arbeitssystem, und es gibt eine Laufzeitbegrenzung. Die Gruppe trifft sich regelmäßig oder im Bedarfsfall, um Ideen zur Gesundheitsförderung und Gefahrenminderung/Unfallverhütung im Arbeitsumfeld zu entwickeln.

Gruppenarbeit/Teamarbeit¹²⁵

Dies ist eine auf Dauer formell eingerichtete Gruppe innerhalb eines Arbeitssystems, in der die Mitglieder gemeinsam zielorientiert Aufgaben erledigen und zu einer Leistungsoptimierung in ihrem Arbeitssystem beitragen sollen.¹²⁶ Gruppenarbeit wird heute vielfach unhinterfragt als Symbol für moderne Unternehmensführung betrachtet. Vgl. hierzu: 2.7.1 Erklärungsansätze für den Wandel

Projektgruppe

Hierbei handelt es sich um eine Arbeitsgruppe, deren Teilnehmer i. d. R. aus mehreren Arbeitssystemen stammen, die bis zur Erreichung des vorab definierten Ziels, ggf. mit Meilensteinen bis zur Zielerreichung, und anschließender Projektpräsentation und -dokumentation existiert und die ihre Aufgaben selbständig plant und durchführt (Projektmanagement).

Die hier vorgestellten Modelle der Mitarbeiterbeteiligung werden in der Praxis häufig inhaltlich unterschiedlich hinterlegt; die Folge: teils „inflationäre Benennungen“ und „Namensdschungel“.¹²⁷

Daher werden im weiteren Verlauf dieser Arbeit die jeweils thematisierten Beteiligungsformen detailliert dargestellt.

Die Beteiligung von Mitarbeitern in neuen Formen der Arbeitsorganisation stellen keinen Selbstzweck dar, sondern werden verbunden mit unternehmerischen Zielen wie beispielsweise Erhöhung der Flexibilität, Reduzierung von Personalengpässen und nicht zuletzt Produktivitätssteigerung.

Die unternehmerische Vorleistung im Vorfeld solcher innovativen Gestaltungen von Arbeit kann auch als Investition bezeichnet werden, die sich mittelfristig rentieren soll.

¹²⁵ beide Begriffe werden synonym verwendet

¹²⁶ Minssen stellt bezogen auf Gruppenarbeit eine große Variantenbreite fest, so daß kaum noch von einer gemeinsamen Bedeutung ausgegangen werden kann. Minssen, Heiner: Zumutung und Leitlinie - Der Fall Gruppenarbeit in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 30, Heft 3, 2001, S. 194

¹²⁷ Kühl, Stefan: Wenn die Affen den Zoo regieren: Die Tücken der flachen Hierarchien, 2. Auflage, Frankfurt 1995, S. 63

2.5 Rahmenbedingungen für Mitarbeiterbeteiligung in der deutschen Stahlindustrie

Die rechtliche Basis für die Beteiligung von Mitarbeitern bildet schwerpunktmäßig das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG). Im Gegensatz zur Montanmitbestimmung und dem Mitbestimmungsgesetz, die die Mitbestimmung auf Unternehmensebene, Aufsichtsrat und Vorstand, verankert, beinhaltet das BetrVG auch Regelungen für die Mitbestimmung und Mitwirkung auf der operativen Ebene.

Besondere Bedeutung haben hier die Abschnitte zwei, drei und vier des BetrVG. Der zweite Abschnitt regelt individuelle Mitwirkungs- und Beschwerderechte des Arbeitnehmers (§ 81 bis 86 BetrVG), die Rechte auf Unterrichtung, Anhörung, Beschwerde und auf Erläuterung. Im dritten Abschnitt werden die sozialen Angelegenheiten behandelt; danach besitzt der Betriebsrat bei fehlenden gesetzlichen oder tariflichen Regelungen in den dort genannten Angelegenheiten, z. B. Verhütung von Arbeitsunfällen und beim Arbeitsschutz, ein Mitbestimmungsrecht. Hierdurch soll erreicht werden, daß bei der Arbeitsgestaltung nicht nur technische und wirtschaftliche Aspekte, sondern auch die Belange der Betroffenen von Anfang an mit berücksichtigt werden. Der vierte Abschnitt schließlich legt fest, wie bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes, des Arbeitsablaufes sowie der Arbeitsumgebung zu verfahren ist. Der Betriebsrat verfügt über ein Unterrichtungs- und Beratungsrecht in bezug auf die menschengerechte Gestaltung der Arbeit. Werden Arbeitnehmer einer besonderen Belastung ausgesetzt, die im Widerspruch zur menschengerechten Gestaltung der Arbeit stehen, so weitet sich das Recht des Betriebsrats auch auf die Mitbestimmung aus.

Dies sind die rechtlichen Voraussetzungen für die Mitbestimmung am Arbeitsplatz und Mitarbeiterbeteiligung, die der Gesetzgeber in Deutschland geschaffen hat.

Auf Unternehmens- und Betriebsebene sind es insbesondere die Betriebsräte - gewerkschaftlich organisierte, qualifizierte und in ihrer Funktion unterstützte Arbeitnehmervertreter -, die Mitbestimmungs- und Beteiligungsfragen regeln. Wie sehen nun die Vorstellungen der Gewerkschaften aus?

Die Haltung der Gewerkschaften zum Thema „Mitarbeiterbeteiligung“ und zur Mitbestimmung am Arbeitsplatz war lange Zeit durch folgende Vorbehalte gekennzeichnet:

- „solidarische Interessenvertretung könnte unterlaufen und unterhöhlt werden,
- gewerkschaftliche Mitbestimmungsforderungen und -rechte könnten umgangen werden,
- gewerkschaftliche Interessenvertretungen könnten für betriebliche Zwecke vereinnahmt werden,
- eine Entsolidarisierung der Beschäftigten wäre denkbar, und
- es könnte zu einer Entmachtung der institutionalisierten Interessenvertretungen (Betriebsrat) kommen.“¹²⁸

¹²⁸ Grap, Rolf: Neue Formen der Arbeitsorganisation - Leitfaden für die Stahlindustrie, Aachen 1993, Teil 2, Abschnitt II.2, Folie II.2 - 5

Exkurs: Die mangelnde Akzeptanz und Unterstützung seitens der Gewerkschaften zeigte sich auch bei dem HdA-Projekt zur Arbeitsstrukturierung im Kaltwalzwerk bei der Hoesch Stahl AG 1982. Die diesem Projekt zugrundeliegende Idee der Mitarbeiterbeteiligung sei von der Gewerkschaft als Konkurrenz zur Mitbestimmung und nicht als Ergänzung und Unterfütterung der Betriebsratsarbeit angesehen worden, so der damalige Arbeitsdirektor. Und es seien doch tatsächlich Gewerkschafter aus Frankfurt nach Dortmund gereist, um den Betriebsrat dahingehend umzustimmen, daß diese auch eine Haltung gegen die Beteiligung einnehmen. Allerdings seien diese Bemühungen nicht von Erfolg gekrönt gewesen, weil die Betriebsräte sehr wohl die möglichen finanziellen Vorteile für die Belegschaftsmitglieder erkannt hätten.¹²⁹ Vgl. hierzu: 3.2.1 Partizipative Ansätze in den Vorläuferunternehmen

Allerdings mußten sich die Gewerkschaften angesichts der verstärkten Beteiligungsaktivitäten der Unternehmen neu positionieren. „Traditionelle Denk- und Handlungsmuster - einer Betriebsrats Tätigkeit als reine Schutzfunktion - sind schwer mit den Ansprüchen einer beteiligungsorientierten Belegschaft in Einklang zu bringen.“¹³⁰

Mittlerweile wird Mitbestimmung am Arbeitsplatz von zunehmend mehr Gewerkschaftern und Betriebsräten als integraler Bestandteil der betrieblichen Mitbestimmung betrachtet. Diese Einschätzung wird jedoch nicht durchgängig vertreten. Dies mag in der vagen Vorstellung vom neuen Rollenverständnis eines Betriebsrates und den damit verbundenen Wagnissen/Risiken begründet sein. Vgl. hierzu: 2.9 Die Rolle des Betriebsrates bei Änderungen der Arbeitsorganisation

Zukünftig wird es aber darum gehen, „Beteiligung im Sinne einer Mitbestimmung am Arbeitsplatz offensiv als Mittel betrieblicher Gestaltungspolitik zu nutzen.“¹³¹ Es gilt also eine Übereinstimmung mit den mittel- und langfristigen Zielen der Gewerkschaften herbeizuführen.¹³²

2.6 Bedeutung der Organisationskultur für Mitarbeiterbeteiligung

Betriebe sind Orte politischen Handelns, in denen interessengeleitete Aushandlungsprozesse stattfinden und so Strukturen entstehen, die wiederum handlungsleitend sein können. Solche Auseinandersetzungen erfolgen zunächst im Rahmen der jeweiligen strukturell und kulturell verankerten Handlungsmöglichkeiten.

Hierbei sind Führungsstil, Organisationsstruktur und -kultur sowie Vertrauen von zentraler Bedeutung. Ebenfalls haben sie - so meine These - in ihrer Wechselwirkung auch großen Einfluß bei der Implementierung und Durchführung von Formen der Mitarbeiterbeteiligung.

¹²⁹ Diese Stellungnahme stammt aus dem Interview, das ich im Rahmen dieser Untersuchung mit Dr. Alfred Heese geführt habe.

¹³⁰ Jürgenhake, Uwe; Schnittfeld, P. (Hrsg.): Wandel der Arbeit in der Stahlindustrie und Betriebsrats handeln, Düsseldorf 1997, S. 16

¹³¹ Franz, Hans-Werner u. a.: Jenseits von 2000 - Stahlarbeit im Umbruch, Dortmund 1993, S. 116

¹³² Zugriff: 15.10.01; www.kompenetz-nrw.de/KompeNews/index_KompeNews.htm

2.6.1 Vorbemerkungen

In der Theorie werden Formen und Facetten von Führungsstilen unterschieden. Dabei wird z. T. differenziert nach: autoritär, patriarchalisch, beratend, kooperativ, partizipativ und nach diversen Ausprägungen von demokratischen Führungsstilen.¹³³

Solche und andere Unterscheidungen innerhalb der Theorie der Führungslehre helfen im Rahmen dieser Arbeit nur wenig. Vielmehr ist es sinnvoll - unter Berücksichtigung der geschichtlichen Ausgangsbasis - die relevanten Elemente und Charakteristika der Organisation von Arbeit in der Stahlindustrie bei der Erörterung der Bedingungen, die eine effektive Mitarbeiterbeteiligung begünstigen, zu beachten.

Die Art, Mitarbeiter im Unternehmen zu führen, steht in engem Zusammenhang mit der jeweiligen Organisationsstruktur. „Mit Struktur meint man allgemein ein Aufbaugefüge, eine verhältnismäßig dauernde Anordnung von Teilen zu einem Ganzen.“¹³⁴ Über das Verhältnis von ‚System‘ und ‚Struktur‘ sagt Luhmann: „Als System läßt sich (...) alles bezeichnen, worauf man die Unterscheidung von innen und außen anwenden kann (...). Die Innen-/Außen-Differenz besagt, daß eine Ordnung festgestellt wird, die sich nicht beliebig ausdehnt, sondern durch ihre innere Struktur, durch die eigentümliche Art ihrer Beziehungen Grenzen setzt. Die Struktur des Systems ermöglicht zugleich, daß das System sich einer andersartigen Umwelt gegenüber Wechselfällen relativ invariant verhält.“¹³⁵

Wesentliche Eigenschaften einer Struktur sind also die Beständigkeit, Widerstandsfähigkeit und Dauerhaftigkeit. Was aber geschieht, wenn ein radikaler Umbau des Unternehmens bestimmten Gruppen große Selbstständigkeit ermöglicht?

Wenn Unternehmen flexibel auf Kundenwünsche reagieren sollen, wenn sie dazu Teams einrichten, die in immer neuer Zusammensetzung teilautonom arbeiten und so in „kontrollierter Autonomie“, in „fremdorganisierter Selbstorganisation“, „zentralistischer Dezentralisierung“ oder „regulierter Anarchie“ tätig werden, so zeigen sich Paradoxien, die in der betrieblichen Praxis zu Unsicherheiten bei allen Beteiligten führen können.¹³⁶ Kühl erinnert an die Tatsache, daß Spezialwissen nach wie vor unentbehrlich ist, wodurch Mitarbeiter nicht selten ihren Vorgesetzten überlegen seien. Diesen Phänomenen angemessen zu begegnen, wird eine Herausforderung bei der Umgestaltung von Unternehmen sein.

2.6.2 Führungsstil

Den geschilderten Strukturen tayloristisch organisierter Unternehmen und der dahinterliegenden Denkweise am ehesten entsprechende „klassische“ Führungsstil ist der autoritäre.

Hersey und Blanchard haben ein situatives Führungsmodell entwickelt, in dem sie über vier Führungsstile eine Entwicklungskurve gelegt haben, um deutlich zu machen, daß je nach Reifegrad der Mitarbeiter ein Führungsstilwechsel erfolgen sollte.

¹³³ Vgl. hierzu: Scholz, Christian: Personalmanagement - Informationsorientierte und verhaltens-theoretische Grundlagen, München 1993, S. 437 ff

¹³⁴ Mayntz, Renate: Soziologie der Organisation, Hamburg 1963, S. 81

¹³⁵ Luhmann, Niklas: Funktionen und Folgen formaler Organisation, 4. Auflage, Berlin 1995, S. 24

¹³⁶ Vgl. hierzu: Kühl, Stefan: Zentralisierung durch Dezentralisierung - Paradoxe Effekte bei Führungsgruppen in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 53 (2000), S. 467-496

Die Situationsvariable ist die aufgabenrelevante Kompetenz der Mitarbeiter; dabei wird sowohl die Fähigkeit als auch die Bereitschaft betrachtet.

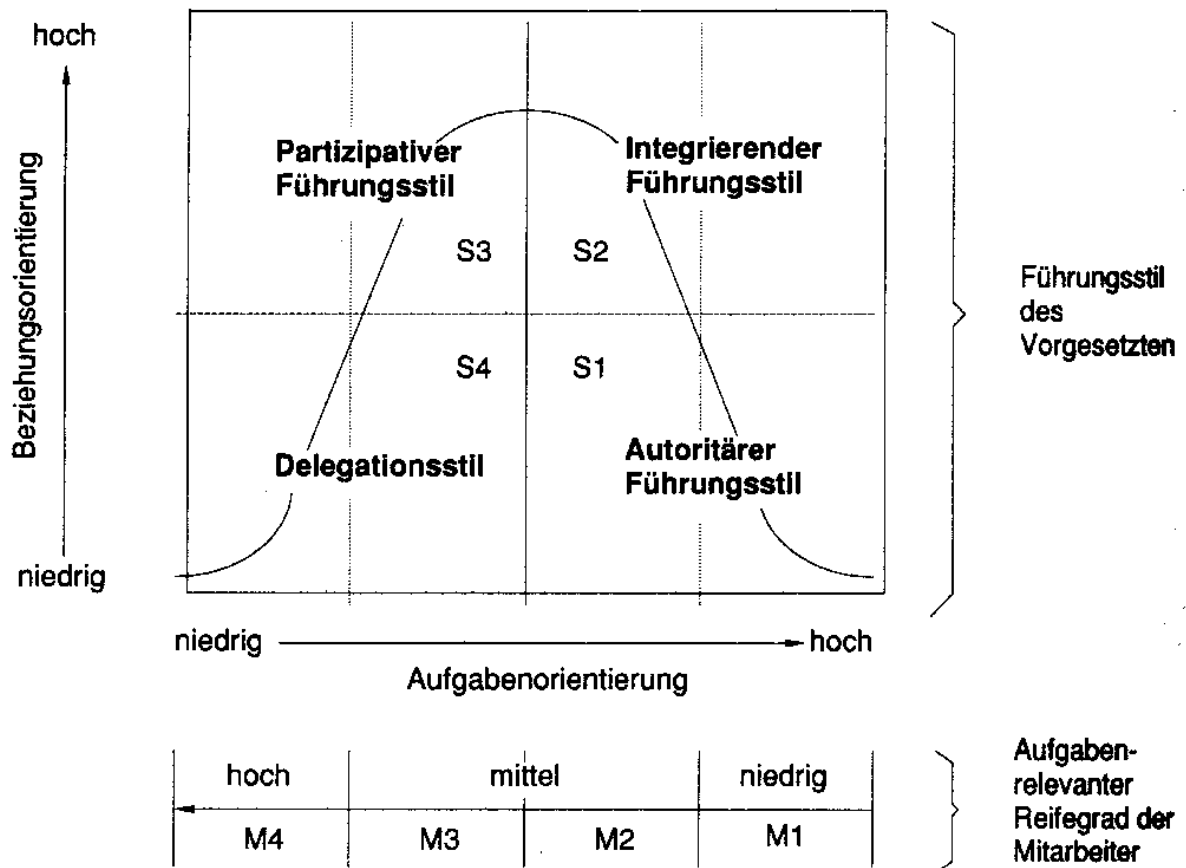


Abb. 6: Hersey und Blanchard: Situatives Führungsmodell¹³⁷

Hersey und Blanchard unterscheiden die vier Facetten folgendermaßen:

Der autoritäre Führungsstil ist dadurch gekennzeichnet, daß Tätigkeiten und Zeitpunkt zur Erfüllung vom Vorgesetzten strikt vorgegeben werden. Eine Beteiligung der Mitarbeiter wird nicht praktiziert.

Reiferen Mitarbeiter sollte mit dem integrierenden Führungsstil begegnet werden; hierbei werden die Meinungen der Mitarbeiter eingeholt; die Entscheidungsbefugnis bleibt beim Vorgesetzten.

Der partizipative Führungsstil sieht vor, die Einschätzungen von Mitarbeitern und Vorgesetzten gleichermaßen in die Entscheidungsfindung mit einfließen zu lassen. Es ist nicht klar geregelt, wer letztendlich die Entscheidung fällt. Voraussetzung ist ein entsprechend hoher Reifegrad der Mitarbeiter.

Mitarbeiter mit sehr hohem Reifegrad sind nach dem Delegationsprinzip zu führen. Im extremsten Fall entscheiden die Mitarbeiter nach einer Startphase über alle weitergehenden Schritte, Mittel und organisatorischen Angelegenheiten selbst.

Nach Hersey und Blanchard ist bei fortschreitender Kompetenz der Mitarbeiter der autoritäre Führungsstil nicht mehr angemessen. Auf diesen Zusammenhang wird im empirischen Teil dieser Arbeit detailliert eingegangen.

¹³⁷ Grafik entnommen aus: Scholz, Christian: Personalmanagement - Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, München 1993, S. 462

Zur besonderen Problematik hochmotivierter Mitarbeiter in beteiligungshemmenden Organisationsstrukturen liegen aktuelle Untersuchungen vor. Weitgehende Einigkeit herrscht darüber, daß effektive Mitarbeiterbeteiligung nicht möglich ist ohne intrinsische Motivation, die Leistungsreserven mobilisiert.¹³⁸ Dörre hält darüber hinaus noch „wechselseitige Verpflichtungen aller Beteiligten“ für unabdingbar.¹³⁹ Damit sind Vertrauensbeziehungen gemeint, die sich täglich bewähren müssen.

Einhellig werden dagegen traditionelle hierarchische Strukturen dafür verantwortlich gemacht, daß hohe Potentiale durch verstärkte Mitarbeiterbeteiligung nicht genutzt werden können.

Die Industriesoziologie hat dazu Beiträge vorgelegt, die nicht zuletzt dadurch wichtig wurden, daß die Einstellungen von Mitarbeitern in Umbruchsituationen untersucht wurden. Zu nennen sind in erster Linie die Untersuchungen von Baethge et al., Kotthoff und Dörre, deren wichtigen Schlüsse hier kurz referiert werden sollen.

Baethge et al. kommen zu ähnlichen Ergebnissen wie Voskamp und Wittke, die feststellen konnten, daß die „Facharbeiter neuen Typs“ ähnlich wie zwei Drittel der Hochqualifizierten, die Baethge et al. befragten, zu Hochleistungen aus intrinsischer Motivation bereit seien, wenn die Arbeit mit sinnvollem Tun, Selbstentfaltung und Weiterbildung verbunden sei.¹⁴⁰

Auch Ergebnisse der Befragungen bei ThyssenKrupp Stahl können diese Befunde bestätigen.

Baethge et al. warnen davor, diese bei vielen Belegschaftsmitgliedern auf allen Ebenen verankerten Erwartungen an Arbeit zu mißachten.

Kotthoff untersuchte Einstellungen im mittleren Management im Kontext der jeweiligen Betriebskulturen, wobei er vor allem die wechselseitigen Beziehungen analysierte.¹⁴¹ Wichtig sind demnach:

- Gemeinsame Bedeutungshorizonte, die durch Kommunikation entwickelt werden
- Anerkennung, und zwar innerbetrieblich und gesellschaftlich
- Beteiligung und Information

Als Ursache für „gestörte Kollegialität“ wurde in Kotthoffs Untersuchung das Verhalten des direkten Vorgesetzten angegeben. Die Leistungen der jeweiligen Vorgesetzten und insbesondere die Art und Weise, wie sie erbracht werden, sind offensichtlich sehr wichtig für das Arbeitsklima in kleineren Gruppen und prägt die jeweilige Organisationskultur. Ähnliche Hinweise liefern die Ergebnisse der Untersuchungen bei ThyssenKrupp Stahl.

¹³⁸ Vgl. hierzu: Baethge, Martin; Denking, Joachim; Kadritzke, Ulf: Das Führungskräfte-Dilemma: Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt, Frankfurt 1995

¹³⁹ Dörre, Klaus: Kampf um Beteiligung - Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus. Eine Studie aus dem Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI), Wiesbaden 2002, S.27

¹⁴⁰ Voskamp, U; Wittke, V: Junge Facharbeiter in der Produktion - eine Herausforderung für die betriebliche Arbeitspolitik, in: SOFI-Mitteilungen 19. Januar 1992, S.28-34, S.31, zitiert aus: Baethge, Martin; Denking, Joachim; Kadritzke, Ulf: Das Führungskräfte-Dilemma: Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt, Frankfurt 1995, S. S.51

¹⁴¹ Kotthoff, Hermann: Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur: Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer?, Berlin 1997

In der Studie von Baethge et al. beklagt ein Drittel die zu geringen Entscheidungskompetenzen.¹⁴² Dabei werden vermutlich auch Machtaspekte ausschlaggebend sein. Dies indiziert auch der Hang zur Erhaltung der Kontrollbefugnisse seitens der Führungskräfte.

Übereinstimmend äußern sich Baethge et al., Dörre und Kotthoff zu den recht unterschiedlichen Hinweisen auf Lähmschichten. Es helfe nicht, einzelne Personengruppen zu Sündenböcken zu erklären, zur Klärung von Wirkungszusammenhängen reichten rollentheoretische Zuschreibungen nicht.

Hochqualifizierte erwarten wie viele andere Mitarbeiter auch Sicherheit und faire Behandlung, so Kotthoff. Vielfach verursache jedoch die Organisationsstruktur Behinderungen. Dazu zählen u. a. auch überkommene Kommunikations- und Informationsverfahren.

Kotthoff kommt zu einem nicht vermuteten Befund: „Dieser sehr hohe Stellenwert von Deutungen und Bedeutungen, in denen die Sozialintegration der Firma das Thema ist, ist das unerwartete Hauptergebnis dieser Untersuchung.“¹⁴³

Dörre urteilt zwar zusammenfassend über die Mitarbeiterbeteiligung der neunziger Jahre, daß „Humanisierungs- und Demokratisierungsversprechen häufig uneingelöst“¹⁴⁴ blieben, betont aber andererseits die Chancen, durch Partizipation den „Dualismus von zweckrationalen und kommunikativen Handeln“ überwinden zu können. Selbstbestimmte Tätigkeiten mit größerem Entscheidungsspielraum in Teamstrukturen könnten auch Leistungssteigerungen verursachen.¹⁴⁵ Wegen dieser Vorteile für alle bleibt auch gegen Widerstände „der Kampf um Beteiligung auf der Tagesordnung“, wie Dörre abschließend in seinem Buch formuliert.¹⁴⁶

Wie Dörre betonen auch Baethge et al. die Zukunftsoffenheit der Entwicklung und die Abhängigkeit der industriellen Beziehungen von gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen. Auch sie sehen die „emanzipatorischen Chancen“ der Mitarbeiterbeteiligung.¹⁴⁷

¹⁴² Vgl. hierzu: Baethge, Martin; Denking, Joachim; Kadritzke, Ulf: Das Führungskräfte-Dilemma: Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt, Frankfurt 1995, S. 380, Dörre, Klaus: Kampf um Beteiligung - Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus. Eine Studie aus dem Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI), Wiesbaden 2002

¹⁴³ Kotthoff, Hermann: Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur: Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer?, Berlin 1997, 291

¹⁴⁴ Dörre, Klaus: Kampf um Beteiligung - Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus. Eine Studie aus dem Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI), Wiesbaden 2002, S. 22

¹⁴⁵ Dörre, Klaus: Kampf um Beteiligung - Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus. Eine Studie aus dem Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI), Wiesbaden 2002, S. 408f

¹⁴⁶ Dörre, Klaus: Kampf um Beteiligung - Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus. Eine Studie aus dem Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI), Wiesbaden 2002, S. 416

¹⁴⁷ Vgl. hierzu: Baethge, Martin; Denking, Joachim; Kadritzke, Ulf: Das Führungskräfte-Dilemma: Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt, Frankfurt 1995, S. 380, Dörre, Klaus: Kampf um Beteiligung - Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus. Eine Studie aus dem Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI), Wiesbaden 2002, S. 382ff

Die in diesem Kapitel eingangs skizzierten Charakteristika einer tayloristischen Arbeitsorganisation stellen heute für viele Betriebe Hemmnisse bei der Unternehmensentwicklung dar; eine Abwendung ist mit einschneidenden Veränderungen der Organisationskultur verbunden. Daher wird der Begriff „Organisationskultur“ und dessen Relevanz für Mitarbeiterbeteiligung im folgenden näher erläutert.

2.6.3 Organisationskultur

Organisationskultur ist ein Thema, mit dem sich zahlreiche Praktiker und Wissenschaftler verschiedener Forschungsdisziplinen beschäftigt haben. Dadurch kam es zu einem teilweise vagen Bild darüber, was genau unter Organisationskultur zu verstehen ist. Trotzdem gibt es grundsätzliche Übereinstimmungen:

Demnach sind Organisationen nicht nur durch formale Regelungen, Systeme und Strukturen bestimmt, sondern ebenso durch die von den Organisationsmitgliedern geteilten Wahrnehmungsmuster, Denk- und Handlungsstrategien.¹⁴⁸ Dies gilt auch umgekehrt: Beides bedingt sich gegenseitig.

Eine weite Verbreitung fand die Definition des Begriffes „Organisationskultur“ von Schein in der Literatur:

- „1. A pattern of shared basic assumptions,
2. invented, discovered, or developed by a given group,
3. as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration,
4. that has worked well enough to be considered valid, and, therefore,
5. is to be taught to new members of the group as the
6. correct way to perceive, think and feel in relation to those problems.“¹⁴⁹

Organisationskultur findet sich sowohl in den sog. „harten“ als auch in den „weichen“ Faktoren. Sie zeigt sich in Gebäudearchitekturen, Abteilungszuschnitten, Visionen ebenso wie im Führungsstil, also der Art und Weise, Mitarbeiter zu führen.

Die Kultur einer Organisation wird durch prägende Elemente wie Artefakte, Werte und Grundannahmen bestimmt, die den Organisationsmitgliedern selten bewusst sind, als gegeben vermutet (eingestuft) werden und daher nicht hinterfragt werden.

¹⁴⁸ Vgl. hierzu: Bullinger, Hans-Jörg; Warnecke, Hans Jürgen (Hrsg.): Neue Organisationsformen im Unternehmen - Ein Handbuch für das Moderne Management, Berlin 1996, S. 317

¹⁴⁹ Schein, Edgar: Organizational culture and leadership, San Francisco 1991, S.247 zitiert aus: Pekruhl, Ulrich: Partizipatives Management - Konzepte und Kulturen, Gelsenkirchen 2000, S. 169

Pekruhl entwickelte dazu folgende Übersicht der Ebenen einer Organisationskultur:

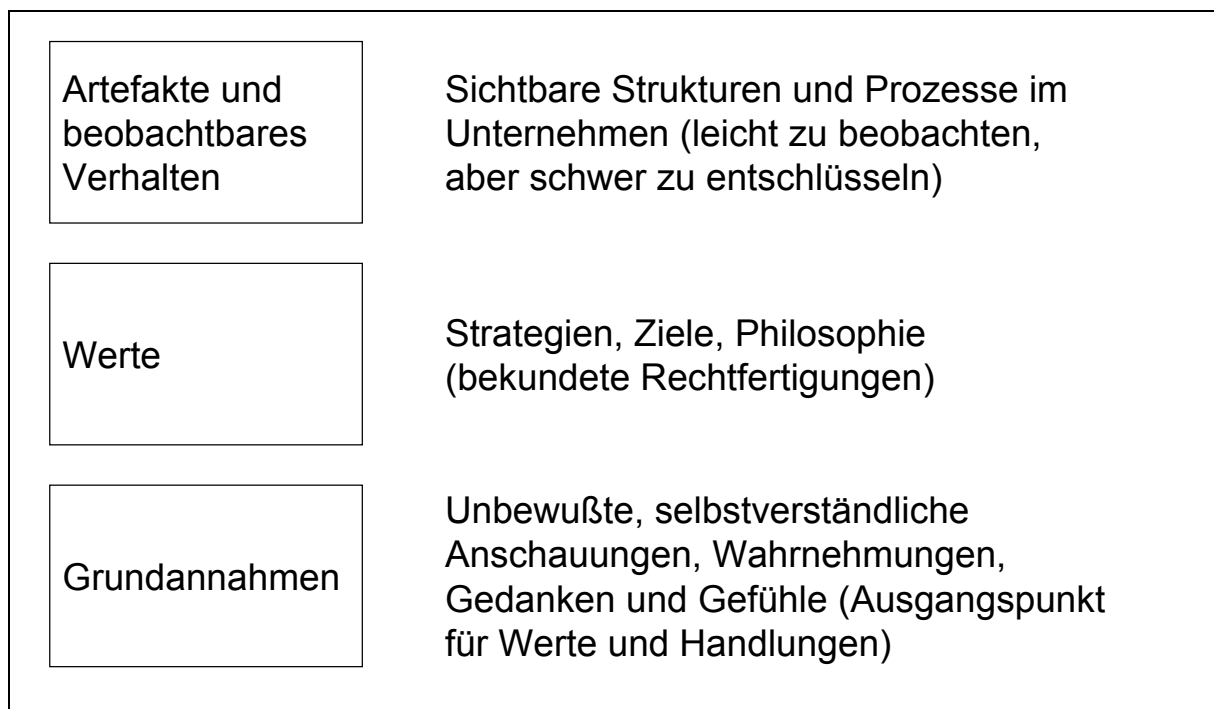


Abb. 7: Ebenen der Organisationskultur (Pekruhl nach Schein 1995 und Hawkins 1997)¹⁵⁰

Organisationskulturen entwickeln sich durch die Interaktion der Organisationsmitglieder. Sie sind das Resultat von Lern- und Auswahlprozessen bezüglich erfolgreicher Wahrnehmungs- und Handlungsmuster, die sich dann verselbständigen und einen hohen Grad an Beständigkeit aufweisen. Allerdings ist der Erfolg abhängig von verschiedenen Rahmenbedingungen. Damit wird deutlich, daß Organisationsstrukturen nicht statisch sind, sondern sich trotz der Beharrungstendenz - wenn auch langsam - anpassen. Nach Meinung Pekruhls können „die Akteure in der Organisation (...) ihre Kultur bewußt und zielgerichtet verändern.“¹⁵¹

In seiner Analyse von Kulturen in Unternehmen kommt Pekruhl zu dem Ergebnis, daß mit zunehmender Größe und Zergliederung der Organisation auch die Anzahl sozialer Teilsysteme zunimmt, die ihre jeweils spezifische Kultur entwickeln können (Subkulturen). Dabei unterscheidet er „drei unterschiedliche Typen von Subkulturen:

1. Subkulturen in formellen Gruppen,
2. Subkulturen in informellen Gruppen,
3. Subkulturen, die von außen in die Organisation hineingetragen werden.“¹⁵²

Zu letzteren seien einige Beispiele für Anlässe genannt: Kooperation zwischen Firmen, Fusionen, aber auch „feindliche Übernahmen“.

¹⁵⁰ Pekruhl, Ulrich: Organisationskultur als Barriere für Veränderungen in: Brödner, Peter; Kötter, Wolfgang (Hrsg.): Frischer Wind in der Fabrik - Spielregeln und Leitbilder von Veränderungsprozessen, Berlin - Heidelberg 1999, S.151

¹⁵¹ Pekruhl, Ulrich: Partizipatives Management - Konzepte und Kulturen, Gelsenkirchen 2000, S. 182

¹⁵² Pekruhl, Ulrich: Partizipatives Management - Konzepte und Kulturen, Gelsenkirchen 2000, S.183

Nach Pekruhl kann jede dieser Subkulturen auch zur sog. „Gegenkultur“ werden. Außerdem weist er darauf hin, daß bestimmte Subkulturen, die in der Literatur meist als Gegenkultur eingestuft werden, auch zur Stabilisierung und Weiterentwicklung von Organisationen beitragen können. In der Praxis zeigt sich das z. B. bei Betriebsräten.

Der Begriff „Organisationskultur“ (Subkultur) bezieht sich auf eine abgrenzbare Gruppe.

Bei der Betrachtung der Unternehmenskultur rückt das gesamte Unternehmen als Bezugsbasis in den Blickwinkel. Unternehmenskultur bezeichnet die Schnittmenge der formellen, also der funktions- und ebenenbezogenen, der informellen Subkulturen sowie der externen Subkulturen, die in ein Unternehmen gelangen. Es wird deutlich, daß es sich lediglich um eine kleine Schnittmenge handeln kann.

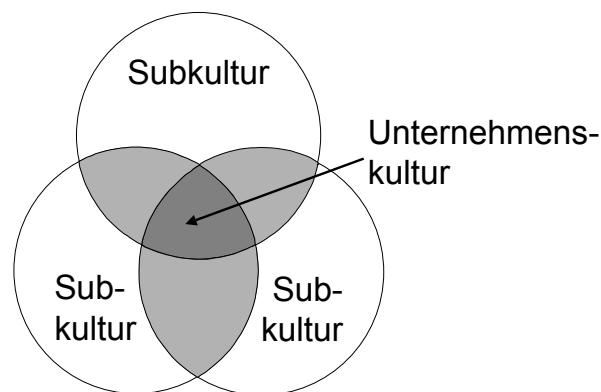


Abb. 8: Zusammenhang zwischen Subkultur(en) und Unternehmenskultur

Bei dieser differenzierten Betrachtung wird deutlich, daß Kulturen auch zu einem Problem werden können. Pekruhl unterscheidet „drei Gruppen möglicher Kohärenzprobleme:

1. Subkulturen befinden sich im Widerspruch zur Unternehmenskultur;
2. die verschiedenen Subkulturen einer Organisation befinden sich untereinander im Widerspruch;
3. Subkulturen oder Unternehmenskultur konfliktieren mit (veränderten) Zielen der Gesamt- oder der Teilorganisation: Dysfunktionale Kulturen.¹⁵³

Entwickeln sich Subkulturen zu kontraproduktiven Erscheinungen muß ein Wandel von Organisationskulturen angestrebt werden.

Die zentrale Bedeutung der Organisations- und Unternehmenskultur für das Thema „Mitarbeiterbeteiligung“ ist evident. Pekruhl geht davon aus, „daß es vor allem die bestehenden Kulturen der Betriebe sind, welche sich als Hindernis für die Einführung von partizipativem Management erweisen, bzw. daß diese Kulturen zumindest eine sehr wichtige Rolle für die Einführung und Umsetzung von Beschäftigtenbeteiligung spielen.“¹⁵⁴ Darauf wird auch im empirischen Teil der Arbeit noch näher eingegangen. Vgl. hierzu: 3.3 Untersuchungen und Analysen der Beteiligungsarbeit bei ThyssenKrupp Stahl

¹⁵³ Pekruhl, Ulrich: Partizipatives Management - Konzepte und Kulturen, Gelsenkirchen 2000, S.190

¹⁵⁴ Pekruhl, Ulrich: Partizipatives Management - Konzepte und Kulturen, Gelsenkirchen 2000, S.10

Es sei nochmals kurz daran erinnert, daß in montanmitbestimmten Unternehmen eine im Grundsatz partizipative Unternehmenskultur im Kern angelegt ist. Hier kann von einer doppelten Mitbestimmung gesprochen werden, denn die Mitarbeiter werden zum einen in den Aufsichtsräten durch Arbeitnehmervertreter und zum anderen durch Betriebsräte vertreten. Vgl. hierzu: 1.7 Montanmitbestimmung

Dennoch - oder gerade deswegen - hat sich die Mitarbeiterbeteiligung über viele Jahre in dieser Branche nicht durchgesetzt. Auf die Hintergründe wird im kommenden Abschnitt eingegangen.

2.6.4 Vertrauen

In engem Zusammenhang mit Führungsstil und Organisationskultur steht Vertrauen.

Daher wundert es nicht, daß immer wieder in der sozialwissenschaftlichen Fachliteratur erörtert wird, welche zentrale Bedeutung Vertrauen einnimmt, wenn es gilt, durch Umorganisationen verstärkte Mitarbeiterbeteiligung einzuführen.

Wie wichtig die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Problematik des Vertrauens ist, zeigt sich u. a. daran, daß sich 1997 ein Plenum des Soziologentags mit der Bedeutung von Vertrauen in der modernen Gesellschaft befaßte und daß in den letzten 8 Jahren in vier Habilitationen diese Thematik im Mittelpunkt stand.¹⁵⁵

Wie sehr gesellschaftstheoretische Überlegungen wichtig für die Analyse industrieller Beziehungen werden können, erläutert Voswinkel: Erfolgreiche betriebliche Umstrukturierungen, die verstärkte Mitarbeiterbeteiligung zubilligen, können nur durch Vertrauensbeziehungen erreicht werden.

In diesem Zusammenhang stellt die Erbschaft des Taylorismus eine schwere Option dar, denn der traditionelle, autoritär geführte Betrieb, der nach den Grundsätzen des Taylorismus geleitet wurde, war eine „Mißtrauensorganisation“: Ohne Kontrolle von oben, so die Grundannahme, funktioniert nichts. Da hierzu noch viel weniger Menschen als heute höhere Bildungsabschlüsse erreichten und Herrschaftsverhältnisse in der autoritären Gesellschaft des Obrigkeitsstaates mit großer Selbstverständlichkeit hingenommen wurden, wird verständlich, wie Menschen durch rigide Disziplinierungen zum Gehorsam erzogen wurden. Vgl. hierzu: 2.1 Erbschaft des Taylorismus

Littek und Heisig fanden Mitte der achtziger Jahre heraus: „Vertrauen, sozialer Austausch und verantwortliche Autonomie sind die zentralen Begriffe“, die wichtig wurden für die Interpretation von Interviews mit Angestellten, in denen es um Aushandlungsprozesse bei Umstrukturierungen ging.¹⁵⁶ In einem späteren Aufsatz legen diese Verfasser dar: „Ökonomische Effizienz, Flexibilität und Dienstleistungsqualität sind Zielsetzungen, die sich nicht befehlen lassen, sondern durch gemeinsame An-

¹⁵⁵ Der Titel von Preisendörfers Vortrag lautete: „Vertrauen als soziologische Kategorie - Möglichkeiten und Grenzen einer entscheidungstheoretischen Fundierung des Vertrauenskonzepts“ (Preisendörfer, Peter) in: Zeitschrift für Soziologie 24 (1995), S.263-272; Funder wählte den Titel: „Vertrauen - Die Wiederentdeckung eines soziologischen Begriffs“ (Funder, Maria) in: Österreichische Zeitschrift für Soziologie 24 (1999), S.76-97; Voswinkels Thema lautet: „Anerkennung und Reputation - die Dramaturgie industrieller Beziehungen“ (Voswinkel, Stephan), Duisburg 1999; Dörre wählte den Titel: „Kampf um Beteiligung - Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus“ (Dörre, Klaus). Eine Studie aus dem Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI), Wiesbaden 2002

¹⁵⁶ Littek, Wolfgang; Heisig, Ulrich: Rationalisierung von Arbeit als Aushandlungsprozeß- Beteiligung bei Rationalisierungsverläufen im Angestelltenbereich, in: Soziale Welt 37, 1986, S. 247

strengungen von den Akteuren aktiv gestaltet und permanent gesichert werden müssen.“ Das sei nur bei gegenseitigem Vertrauen möglich.¹⁵⁷

Vertrauensbildung ist wechselseitig, d. h. sie bedingt die Offenheit der Beteiligten. Vertrauen kann nicht einseitig entstehen.

Vertrauen als gegenseitige Beziehung bleibt jedoch nach wie vor eine „riskante Vorleistung“¹⁵⁸ Das gilt nicht zuletzt in Verhältnissen, in denen das Mißtrauen nur zu begründet eine angemessene Reaktion war. Eine fatale Wirkung bei Enttäuschungen in Vertrauensbeziehungen liegt darin, daß als Folge nicht etwa Vertrauen etwas reduziert wird, sondern in Mißtrauen umschlägt.¹⁵⁹

Vertrauen kann nur verstärkt werden, wenn beide Seiten wechselseitig Vorleistungen erbringen, vertraute Verhältnisse können die Erwartungssicherheit aller erhöhen und so die Wechselwirkung verstärken. Dazu beitragen kann neben glaubhaften Selbstdarstellungen insbesondere langfristig bewiesene Verlässlichkeit.

Geldmäßige Belohnung allein oder herrschaftliche Zwänge sind heute oftmals im Zusammenhang mit Leistungsbereitschaft und Engagement nicht mehr zielführend. Vielmehr, so zeigen Willke und Dörre auf, gewinnen Anerkennung, Wertschätzung und Vertrauen als wechselseitige Verpflichtung in partizipativen Arbeitsorganisationen an Bedeutung.¹⁶⁰

Vertrauensbeziehungen müssen sich im betrieblichen Alltag ständig bewähren, nur durch Kontinuität können sie zu stabilen Verhältnissen führen; größere Handlungssicherheit kann wechselseitig für alle Interaktionspartner möglich werden. Verhaltensstandards müssen von allen eingehalten werden, davon profitieren alle, die auch in Zukunft Nutzen aus der verbesserten Interaktion ziehen wollen.

„Erfolgreiche Partizipation erfordert sowohl eine positive Gestaltung menschlicher Beziehungen im Sinne einer wechselseitigen Akzeptanz, gegenseitigem Vertrauen und dem Willen zur Kooperation und die Entwicklung sozialer Kompetenz bei Vorgesetzten und Mitarbeitern als auch eine strukturelle Verankerung“.¹⁶¹

Auch in der neuen Managementdiskussion wird immer wieder die Bedeutung von Vertrauen für eine neue Organisationsform herausgestellt. Sprenger zeigt in seinem Buch „Vertrauen führt“ auf, warum seines Erachtens Vertrauen so wichtig ist. Dabei nennt er neben organisationalen Aspekten auch Kundenbindung, Schnelligkeit im Unternehmen, Wissenstransfer, Innovation und Motivation.¹⁶²

¹⁵⁷ Heisig, Ulrich, Littek, Wolfgang: Wandel von Vertrauensbeziehungen im Arbeitsprozeß, in: Soziale Welt 46, 1995, S. 282- 304, Zitat auf S. 299

¹⁵⁸ Luhmann, Niklas: Vertrauen, 2. Auflage, Stuttgart 1973, S.23

¹⁵⁹ Vgl. hierzu: Littek, Wolfgang; Heisig, Ulrich: Rationalisierung von Arbeit als Aushandlungsprozeß-Beteiligung bei Rationalisierungsverläufen im Angestelltenbereich, in: Soziale Welt 37, 1986, S. 250

¹⁶⁰ Vgl. hierzu: Willke, Helmut, Systemtheorie III: Steuerungstheorie: Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Sozialsysteme, Stuttgart 1995, S.170 und Dörre, Klaus: Kampf um Beteiligung - Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus. Eine Studie aus dem Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI), Wiesbaden 2002, S. 27

¹⁶¹ Alfred Kieser, Cornelia Hegele, Matthias Klimmer, Kommunikation im organisatorischen Wandel, Stuttgart 1998, S. 228

¹⁶² Sprenger, Reinhard K.: Vertrauen führt, Frankfurt/New York 2002

2.7 Managementkonzepte

Im letzten Drittel des zwanzigsten Jahrhunderts wurden die Grenzen der bisher praktizierten tayloristisch-fordistischen Arbeitsorganisation immer deutlicher. Neue Managementkonzepte sollten zu grundlegenden Reformen beitragen.

Die Einführung von Mitarbeiterbeteiligung erfolgte bei den Vorläuferunternehmen von ThyssenKrupp Stahl in einer Phase weltweiter betrieblicher Neuorientierung. erinnert sei an Schlagworte wie Taylorismus, Lean Management oder „Ende der Arbeitsteilung?“

„Die bisherige Politik der vertikalen Integration der Fertigung und der Zentralisierung des Managements wurde im Zuge der ‚Verschlankung‘ der Produktion in ihr Gegenteil verkehrt: Dienstleistungen wurden ausgelagert, Stäbe und Hierarchieebenen abgebaut, Führungskompetenzen nach unten verlagert. (...) die Rationalisierung der Fertigung wurde nun als durch die Arbeiter eigenständig zu lösende Aufgabe definiert.“¹⁶³

Massive Änderungen waren also angesagt. Es galt, den Taylorismus zu überwinden. Wie jedoch kam es zu dieser geänderten Perspektive?

2.7.1 Erklärungsansätze für den Wandel

Wie häufig in Zeiten beschleunigten Wandels gerät die Wissenschaft bei Erklärungsversuchen in Schwierigkeiten. Analysen von Neuerungen wie beispielsweise Lean Production oder teilautonomen Fertigungsgruppen lägen zwar vor, aber, so Kühl, es fehlen „überzeugende Erklärungsmodelle“ für die heutigen Entwicklungen.¹⁶⁴

In der Literatur werden viele Ursachen für den Wandel aufgezählt, umstritten bleibt jedoch die Gewichtung der Aspekte. Eine umfassende Darstellung gibt Jäger in der Reihe Hagener „Studientexte zur Soziologie“¹⁶⁵. Kühl vertritt die Meinung, daß in der Wirklichkeit Ursachen nicht isoliert betrachtet werden könnten, weil auch sie einer engen Wechselwirkung ausgesetzt seien. Er plädiert daher auch für die Aufhebung des - seine Erachtens nach künstlich aufgebauten Gegensatzes - zwischen der Market-pull-theory und der Technology-push-theory, denn Marktbedingungen und technischer Wandel schaukelten sich gegenseitig hoch.¹⁶⁶

Krisen begünstigen Wandel. Dies wird in vielen Veröffentlichungen, insbesondere nach erfolgreicher Reorganisation und damit erfolgreicher Krisenbewältigung, deutlich gemacht. Aber es finden sich auch Kritiker, die eine eindeutige Kausalbeziehung ablehnen. Es wird darauf verwiesen, daß die Krise allein nicht reicht, um Organisationswandel größeren Ausmaßes zu bewältigen.¹⁶⁷

¹⁶³ Deutschmann, Christoph: Postindustrielle Industriesoziologie - Theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse und soziale Identitäten, Weinheim 2002, S. 25

¹⁶⁴ Kühl, Stefan: Wenn die Affen den Zoo regieren: Die Tücken der flachen Hierarchien, 2. Auflage, Frankfurt 1995, S. 14

¹⁶⁵ Vgl. hierzu: Jäger, Wieland: Reorganisation der Arbeit, Ein Überblick zu aktuellen Entwicklungen, Opladen 1999, Hagener Studientexte zur Soziologie, Band 4

¹⁶⁶ Kühl, Stefan: Wenn die Affen den Zoo regieren: Die Tücken der flachen Hierarchien, 2. Auflage, Frankfurt 1995, S. 36 und 39f

¹⁶⁷ Vgl. hierzu: Funder, Maria: Entgrenzung von Organisationen - eine Fiktion? In: Minssen, Heiner (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzungen: Wandlungen von Organisation und Arbeit, Berlin 2000, S. 19 - 46

In der Automobilindustrie jedoch übernahm die Gruppenarbeit¹⁶⁸ eine entscheidende Rolle innerhalb der Krisenbewältigung. Die Gründe hierfür bleiben nach Meinung Minssens jedoch erklärungsbedürftig. Man habe frei nach dem Motto: *Ahmen wir doch ein bewährtes Vorbild nach*, das, was man für das japanische Modell hielt, kopiert. Minssen erläutert, daß es sich im Regelfall um die Adaption eines Gedankenkonstrukts handelte, da die Modelle in den seltensten Fällen vor Ort hätten studiert werden können. Kritische Hinweise, die auf Diskrepanzen zwischen der japanischen Realität und der Diskussion in Deutschland aufmerksam machten, hätten kaum Gehör gefunden.

„Doch die Botschaft der hohen Bedeutung von Koordination, Kooperation und Organisation traf auf ein Publikum, das aufnahmebereit war, nachdem hochfliegende Träume einer automatischen Fabrik sich in einer Reihe von CIM-Ruinen¹⁶⁹ materialisiert hatten (...). Hinzu kommt, daß die ‚schlanke Produktion‘ eine Behebung der Mängel tayloristisch orientierter Organisationsgestaltung versprach (...).“¹⁷⁰

Es war die Zeit, in der deutlich wurde, daß High-Tech die menschliche Arbeitskraft nicht vollständig ersetzen kann. Hinzu kam, so Minssen, daß in Deutschland durch das Programm „Humanisierung des Arbeitslebens“ (HdA) die Thematik der „schlanken Produktion“ mit Gruppenarbeit als zentralem Bestandteil bereits bekannt gewesen war. Hierdurch sei bereits eine grundlegende Voraussetzung für die Aufnahmebereitschaft des Neuen entwickelt worden. Einen weiteren Aspekt führt Minssen an: Managerkonzeptionen, die Selbstorganisation forderten, fielen in einer Zeit, in der der Wertewandel zum Postmaterialismus erkennbar wurde, auf fruchtbaren Boden.

So entwickelte sich „Gruppenarbeit inzwischen regelrecht zum Symbol für Rationalität und Modernität“.¹⁷¹ Für viele Unternehmen ist es heute für ihre Existenz unabdingbar, sich in der Öffentlichkeit fortschrittlich darzustellen. Das wird nicht nur von den Analysten kritisch verfolgt, sondern auch von Kunden und Politikern. Nicht nur aus diesem Grunde legen das Management und die Arbeitnehmervertreter darauf ein besonderes Augenmerk. Es wundert daher nicht, daß es heutzutage die Anhänger des Taylorismus sind, die unter Rechtfertigungszwang stehen. Vgl. hierzu: 3.3.3.3.1 Führungskräfte: Promotoren oder Hinderer?

Nachahmungseffekte werden auch von Deutschmann fokussiert. Gerade in Krisen orientiere man sich an Problemlösungen der Konkurrenz, besonders der erfolgreichen. Die Unternehmen erhoffen sich eine Stärkung des Vertrauens der Anteilseigner und der Kreditgeber. Dabei schließt Deutschmann im Zusammenhang mit Umorganisation eine self-fulfilling prophecy nicht aus.

Nicht selten werden zeitnah zu umfassenden Veränderungsprozessen Unternehmensleitbilder entwickelt. *Mehr Schein als Sein* so die häufig zu hörende Kritik. Deutschmann erläutert dazu: „Man nutzt das Leitbild als Fassade, um in den Augen

¹⁶⁸ Vgl. hierzu: 2.4 Formen und Modelle der Mitarbeiterbeteiligung

¹⁶⁹ CIM steht für **C**omputer **I**ntegrated **M**anufacturing

¹⁷⁰ Minssen, Heiner: Zumutung und Leitlinie - Der Fall Gruppenarbeit in Zeitschrift für Soziologie, Jg. 30, Heft 3, 2001, S. 192 und Vgl. hierzu: Jürgenhake, Uwe; Winter, Beate: Neue Produktionskonzepte in der Stahlindustrie - Ökonomisch-technischer Wandel und Arbeitskräfteeinsatz in Eisen- und Stahlindustrie, Dortmund 1992, S. 248

¹⁷¹ Minssen, Heiner: Zumutung und Leitlinie - Der Fall Gruppenarbeit in Zeitschrift für Soziologie, Jg. 30, Heft 3, 2001, S. 193

der Umwelt Kredit zu gewinnen, ändert aber kaum etwas an den tatsächlichen betrieblichen Abläufen und Strukturen oder erfindet eigene Lösungen.“¹⁷²

Auch der in der Literatur häufig betonte ganzheitliche Ansatz der Rationalisierungskonzepte für Unternehmenswandel findet in der Realität nicht den entsprechenden Niederschlag.¹⁷³

Während in den Konzepten neben der Produktion auch andere Funktionseinheiten wie Vertrieb, Forschung und Entwicklung berücksichtigt werden, werden bei der Umsetzung hingegen, insbesondere in Industrieunternehmen, schwerpunktmäßig die technischen und/oder produzierenden Betriebe betrachtet.

Dies zeigt auch Springer auf, der den betrieblichen Alltag in der Automobilindustrie kennt. Er erinnert an altbekannte Defizite bürokratischer Steuerung. In diesem Zusammenhang verweist er auch auf Parkinsons Satire¹⁷⁴, und er findet vieles davon in der Wirklichkeit wieder, etwa im wuchernden Zuwachs der Angestellten gegenüber den Arbeitern in der Automobilindustrie. Das gilt abgeschwächt auch für die Stahlindustrie. Vgl. hierzu: 1.6 Beschäftigungsentwicklung

Das habe zu Widerständen innerhalb der Konzerne geführt: „Es wurde insbesondere von den dezentralen Einheiten nicht mehr hingenommen, dass Rationalisierung fast ausschließlich in den operativen Arbeiterbereichen stattfand, während in den zentralen Bereichen und Stäben (...) immer ausgefeiltere und aufwendigere Machtkämpfe um Kompetenzen und Entscheidungen ausgetragen wurden.“¹⁷⁵ Springer verweist auf Bereiche wie Entwicklung, Planung und Vertrieb. Seit der Krise von 1992 sei von der Konzernspitze der bürokratische Zentralismus reduziert, aber nicht abgeschafft worden.¹⁷⁶

Umsetzungsgrad, Schnelligkeit und Erfolg von umfassenden Veränderungen in Unternehmen werden stark von den Haltungen und dem Verhalten der betrieblichen Akteure bestimmt. Dies wird im empirischen Teil dieser Untersuchung an vielen Beispielen verdeutlicht. Vgl. hierzu: 3.3.3.3 Die betrieblichen Akteure

Funder verknüpft mit organisationalem Wandel eine „gewollte Handlungskonstellation von Akteuren.“¹⁷⁷ Dies bedeute eine Abkehr vom deterministischen Zwangscharakter. Sie kommt zu dem Schluß: „Organisatorischer Wandel ist demnach stets ein Ergebnis strategischen Handelns vertikal und/oder horizontal miteinander agierender (organisierter) Akteure, wobei der Aspekt der Kontingenz sowie des ‚Zufalls‘ eine nicht unbedeutende Rolle spielt.“¹⁷⁸

¹⁷² Vgl. hierzu: Deutschmann, Christoph: Die Mythenspirale - Eine wissenssoziologische Interpretation industrieller Rationalisierung in: Soziale Welt 47, 1997, S. 55-70

¹⁷³ Vgl. hierzu: 2.8 Der industriesoziologische Forschungsstand in Deutschland zur Entwicklung und Implementierung mitarbeiterbeteiligender Formen sowie 2.7.3 Widerstände gegen den Wandel

¹⁷⁴ C. N. Parkinson hat eine ironische These formuliert, wonach Verwaltungen losgelöst vom tatsächlichen Arbeitsumfang zum personellen Wachstum und Eigenauslastung neigen.

¹⁷⁵ Vgl. hierzu: Springer, Roland: Rückkehr zum Taylorismus? - Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg, Frankfurt 1999, S.89

¹⁷⁶ Vgl. hierzu: auch: Kühl, Stefan: Wenn die Affen den Zoo regieren: Die Tücken der flachen Hierarchien, 2. Auflage, Frankfurt 1995, S. 60

¹⁷⁷ Funder, Maria: Entgrenzung von Organisationen - eine Fiktion? In: Minssen, Heiner (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzungen: Wandlungen von Organisation und Arbeit, Berlin 2000, S.28

¹⁷⁸ Funder, Maria: Entgrenzung von Organisationen - eine Fiktion? In: Minssen, Heiner (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzungen: Wandlungen von Organisation und Arbeit, Berlin 2000, S.28

Bei der Betrachtung der Akteursseite werden immer wieder Macht und Machtverhältnisse als wesentliche Momente im Zusammenhang mit Veränderungen in Unternehmen benannt. Vgl. hierzu: 3.3.3.3.1 Führungskräfte: Promotoren oder Hinderer?

Eine Analyse dieser Kontexte ist daher hilfreich bei umfassenden Reorganisationen, weil sich in deren Folge auch die Machtverhältnisse tiefgreifend verändern. „Dabei spielt der Kampf um Positionen und Besitzstände, Ressourcen und Karrieren, Einfluß und Macht immer eine Rolle.“¹⁷⁹

Eines darf beim Thema „Macht“ nicht unterschlagen werden. Wenn Macht die Fähigkeit bedeutet, Veränderungen durchzusetzen, müssen Machtprozesse nicht von vornherein als negativ beurteilt werden, Gutes ist nicht ohne weiteres durch Überzeugung erreichbar.¹⁸⁰

Auch Ofner beleuchtet in seiner Analyse vom organisatorischen Wandel den Aspekt der Macht in den Arbeitsbeziehungen, insbesondere bei der Einführung der „Neuen Dezentralisation“. Er wundert sich darüber, daß die Selbständigkeit von Beschäftigten, vorher als negativ in Hinsicht auf Effizienz und reibungsloser Herrschaft bewertet, auf einmal gepriesen wird. Er findet Erklärungen für das „Mitspielen“ der vom Management vorgegebenen Regeln: Wenn erhöhter Wettbewerbsdruck Leistungssteigerungen vor allem bei Forschung und Entwicklung, flexibler Produktion, Beherrschung moderner Kommunikationstechniken, Marktorientierung usw. führten, stünden die Manager unter dem Druck der Eigentümer. Also „gibt das Management diesen Problemlösungsdruck an die Beschäftigten weiter.“¹⁸¹

In seinen weiteren Überlegungen kristallisiert er heraus, „dass der Problemlösungsbedarf des Managements und seine Abhängigkeit von den Beschäftigten gegenüber der traditionellen ‚standardisierten Massenproduktion‘ deutlich zunimmt.“¹⁸²

Das wiederum bedeutet eine rigorose Neuverteilung von Machtanteilen, die von einigen Führungskräften nicht gewollt und auch nicht akzeptiert werden. Es kann sich eine schizophrene anmutende Rolle bei einigen Führungskräften entwickeln: Auf der einen Seite Promotor und damit Machthaber in Richtung Wandel und auf der anderen Seite Hinderer, weil die erwartete oder z. T. schon erlebte „Ohnmacht“ und unerwünschte Abhängigkeit Widerstände hervorbringt. Diese Problematik wird im empirischen Teil intensiv bearbeitet. Vgl. hierzu: 3.3.3.3.1 Führungskräfte: Promotoren oder Hinderer?

Einen anderen Fokus auf betriebliche Akteure lenkt Springer. Er berücksichtigt bei seiner Analyse der Bedingungen, die zur Umstrukturierung der Organisation führten, auch die Angebotsseite auf dem Arbeitsmarkt. Als 1990 schon 45% der Fließbandarbeiter in der Automobilindustrie durch eine gute Facharbeiterausbildung überqualifiziert waren, zeigte sich, daß gerade diese überhöhte Fehlzeiten aufzuweisen hatten

¹⁷⁹ Kieser, Alfred; Hegele, Cornelia; Klimmer, Matthias: Kommunikation im organisatorischen Wandel, Stuttgart 1998, S.125

¹⁸⁰ Darauf weist auch Minssen hin. Vgl. hierzu: Minssen, Heiner: Zumutung und Leitlinie - Der Fall Gruppenarbeit in Zeitschrift für Soziologie, Jg. 30, Heft 3, 2001, S. 190

¹⁸¹ Ofner, Franz: Macht in Arbeitsbeziehungen - Auswirkungen der Internationalisierung wirtschaftlicher Aktivitäten in: Minssen, Heiner (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzungen: Wandlungen von Organisation und Arbeit, Berlin 2000, S. 94

¹⁸² Ofner, Franz: Macht in Arbeitsbeziehungen - Auswirkungen der Internationalisierung wirtschaftlicher Aktivitäten in: Minssen, Heiner (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzungen: Wandlungen von Organisation und Arbeit, Berlin 2000, S. 98

gegenüber denen, die höher qualifizierte Aufgaben erfüllten. Eine erhöhte Fluktuation war die Folge. Die Unternehmen waren gewarnt. Der gesellschaftliche Wertewandel ließ nicht länger ignorieren: Auch um attraktive Arbeitsplatzangebote entfachte sich ein Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt. Veränderung wurde ein Muß.

So gelangte die veränderte Bedürfnislage der Beschäftigten in den Mittelpunkt der Betrachtung und öffentlichen Diskussion.

„Der mündige Mitarbeiter identifiziert sich in dem Maße mit seiner Arbeit, in dem er sich selbst einbringen kann.“ Dazu seien „im Rahmen einer menschengerechten Gestaltung der Arbeit Selbstentfaltungs- und Beteiligungsmöglichkeiten“ nötig.¹⁸³ Arbeitgeber und Arbeitgeberverbände teilten diese Sichtweise, die deckungsgleich mit der Haltung der Gewerkschaften war.

So formulierte Gesamtmetall 1992: „Anspruchsvolle Aufgaben erwarten nicht nur die Mitarbeiter der mittleren und oberen Hierarchiestufe (sie haben sie zumeist), sondern auch die Mitarbeiter auf der ausführenden Ebene. Ihre Einstellung zur Arbeit hat sich gewandelt. Die meisten suchen in der Arbeit nicht nur einen Gelderwerb, sondern auch sinnvolle, ihr Leben bereichernde Tätigkeit. Diesem Anspruch müssen Arbeitsinhalt und Arbeitsorganisation gerecht werden. Wer Mitarbeitern Arbeitsaufgaben mit zu geringem Arbeitsinhalt überträgt, schöpft ihr Leistungspotential nicht aus. Wo immer möglich, sollten Handlungs- und Gestaltungsspielräume eröffnet und Lernmöglichkeiten durch die Arbeit geboten werden.“¹⁸⁴

Im Zuge der zunehmenden Technisierung (auch Steuerungs- und Prozeßleittechnik), Automatisierung und Tertiarisierung hat nicht nur der Qualifizierungsbedarf, sondern auch die tatsächliche Qualifizierung der Arbeitskräfte zugenommen. Vgl. hierzu: 3.1 Skizze des Unternehmens und 3.3.3.5.2 Strategische Ebene

Offensichtlich ist es jedoch einigen Branchen nicht gelungen, die Struktur ihrer Arbeitsplätze sowie das Anspruchsniveau des Aufgabenspektrums in gleichem Maße anzuheben.

Es erstaunt etwas, daß nur wenige Wissenschaftler, neben Springer auch G. Bosch, in ihren Überlegungen die Angebotsseite berücksichtigen. Bosch bezieht in seine Betrachtung auch die Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt mit ein. Während die tayloristische Arbeitsorganisation selbst bis weit in die 80er Jahre besonders verbreitet war und für die Unternehmen bei der Personalbeschaffung keine Probleme entstanden, sieht die Lage heute anderes aus: Die ständig wachsende Anzahl hochqualifizierter Arbeitskräfte „mit mehr Mitspracheansprüchen (...) gibt Unternehmen die Chance oder zwingt sie geradezu, wenn sie Motivationsverluste oder Abwanderung ihrer Beschäftigten verhindern wollen“ mehr Partizipation einzuführen.¹⁸⁵

Dem wachsenden Interesse in Wirtschaft, Verwaltung und Öffentlichkeit folgte eine Flut von Publikationen in Managementzeitschriften, auf Wirtschaftsseiten der Tages-

¹⁸³ Bihl, Gerhard: Wertorientierte Personalarbeit - Strategie und Umsetzung in einem neuen Automobilwerk, München 1995, S.100 zitiert in: Springer, Roland: Rückkehr zum Taylorismus? - Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg, Frankfurt 1999, S.144

¹⁸⁴ Gesamtmetall: Mensch und Unternehmen - Mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitern die Wettbewerbsfähigkeit stärken, Köln 1992, S. 14f. zitiert in: Springer, Roland: Rückkehr zum Taylorismus? - Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg, Frankfurt 1999, S. 145

¹⁸⁵ Bosch, Gerhard: Entgrenzung der Erwerbsarbeit - Lösen sich die Grenzen zwischen Erwerbs- und Nichterwerbsarbeit auf? In: Minssen, Heiner (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzungen: Wandlungen von Organisation und Arbeit, Berlin 2000, S. 256

presse, an Bestsellern, die allesamt Umbrüche, ja Revolutionen beim Umbau von Unternehmen preisen. Orientierungslosigkeit statt Durchblick kann die Folge sein. Dem versuchte Kühl durch die Diskussion der Vor- und Nachteile der jeweiligen Empfehlungen zu begegnen.¹⁸⁶

Selbst seriöse Ergebnisse der Wissenschaft können keine Patentrezepte oder Anleitungen zur Bewältigung des Wandels liefern. Auch Kieser et. al. sind skeptisch, wenn sie deren Umsetzung beurteilen: „Es gibt keine Organisationstheorie, aus der präzise abgeleitet werden könnte, wie die Organisationsstruktur eines Unternehmens in einer bestimmten Situation auszusehen hat.“ Es sei auch unmöglich, alles vorher umfassend zu planen, was an Änderungen vorgesehen ist.¹⁸⁷

Jäger faßt alle Wandlungen unter dem Begriff „Lean-Projekt“ zusammen. Auch er muß zugeben, daß vieles noch ungeklärt ist, daß es keine allgemein akzeptierte Sichtweise und Bewertung der neueren Entwicklung in der Wissenschaft gibt.

Er unterscheidet zwischen

- Anlaß des Projekts: interne Krisen, Globalisierung, Konfrontation mit asiatischen Neuerungen
- Hintergrund: allgemein anerkannte Lageanalysen, nach denen ein Wandel der Organisationsstrukturen überfällig ist
- Ausgangspunkt der Dynamik des Wandels: die Unternehmen selbst¹⁸⁸

Jäger betont dabei die zentrale Bedeutung der betrieblichen Selbstorganisation und stellt einen Zusammenhang her zu modernen Entwicklungen, wie Beck sie etwa beschrieben hat: zu Individualisierungstendenzen - einem wichtigen Merkmal der „Risikogesellschaft“.¹⁸⁹

Diese knappe Zusammenfassung des industriesoziologischen Forschungsstands zeigt, wie komplex das Ursachengeflecht im Zusammenhang mit Wandel und Umstrukturierungen in den beiden letzten Jahrzehnten war.

Obwohl Wandel durch unterschiedliche Auslöser initiiert werden kann, wird häufig auf Krisen als „treibende Kraft“ verwiesen. Krisen allein sind jedoch kein Erfolgsgarant für Wandel. Vielmehr scheint eine geschlossene Haltung der entscheidenden Akteure eine wichtige Voraussetzung zu sein.

Dabei zeigt sich einmal mehr, daß ein Betrieb ein Ort interessensgeleiteter Auseinandersetzungen ist, in dem auch über Macht und Machtverhältnisse „verhandelt“ wird.

¹⁸⁶ Vgl. hierzu: Kühl, Stefan: Wenn die Affen den Zoo regieren: Die Tücken der flachen Hierarchien, 2. Auflage, Frankfurt 1995, S. 14ff

¹⁸⁷ Kieser, Alfred; Hegele, Cornelia; Klimmer, Matthias: Kommunikation im organisatorischen Wandel, Stuttgart 1998, S.115 und Vgl. hierzu: S.117

¹⁸⁸ Vgl. hierzu: Jäger, Wieland: Reorganisation der Arbeit, Ein Überblick zu aktuellen Entwicklungen, Opladen 1999, Hagener Studientexte zur Soziologie, Band 4, S. 11f

¹⁸⁹ Vgl. hierzu: Beck, Ulrich: Risikogesellschaft - Auf dem Weg in eine andere Moderne, Frankfurt 1986, S. 205 ff

2.7.2 Die Bedeutung von Kommunikation bei Umstrukturierungen

Es liegt auf der Hand, daß Umstrukturierungen und verstärkte Mitarbeiterbeteiligung nur durch intensive Kommunikation auf und zwischen allen Ebenen realisiert werden können.

Der Ursprung des Verbs „kommunizieren“ ist auf das lateinische *communicare* zurückzuführen. Interessanterweise stand der lateinische Ausdruck nicht nur für „mitteilen“, sondern auch für „gemeinschaftlich tun“.¹⁹⁰

Komplexe Umstrukturierungen treffen viele Beteiligte, und zwar unternehmensintern und auch -extern. Neue Managementkonzepte und mitarbeiterbeteiligende Arbeitsformen erhöhen den Bedarf an Kommunikation und Kooperation. Schauen wir noch einmal auf folgende Übersicht. Die Personen und Personenkreise, mit denen kommuniziert wird und in Zeiten von Veränderungen verstärkt kommuniziert werden muß, sind grau hinterlegt.

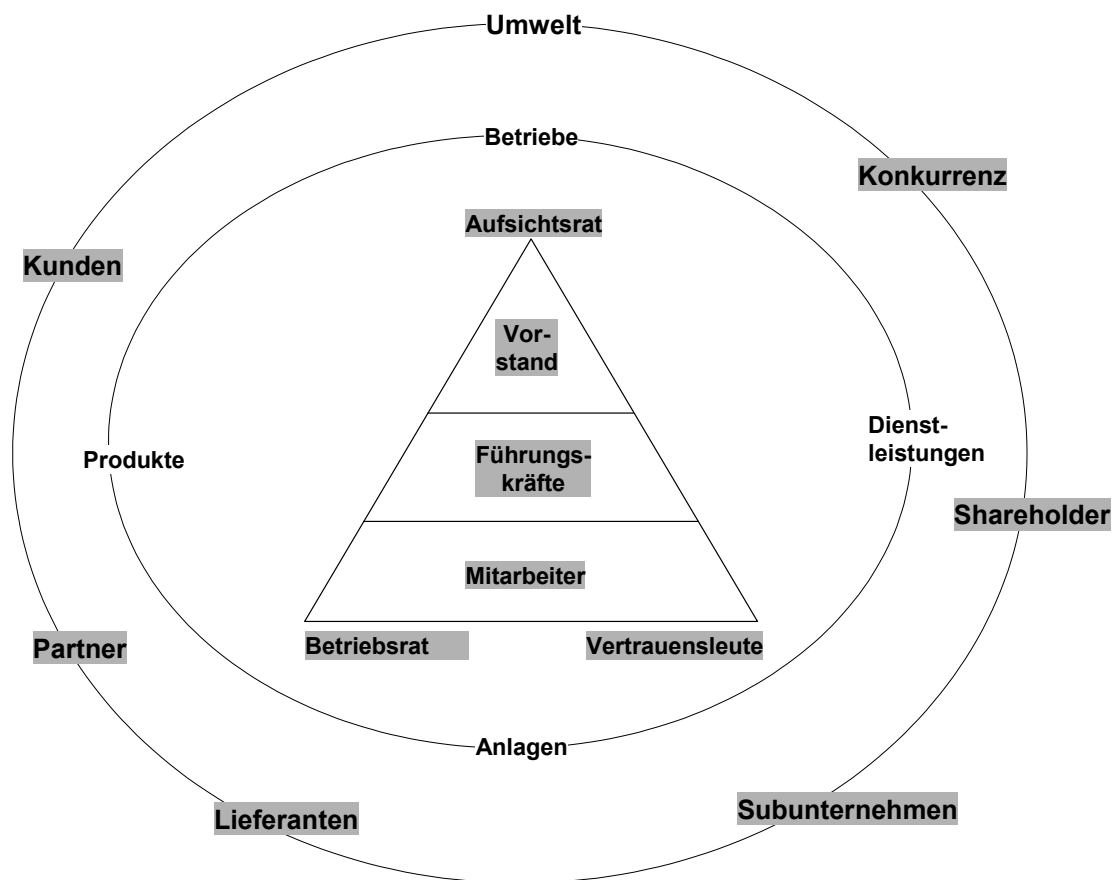


Abb. 9: Die betrieblichen Akteure - Kommunikationsbeziehungen

Umfassende Veränderungsprozesse in Unternehmen greifen in die geltenden Herrschaftsverhältnisse ein und sind daher immer durch Widerstand bedroht. Menschen haben ihre eigenen individuell verankerten Interessen. Aber vielen ist eine umfassende Selbstbestimmung in kapitalistischen Industriebetrieben nicht möglich. Vertreter oder Sprecher übernehmen oft kollektive Funktionen. Aber ganz gleich wie der

¹⁹⁰ Vgl. hierzu: Wissenschaftlicher Rat der Dudenred. (Hrsg.): Günther Drosdowski u. a.: Das Herkunftswörterbuch - Etymologie der deutschen Sprache, 2. Auflage 1989, S. 367

Status Quo im Vorfeld von organisatorischem Wandel ist, Kommunikation, also der direkte Austausch über Sachverhalte, aber auch Emotionen, ist ein wesentliches Element, um Veränderungen erfolgreich bewältigen zu können. Kieser et. al. haben daher ihrer umfassenden Darstellung moderner Organisationsformen bewußt den Titel „Kommunikation im organisatorischen Wandel“ gegeben. Die erste Kapitelüberschrift lautet selbstredend: „Organisieren heißt vor allem Kommunizieren.“ Sie betonen die Bedeutung der Kommunikation insbesondere dann, wenn Mitarbeiter beteiligt werden (sollen): „Partizipation *ist* Kommunikation“ - so lautet folgerichtig eine weitere Kapitelüberschrift. (Hervorhebung im Original).¹⁹¹

Prozesse der Umstrukturierung müssen langfristig geplant, gestaltet und überprüft werden. Das Personalmanagement gewinnt dadurch an Bedeutung, die Mitarbeiter sind Subjekte und gleichermaßen auch Objekte der Veränderung. Diese Erkenntnis hat in vielen Unternehmen dazu geführt, daß umfassende Umstrukturierungen von Unternehmensleitung gemeinsam mit dem Betriebsrat vereinbart wurden.¹⁹² Voraussetzung auch hier: offene und intensive Kommunikation.

Auf die Aufgabenausweitung der Personalbereiche durch die neuen Partizipationsreformen geht auch Springer ein. Gerade in der Automobilindustrie seien die Personalbereiche beim Aushandeln und Überprüfen der neuen Rationalisierungsmethoden zwischen Leitung und Gesamtbetriebsräten unverzichtbar. Eine Rücknahme der Reformen würde nicht zuletzt von den Befürwortern aus dem Personalmanagement abgelehnt werden. Springer wagt eine Prognose: „Das Roll-Back wird scheitern“, die erreichte Partizipation sei trotz der Widerstände kaum rückgängig zu machen.¹⁹³

Dies gilt insbesondere, wenn die mit den Reformen verbundenen Rechte für einzelne betriebliche Interessensgruppen und Akteure „verbrieft“ werden, d. h., schriftlich fixiert werden. Das geschieht beispielsweise in Betriebsvereinbarungen, die oftmals als Interessensausgleich abgeschlossen werden. Ein Beispiel liefert die Betriebsvereinbarung zur Mitarbeiterbeteiligung bei ThyssenKrupp Stahl. Hier wird den Mitarbeitern ausdrücklich das Recht eingeräumt, Beteiligungsprojekte zu initiieren. Da ist kein Rückschritt mehr möglich, ohne die Mitarbeiter in großem Maße zu demotivieren. Das wird sich kaum ein Unternehmen leisten können. Vgl. hierzu: 3.1 Skizze des Unternehmens und 3.3.3.5.2 Strategische Ebene

Betriebsräte können wohlwollend organisationalen Wandel unterstützen, aber auch als „potentielle Verlierer“ Veränderungsbemühungen torpedieren. Auf die Rolle der Betriebsräte wird an späterer Stelle noch gesondert eingegangen.

¹⁹¹ Kieser, Alfred; Hegele, Cornelia; Klimmer, Matthias: Kommunikation im organisatorischen Wandel, Stuttgart 1998, S.1 und 232

¹⁹² Vgl. hierzu: Springer, Roland: Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg, Frankfurt 1999, S. 78 und 155

¹⁹³ Springer, Roland: Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg, Frankfurt 1999, S.176, Vgl. hierzu: S.154f und 175f

2.7.3 Widerstände gegen den Wandel

Wandel bedeutet ein Verlassen gewohnter Pfade. Dies gilt sowohl für arbeitsorganisatorische Veränderungen als auch bei der Einführung mitarbeiterbeteiligender Arbeitsformen.

Offensichtlich war und ist die Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation immer noch umstritten. Auch in der Literatur wird immer wieder darauf verwiesen, wie schwer es ist, grundlegende Umorganisationen durchzuführen.

Umfassende betriebliche Umorganisationen, die nicht zuletzt auch Bürokratie abbauen, Hierarchieebenen abflachen und Mitarbeiterbeteiligung intensivieren, bieten Führungskräften Chancen für Innovationen, können aber auch verunsichern, darauf wurde im Rahmen dieser Arbeit schon mehrfach hingewiesen.

Viele Führungskräfte müssen, so Deutschmann, mit erheblichen Konsequenzen rechnen. „Die früheren Betreiber der Rationalisierung wurden nun selbst zu Betroffenen. Das gesamte Managementgefüge wurde umgewälzt. Hierarchien verkürzt, Kompetenzen nach unten delegiert, indirekte Funktionen in die operativen Prozesse zurückverlagert. (...) Die früher oft selbstherrlich regierenden Dienstleistungsstäbe wurden entweder auf ein Kunden-Lieferanten-Verhältnis zu den produktiven Einheiten verpflichtet oder gänzlich ausgelagert. Zahlreiche Führungspositionen wurden damit überflüssig; Schätzungen kommen zu dem Ergebnis, dass allein 1993 und 1994 in Deutschland ca. 33 500 Managerstellen abgebaut wurden (...).“¹⁹⁴

Die Ablehnung mitarbeiterbeteiligender Arbeitsformen geschieht nicht ohne plausible Begründungen, das hat Minssen vor kurzem noch einmal herausgestellt: Umfangreiche arbeitsorganisatorische Veränderungen erfordern von Unternehmen eine grundlegende Umstellung, Routinen müßten über Bord geworfen werden, mit denen man in Wirklichkeit oder vielleicht nur anscheinend lange gut gefahren sei. Es sei vernünftig, in Krisen Risiken zu minimieren: „Organisationen sind aus guten Gründen vorsichtig gegenüber Zumutungen.“¹⁹⁵ Dazu zählt er auch Gruppenarbeit und die mit ihr wachsende Bedeutung von Kommunikation. Vgl. hierzu: 3.3.3.4.4 Änderungen der Arbeitsorganisation

Er hält es für unerlässlich, daß die Realisierung moderner Managementkonzepte an den Gegebenheiten des jeweiligen Unternehmens anknüpft.

Minssen greift für seine These, die „Umstellung betrieblicher Steuerung von einer bürokratischen zu einer diskursiven Koordinierung (ist eine) schwer zu bewältigende Zumutung“¹⁹⁶ auf eine Untersuchung von Sauerwein aus dem Jahre 2000 zurück, nach der zwar 46% der befragten Firmen angaben, Gruppenarbeit zu verwirklichen, während nach strengeren, üblichen Kriterien¹⁹⁷ gerade 3% übrigblieben.

¹⁹⁴ Deutschmann, Christoph: Postindustrielle Industriesoziologie - Theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse und soziale Identitäten, Weinheim 2002, S. 238

¹⁹⁵ Minssen, Heiner: Zumutung und Leitlinie- Der Fall Gruppenarbeit, in Zeitschrift für Soziologie 30 (2001), S. 195

¹⁹⁶ Minssen, Heiner: Zumutung und Leitlinie- Der Fall Gruppenarbeit, in Zeitschrift für Soziologie 30 (2001), S. 185 und 195

¹⁹⁷ Minssen zählt hier folgende Punkte auf: Personenkonstanz, Job-Rotation, Erledigung dispositiver Aufgaben, Egalität der Gruppenmitglieder. Minssen, Heiner: Zumutung und Leitlinie- Der Fall Gruppenarbeit, in Zeitschrift für Soziologie 30 (2001), S. 195

Für Minssen ist es daher bemerkenswert, daß einige Unternehmen diesen Weg einschlagen.

Eine Hürde beim Abbau von Widerständen im Zusammenhang mit Umorganisationen stellt die grundlegende Zurechnungsproblematik dar. Gegnern von Hierarchieabbau kann man keine eindeutigen Erfolgskennziffern vorweisen: „Die Einflußrichtung und -stärke des Faktors Organisationsveränderung kann auch nicht im nachhinein gegenüber anderen Einflußfaktoren auf die ausgewählten Zielgrößen isoliert werden.“¹⁹⁸ Dies gilt insbesondere, wenn sich interne und externe Faktoren gleichzeitig umfassend änderten.

Wie vielfältig die Widerstände sind, wird im empirischen Teil dieser Untersuchung eingehend dargelegt. Wandel scheint Widerstand geradezu zu provozieren, und zwar auf allen personellen Ebenen, aber offensichtlich auch auf organisatorischer Ebene.

Widerstand darf nicht unterschätzt werden. Ernsthaftige Auseinandersetzung mit den Widerständen ist eine wesentliche Voraussetzung, um Wandel erfolgreich bewältigen zu können.

Wandel, Widerstand und betriebliche Akteure werden in der industriesoziologischen Forschung unter dem Aspekt „*Mikropolitik*“ betrachtet und diskutiert. Dabei steht die Anwendung von „Macht“ im Mittelpunkt der Betrachtung.

In Organisationen stehen alle Mitglieder in wechselseitigen Interdependenzbeziehungen. Da der Nutzen dabei für die einzelnen durchaus verschieden ist, ergeben sich Konflikte, die sich nicht zuletzt durch die Machtverhältnisse lösen lassen. Mikropolitik umfaßt dabei „das Arsenal jener alltäglichen ‚kleinen‘ Techniken, mit denen Macht aufgebaut und eingesetzt wird, um den eigenen Handlungsspielraum auszuweiten und sich fremder Kontrolle zu entziehen.“¹⁹⁹

Machtpolitische Bestrebungen können verhindern, daß sich Rationalität in Organisationen durchsetzen kann. Entscheidungen aller Arten in Betrieben seien immer zugleich Sach- und Machtfragen.²⁰⁰

Gerade Rationalitätsargumente könnten vorgeschoben sein, um eigene Interessen zu fördern. Da Machtspiele zu Ergebnissen führen, die i. d. R. nicht alle zufriedenstellen, ergeben sich so permanent neue Anlässe für Machtspiele.

Immer wieder wird in der Forschung darauf hingewiesen, daß Umorganisationen u. a. auch Machtverhältnisse in Betrieben verändern. Der Führungsspitze ist es kaum möglich, alles genau vorherzuplanen, so daß es immer Spielräume gibt, die auf unteren Ebenen genutzt werden. Der Informationsfluß von oben, aber auch der von unten, kann gesteuert werden. Macht kann eingesetzt werden, um selbstbezogene positive Auswirkungen zu erzielen. Dabei können Koalitionen teilweise außerordentlich hilfreich sein. Riskante Machtspiele um Ansehen oder um Karriere sind in Organisationen nicht selten unvermeidlich.

¹⁹⁸ Faust, Michael; Jauch, Peter; Brünnecke Karin; Deutschmann, Christoph: Dezentralisierung von Unternehmen - Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik, 3. Auflage, München, Mering 1999 - Schriftenreihe industrielle Beziehungen, Band 7, Müller-Jentsch, Walther (Hrsg.), S. 185

¹⁹⁹ Neuberger, Oswald, Führen und geführt werden, 3. Auflage, Stuttgart 1990, S. 261

²⁰⁰ Vgl. hierzu: Küpper, Willi; Ortman, Günter (Hrsg.): Mikropolitik - Macht und Spiele in Organisationen, Opladen 1988, S. 94f

Die zentrale Bedeutung der Mikropolitik bei der Einführung von Mitarbeiterbeteiligung ist offensichtlich: Wenn Führungskräfte Kompetenzen abgeben müssen, wenn Mitarbeiter umfassendere Möglichkeiten eröffnet werden, selbst Entscheidungen zu fällen, wenn dazu noch ein gewisses Maß an Prozeß- und Ergebnisoffenheit herrscht, ist Mikropolitik verstärkt zu erwarten.

2.7.4 Neue Arbeitskraftunternehmer in einer neuen Arbeitswelt

Die weitverbreitete tayloristische Organisation war mit einem Menschenbild verbunden, das bezogen auf Mitarbeiter mechanistisch und auf Führungskräfte autoritär beschrieben werden kann. So wurde in der Vergangenheit auch häufiger im Zusammenhang mit Mitarbeitern von „Menschenmaterial“ gesprochen.²⁰¹

Was hat sich geändert? Welches Bild von Mitarbeitern liegt nun den neuen Managementkonzepten zugrunde?

Priddat erörtert die Frage, wie man Mitarbeiter dazu bewegen kann, ihre Kenntnisse und ihr Wissen zur Verfügung zu stellen, wo diese bisher eher diskreditiert waren. Seiner Meinung nach ist eine monetäre Anerkennung kaum realistisch, da sie „zugleich auch eine Art von Aberkennung der Kompetenz des Managements (ist), das über dieses Wissen nicht verfügt.“²⁰² Vielmehr müsse über Umorganisation den Mitarbeitern erweiterter Handlungs- und Entscheidungsspielraum gegeben werden.

„Die Mit-Arbeiter zu Mit-Unternehmern zu machen (...) heißt, sie zu fordern, auf daß sie sich einsetzen.“²⁰³ Aber der Einsatz müsse sich lohnen. Dabei seien die Möglichkeiten der Anreize vielfältiger als nur monetäre, es ginge schließlich auch um das Ausüben und Anerkennen von Kompetenzen. Bisher habe moderne Arbeit viele Menschen unterfordert - und das gelte vor allem heute, in einer Zeit, in der viele Mitarbeiter höhere Qualifikationen erworben haben. Bildung werde im Arbeitsprozeß immer wichtiger, praktische Fortbildung vor Ort eine Aufgabe jeden Mitarbeiters.

Dem neuen Typ „Mitarbeiter“ werden u. a. folgende Charakteristika zugeordnet, die ihn vom traditionellen Mitarbeiter unterscheiden²⁰⁴:

- Identifikation mit Unternehmenszielen
- Hohe Eigenmotivation
- Problemlösungsbereitschaft und -fähigkeit
- Kundenorientierung
- Lernbereitschaft und -fähigkeit
- Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit

Doch wie gelangt der Mitarbeiter zu diesen Eigenschaften?

²⁰¹ Vgl. hierzu: Deutschmann, Christoph: Die Mythenspirale - Eine wissenssoziologische Interpretation industrieller Rationalisierung in: Soziale Welt 47 (1997), S. 55

²⁰² Priddat, Birger P.: Arbeit an der Arbeit. Verschiedene Zukünfte der Arbeit, Marburg 2000, S.63

²⁰³ Priddat, Birger P.: Arbeit an der Arbeit. Verschiedene Zukünfte der Arbeit, Marburg 2000, S.64

²⁰⁴ Vgl. hierzu: Franzpötter, Reiner: Der unternehmerische Angestellte in Minssen, Heiner (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzungen: Wandlungen von Organisation und Arbeit, Berlin 2000, S. 163-176

Eine Lernplattform stellen die mitarbeiterbeteiligenden Arbeitsformen selbst: Hier ist die soziale Interaktion gleichermaßen Medium wie Gegenstand des sozialen Lernens.²⁰⁵

Vormbusch weist aber auch auf Gefahren hin: „Damit wird die im Taylorismus noch funktionale Trennung zwischen der Berufsrolle und der persönlichen Identität zunehmend problematisch, und die Beschäftigten mit neuen, für sie selbst schwer eingrenzbaren Anforderungen konfrontiert.“²⁰⁶

Voß und Pongratz haben weitreichende Schlußfolgerungen aus der Tatsache, neue Formen der Arbeitsorganisation setzen auf Selbststeuerung der Arbeitenden, gezogen. Ihrer Meinung nach liegt „ein struktureller Wandel der gesellschaftlichen Verfassung von Arbeitskraft“ vor, der sogar die Lebensweise verändern könnte. In Arbeitsverhältnissen der „fremdorganisierten Selbstorganisation“ würden Arbeitnehmer zu „Auftragnehmern“. Sie sprechen von einem neuen Typ, dem „Arbeitskraftunternehmer.“²⁰⁷

Voß und Pongratz sehen hier die Fortsetzung einer Entwicklung, die Soziologen wie Max Weber, Norbert Elias und neuerdings Ulrich Beck bereits analysiert haben: Zunehmend zeigt sich in der Gesellschaft eine Abnahme von Fremdzwängen, dafür werden Selbstzwänge immer wichtiger. Das alles wird in Individualisierungsprozessen sichtbar.

Konzept des Arbeitskraftunternehmers - „Organisationsentwürfe für Erzen- gel?“

Auf diesen Nenner²⁰⁸ bringt der Betriebswirtschaftler Drumm seine scharfe Kritik an dem Menschenbild, das seiner Meinung nach vielen Entwürfen zur „Neuen Dezentralisation“ zugrunde liegt. Gemeint sind hier Business Reengineering, virtuelle, fraktale, modulare und atomatisierte Unternehmen. „Allen Konzeptionen unterliegt ein extrem idealistisches Menschenbild als implizite Prämisse.“²⁰⁹

Drumm nähert sich den Problematiken aus organisatorischer und personalwirtschaftlicher Perspektive.

Auch Deutschmann distanziert sich deutlich von der Stilisierung des Konstrukts „Arbeitskraftunternehmer“ zu einer „neuen Schlüsselfigur“ in der kapitalistischen Entwicklung, so wie es Voß und Pongratz proklamiert haben.

Schumann verweist darauf, daß Mitarbeiter häufig an Rationalisierungen beteiligt werden. Das jedoch reiche i. d. R. für umfassende Veränderung in Haltung und Be-

²⁰⁵ Vgl. hierzu: Vormbusch, Uwe: Betriebliche Leistungsgruppen in der ‚schlanken‘ Fabrik - ‚Statusneutrale‘ Kooperation als Medium der Rationalisierung in: Zeitschrift für Soziologie 28, 1999, S.263 - 280

²⁰⁶ Vormbusch, Uwe: Betriebliche Leistungsgruppen in der ‚schlanken‘ Fabrik - ‚Statusneutrale‘ Kooperation als Medium der Rationalisierung in: Zeitschrift für Soziologie 28, 1999, S. 264

²⁰⁷ Voß, Günter und Pongratz, Hans J: Der Arbeitskraftunternehmer- Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 50 (1998), S. 131-158, S. 131 und S.134

²⁰⁸ Drumm, Hans Jürgen: Das Paradigma der Neuen Dezentralisation in: Die Betriebswissenschaft 56, 1996, S. 18

²⁰⁹ Drumm, Hans Jürgen: Das Paradigma der Neuen Dezentralisation in: Die Betriebswissenschaft 56, 1996, S. 7

wußtsein nicht aus: „Doch damit wird aus dem Lohnarbeiter jedenfalls kein Arbeitskraftunternehmer, der sich auch im Betrieb als vollwertiger Mitspieler begreift.“²¹⁰

Drumm und Deutschmann führen weitere verschiedene Aspekte an, die rasch die Grenzen des Konstrukts deutlich machen. Dabei werden intra- und interpersonelle Gesichtspunkte, Interessenskonflikte auch bezogen auf unterschiedliche Werte sowie biographisch verankerte Momente aufgezeigt.

So bleibe bei den Konzepten die Frage offen, wie man die Mitarbeiter zu sog. Arbeitskraftunternehmern qualifizieren könne.²¹¹

Drumm weist darauf hin, daß die Lernfähigkeit der Mitarbeiter nicht so unbegrenzt sei, wie angenommen würde. Und Selbstorganisation an sich sei schon voraussetzungsvoll. Hohe Kompetenzen auf unterschiedlichen Gebieten müßten vorliegen, insbesondere in wechselnden Gruppenzusammensetzungen. Hohe Selbstmotivation verbunden mit Mehrfachqualifikationen, die tiefere und breitere Kenntnisse und Fähigkeiten umfassen, also horizontal und vertikal bezogen auf die Aufgaben und Tätigkeiten, sei unabdingbar, und zwar bei allen Beteiligten. Nicht zu unterschätzen seien auch die sozialen und methodischen Kompetenzen, allen voran die kommunikativen Fähigkeiten. Diese können in Hinsicht auf Aufgaben und Tätigkeiten als laterale Kompetenzen bezeichnet werden.

Hier stellt sich die Frage, wieso in den Konzepten davon ausgegangen wird, daß jeder einzelne diesen Anforderungen genügen kann?

Deutschmann entwirft in diesem Zusammenhang ein Szenario, bei dem jedem wirtschaftlich denkenden Menschen das Schaudern kommt: „Wie in der idealen Welt der neoklassischen Ökonomie würde es nur noch Arbeitnehmer geben, die alles, das heißt: nichts wirklich können. Prämiert würden nicht länger sachliche Fähigkeiten, sondern vor allem die Kunst der individuellen Selbstvermarktung. Einer allgemeinen Schaumschlägerei von Inszenierungen der eigenen „employability“ würde Vorschub geleistet.“²¹²

Vom bestehenden Ausbildungssystem sei kaum Hilfe zu erwarten; so schnell sei es nicht reformierbar, zumindest nicht in Deutschland. Drumm titulierte das deutsche Bildungssystem in dieser Hinsicht als „träge“.

Zudem sei fraglich, wie die individuellen, auch wirtschaftlichen Interessen der Arbeitskraftunternehmer mit den neuen Formen der Arbeitsorganisation und deren Werten, z. B. bei Teamarbeit, vereinbar seien. In vielen Fällen hätten die Entwicklungen durch Dezentralisierungen solch bedenkliche Ausmaße angenommen, daß sich nicht selten das Management zu einer Rückkehr zur Zentralisierung veranlaßt sah.²¹³ Drumm führt in diesem Zusammenhang weiter aus: „Die offizielle Geltung dieser Werte läßt geradezu zum Mißbrauch ein, wenn der Verstoß gegen diese Werte de-

²¹⁰ Schumann, Michael: Das Lohnarbeiterbewußtsein des „Arbeitskraftunternehmers“ in SOFI-Mitteilungen 27 (1999), S. 1-8, S. 5

²¹¹ darauf geht auch Malik ein: Malik, Fredmund: Führen Leisten Leben - Wirksames Management für eine neue Zeit, Stuttgart, München 2000, S. 247ff

²¹² Deutschmann, Christoph: Postindustrielle Industriesoziologie - Theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse und soziale Identitäten, Weinheim 2002, S. 154

²¹³ darauf geht auch Kühl ein: Kühl, Stefan: Über das erfolgreiche Scheitern von Gruppenarbeitsprojekten - Rezentralisierung und Rehierarchisierung in Vorreiterunternehmen der Dezentralisierung in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 30, Heft 3, 2001, S. 199 - 222

zentralen Einheiten Vorteile bringt (...).²¹⁴ Kontrollen seien daher eben doch erforderlich; Führung sei letztlich doch unerlässlich.

Erschwerend komme hinzu, daß nicht selten schon die Vorgesetzten Probleme mit den neuen Wertorientierungen hätten - wie können so neue Werte vermittelt werden?

Ein weiteres Problem liege in der Tatsache, daß gerade ältere Mitarbeiter, die im Regelfall über eine relativ hohe Erfahrung verfügen, im Strudel des sog. Arbeitskraftunternehmers nicht mehr ihre Daseinsberechtigung am externen und internen Arbeitsmarkt unter Beweis stellen könnten. Aber auch diese Mitarbeiter bilden eine unverzichtbare Quelle an Wissen und praktisch erprobten Handlungsoptionen. „Auch für die Unternehmen“, so Deutschmann, „stellt sich die Frage, ob sie mit auf Dauer abgeschlossenen und weniger ‚darwinistischen‘ Arbeitsverhältnissen nicht doch besser fahren.“ Er warnt vor den ökonomischen, organisatorischen und auch gesellschaftspolitischen Problemen und dem nicht zu bewältigenden Spagat widersprüchlicher Ziele: „Man kann nicht die Arbeitskraft wieder in eine reine Ware verwandeln und sie einem sozialdarwinistischen Existenzkampf ausliefern wollen, gleichzeitig aber Wunderdinge an Kooperativität und Kreativität von ihr erwarten. Not und Existenzangst sind schlechte Geburtshelfer für individuelles Unternehmertum.“²¹⁵

Drumm merkt kritisch an, daß auch die neuen Konzepte wieder einmal als Allheilmittel für die vielfältigen Schwierigkeiten, mit denen Organisationen zu kämpfen haben, angepriesen werden und Revolutionäres vermissen lassen. Vor allem sei das Mischungsverhältnis von Zentralisierung und Dezentralisierung kaum generell vorzuschreiben, vielmehr an den Gegebenheiten eines jeden Unternehmens auszurichten.

Im Laufe der Zeit, so prognostiziert Drumm, werden sich die Mängel der neuen Dezentralisation immer mehr zeigen, nicht zuletzt wegen der Überforderung vieler Mitarbeiter, die kaum so zu qualifizieren seien, wie es die neuen, sehr anspruchsvollen Konzepte erforderten. Er sieht allenfalls dann eine Erfolgchance, wenn der Ausgangspunkt für die Konzeptionen ein weniger positives Menschenbild sei, das dann wiederum zu Abstrichen bei Autonomie, Selbstorganisation und -koordination führe.

Er resümiert: „Im Ergebnis würde wieder einmal der altbekannte Widerspruch zwischen beratungsinduzierten Visionen und der Realität sichtbar.“²¹⁶

Die Warnungen Drumms müssen sehr ernstgenommen werden. Meine betriebliche Erfahrung zeigt, wie schwer es manchem Mitarbeiter fällt, sich neuen, schwierigen Anforderungen zu stellen, und zwar nicht nur in fachlicher, sondern auch in sozialer und methodischer Hinsicht.

Auch Lernbereitschaft und -fähigkeit sind zuweilen im Vergleich zu dem Idealbild, das modernen Managementkonzepten oft zugrunde liegt, eher unterentwickelt. Was nicht heißt, daß sie nicht weiterentwickelt werden können. Jedoch bietet sich hier zur Mitarbeiterentwicklung und -qualifizierung wieder einmal das Prinzip der kleinen Schritte kombiniert mit Erfolgserlebnissen an.

²¹⁴ Drumm, Hans Jürgen: Das Paradigma der Neuen Dezentralisation in: Die Betriebswissenschaft 56, 1996, S. 16

²¹⁵ Deutschmann, Christoph: Postindustrielle Industriesoziologie - Theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse und soziale Identitäten, Weinheim 2002, S. 186

²¹⁶ Drumm, Hans Jürgen: Das Paradigma der Neuen Dezentralisation in: Die Betriebswissenschaft 56, 1996, S. 19

Prozeßbegleiter können zu einem Interessensausgleich zwischen Führungskräften und Mitarbeitern und zu einer Annäherung zwischen den Erwartungen dieser Gruppen beitragen. Vgl. hierzu: 3.2.3.4.1 Prozeßbegleitung bei ThyssenKrupp Stahl

Die Möglichkeit oder gar Notwendigkeit sich als „Arbeitskraftunternehmer“ zu vermarkten, liegt nach meinen Beobachtungen in der Stahlindustrie so nicht vor. Im übrigen finde ich die oben dargelegten Argumente gegen die Position von Voß/Pongratz überzeugend.

Die Gefahren einer neuen totalen Arbeitswelt

Vielfach wird in der Literatur über mögliche Gefahren, die mit den neuesten Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt und in vielen Unternehmen verbunden sein können, berichtet.

So betonen auch Moldaschl und Sauer, daß die neueren Entwicklungen im Rahmen herrschaftlicher Beziehungen blieben. Das Management versuche durch arbeitskraftbezogene Rationalisierungsstrategien unter der Fahne der Forderung nach mehr Flexibilität und höherer Selbstorganisation der Mitarbeiter den Zugriff auf deren Arbeitsvermögen zu erweitern.²¹⁷

Deutschmann warnt eindringlich davor, bestimmte Entwicklungen in wenigen Bereichen, z. B. Medienbranche, Tele-Arbeit, Softwareindustrie, so zu interpretieren, daß ein allgemein gültiges neues Leitbild für die Beschäftigung entstehe. Die Folgen wären sehr verhängnisvoll: Leistungsnormen würden so verinnerlicht, daß ein neuer Sozialcharakter entstehen könnte. Die totale Vereinnahmung der Person durch die Arbeitswelt drohe.²¹⁸

Deutschmann bezieht zu diesem Punkt sehr klar Stellung: „Kritische Industriesoziologie“ müsse auch vor den gesellschaftlichen Folgen einer „Totalvereinnahmung auch der privaten Lebenswelt für die Erwerbsarbeit (warnen).“²¹⁹

Am weitesten in seiner Kritik geht Sennett; er lehnt im Grundsatz ein System ab, in dem „Menschen behandelt werden, als wären sie problemlos ersetzbar oder überflüssig.“²²⁰ Die positive Bewertung der neuen Entfaltungsmöglichkeiten stuft er als die Sichtweise der Gewinner der neuen Entwicklung ein. „Die große Masse ist durch die Forderung, Unternehmer der eigenen Arbeitskraft zu sein, stark verunsichert (...) Angst macht sich breit. Angst davor, ausgetauscht zu werden, Angst nicht mehr gebraucht zu werden, weil die Erfahrung nichts mehr wert ist. Angst zum Spielball völlig unberechenbarer Mächte zu werden.“²²¹

Hier zeigt sich ein aktuelles und zukünftiges Handlungsfeld für die Arbeitnehmervertreter. Gerade in der Stahlindustrie mit der weitreichenden Montanmitbestimmung

²¹⁷ Vgl. hierzu: Moldaschl, Manfred; Sauer, Dieter: Internalisierung des Marktes - Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft in: Minssen, Heiner (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzungen: Wandlungen von Organisation und Arbeit, Berlin 2000, S. 205-224, S. 206

²¹⁸ Vgl. hierzu: Deutschmann, Christoph: Postindustrielle Industriesoziologie - Theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse und soziale Identitäten, Weinheim 2002, S. 135ff und S. 154 ff

²¹⁹ Vgl. hierzu: Deutschmann, Christoph: Postindustrielle Industriesoziologie - Theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse und soziale Identitäten, Weinheim 2002, S. 156

²²⁰ Sennett, Richard: Der flexible Mensch - Die Kultur des neuen Kapitalismus, 2. Auflage, Berlin 2000, S. 201

²²¹ Sennett, Richard: Die flexible Gesellschaft in: Armin Pongs (Hrsg.): In welcher Gesellschaft leben wir eigentlich? Gesellschaftskonzepte im Vergleich, München 2000, Band 2, S.286

haben die Arbeitnehmervertreter mit den ihnen zur Verfügung stehenden Instrumentarien die Wahrung der Rechte der Mitarbeiter sicherzustellen. Hier droht zwar nicht eine Totalvereinnahmung, allerdings zeigen sich - das wird auch in der empirischen Untersuchung von einigen Befragten thematisiert - Tendenzen, Mitarbeiter über das vereinbarte Maß in Anspruch zu nehmen und zu belasten. Vgl. hierzu: 3.3.3.3 Beteiligungsbereitschaft und -fähigkeit der Mitarbeiter und 3.3.3.5.2 Strategische Ebene

In diesem Abschnitt wurden Aspekte aktueller Managementkonzepte eher theoriegeleitet dargestellt. Im folgenden sollen Entwürfe vorgestellt werden, die z. T. auch Bedeutung für das im Rahmen dieser Untersuchung betrachtete Unternehmen gewonnen haben.

2.7.5 Ausgewählte Beispiele moderner Managementkonzepte

Trotz der nachgewiesenen positiven Effekte der Mitarbeiterbeteiligung auf die wirtschaftliche Situation der Unternehmen ist in Deutschland partizipatives Management eher in Konzepten und Theorien anzutreffen als in der betrieblichen Praxis.²²² Dies deutet auf Schwierigkeiten bei der Implementation beteiligungsorientierten Managements hin.

Welche aktuellen Managementkonzepte gibt es? Hierzu eine kleine Auswahl

- TQM
- Lean Production
- Business Reengineering
- Fraktale Fakrik
- Virtuelles Unternehmen
- Lernende Organisation
- KAIZEN/Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß (KVP)

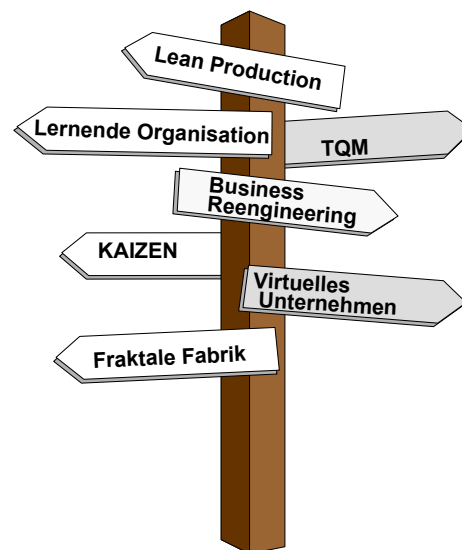


Abb. 10: Managementkonzepte²²³

In den Konzepten werden schwerpunktmäßig Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen gegeben. Weitergehende Aussagen zu so wichtigen Aspekten wie Voraussetzungen und Wirkungen bleiben oftmals aus.²²⁴

²²² Vgl. hierzu: Agamus Consult: Die KVP-Studie, Teil 1 - Lagefeststellung und Teil 2 - Lagebeurteilung, Starnberg 1996 und Zink, Klaus J.; Ritter, Albrecht; Thul, Martin: Mitarbeiterbeteiligung bei Prozeßinnovationen, Bonn 1993 und Pekruhl, Ulrich: Partizipatives Management - Konzepte und Kulturen, Gelsenkirchen 2000, S. 155

²²³ Idee entnommen aus: IHK zu Münster (Hrsg.): wirtschaftsspiegel - Kurier der Industrie und Handelskammer zu Münster 2-97, Münster 1997, S. 12

²²⁴ Vgl. hierzu: Krieger, H. Fröhlich, D.: Gibt es bei den neuen Formen der Arbeitsorganisation in Deutschland eine Modernisierungslücke? Die Praxis direkter Arbeitnehmerbeteiligung in Europa und in den USA, in: WSI-Mitteilungen 3/1998

Diese konzeptionellen Ungenauigkeiten führen dann in der betrieblichen Praxis zu unterschiedlichen Interpretationen und Ergänzungen.²²⁵

Die Verwirrung aufgrund der mangelnden Schärfe und Abgrenzung zwischen den einzelnen Konzepten läßt sich an einem Beispiel bildhaft deutlich machen. In der Veröffentlichung „Business Reengineering - Bewertung, Gestaltung und Mitbestimmung“ aus der Reihe „Handbücher für die Unternehmenspraxis“ lautet das dritte Kapitel: TQM + Lean Production = Reengineering? In den Erläuterung dazu führen die Verfasser aus: „Da sich sowohl TQM als auch Lean Production am gleichen Vorbild orientieren, überschneiden sich die gemachten Vorschläge größtenteils, insbesondere, da die Vordenker von TQM und Lean Production darauf hinweisen, daß die Umsetzung ganzheitlich erfolgen muß (...).“²²⁶

Im folgenden werde ich die beiden Konzepte TQM und KAIZEN/KVP skizzieren. Die Schwierigkeiten, die sich in Theorie und Praxis zeigen, spiegeln sich in der entsprechenden Fachliteratur wider.

So haben sich beispielsweise die Verantwortlichen der Agamus-Studie ebenda bewußt zu einer begrifflichen Offenheit entschlossen. Dadurch „soll nun vermieden werden, alternative oder differierende Ansätze auszugrenzen oder gar eine polemische Methodendiskussion anzuheizen.“²²⁷

Die Auswahl der beiden Konzepte TQM und KAIZEN/KVP erfolgte, weil diese Ansätze oder einige ihrer Elemente bei ThyssenKrupp Stahl und einigen ihrer Vorläuferunternehmen Anwendung finden bzw. fanden. Außerdem wird noch kurz das EFQM-Modell beschrieben, weil bei ThyssenKrupp Stahl dieses Instrumentarium auf dem Weg zur Business Excellence eingesetzt wird.

Total Quality Management (TQM)

Beim Total Quality Management handelt es sich um ein Führungskonzept, das das gesamte Unternehmen umfaßt. Hier werden alle Aktivitäten, Mitarbeiter und auch das Umfeld des Unternehmens mit einbezogen.

Ziel:

Aus den Anforderungen der Kunden Qualitätsziele abzuleiten und diese dann zu erfüllen. „Dies beinhaltet, neben der konsequenten Anwendung der Methoden des Quality Engineering zur kontinuierlichen Verbesserung der Prozesse, insbesondere die Aufnahme der Qualität als übergeordnetes Unternehmensziel und als klares Bekenntnis des Managements an die Unternehmenspolitik.“²²⁸

²²⁵ Vgl. hierzu: Drumm, Hans Jürgen: Das Paradigma der Neuen Dezentralisation in: Die Betriebswissenschaft 56, 1996

²²⁶ Dörrenbacher, Christoph; Meißner, Heinz-Rudolf; Schmitt, Andreas: Business Reengineering - Bewertung, Gestaltung und Mitbestimmung, Köln 1997, S. 22

²²⁷ Agamus Consult: Die KVP-Studie, Teil 1 - Lagefeststellung, Starnberg 1996, S. 5

²²⁸ Bullinger, Hans-Jörg; Warnecke, Hans Jürgen (Hrsg.): Neue Organisationsformen im Unternehmen - Ein Handbuch für das Moderne Management, Berlin 1996, S. 40

Grundlage für TQM:

Hohes Qualitätsbewußtsein der Mitarbeiter und qualitätsbewußtes Handeln

TQM steht für drei Bereiche:

1. Total:

- ⇒ Funktions- und bereichsübergreifend
- ⇒ Alle Mitarbeiter betreffend
- ⇒ Partnerschaftliche Zusammenarbeit mit allen Kunden
- ⇒ Dialog und Wissensaustausch mit Unternehmensumfeld/Gesellschaft

2. Quality:

- ⇒ Produkte und Dienstleistungen
- ⇒ Prozesse
- ⇒ Persönliche Qualität
- ⇒ Qualität der Abteilung und des Unternehmens

3. Management:

- ⇒ Qualität der Führung
- ⇒ Qualitätspolitik
- ⇒ Teamfähigkeit
- ⇒ Lernfähigkeit
- ⇒ Ausdauer und Durchsetzung

„TQM basiert auf einem mitarbeiterzentrierten Unternehmen. Eine positive Einstellung der Mitarbeiter zu ihrer Arbeit sowie zu ihrem Unternehmen wird ohne eine Optimierung der ‚gesamten Erlebniswelt‘ zwischen Mitarbeiter und Unternehmen nicht zu erreichen sein (...).“²²⁹

KAIZEN/Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß (KVP)



Abb. 11: Kaizen - die Bedeutung²³⁰

²²⁹ Bullinger, Hans-Jörg; Warnecke, Hans Jürgen (Hrsg.): Neue Organisationsformen im Unternehmen - Ein Handbuch für das Moderne Management, Berlin 1996, S. 41

²³⁰ Bullinger, Hans-Jörg; Warnecke, Hans Jürgen (Hrsg.): Neue Organisationsformen im Unternehmen - Ein Handbuch für das Moderne Management, Berlin 1996, S. 526 (Quelle: Kaizen Institute of Europe, 1992)

Der ganzheitliche Ansatz zur kontinuierlichen Verbesserung stammt ursprünglich aus Japan. Bei diesem integrativen Konzept²³¹ geht es um die permanente Verbesserung der Prozesse, Produkte und Dienstleistungen, alle Mitarbeiter werden dabei einbezogen. Es handelt sich um einen Prozeß der kleinen Schritte, in dem der Mensch im Mittelpunkt steht. Bei diesem Prozeß wird die gesamte Wertschöpfungskette vom Lieferanten bis zum Kunden betrachtet.

Merkmale des KVP:

Positive Einstellung zu Problemen und Fehlern, da sie Verbesserungspotential in sich bergen. Sie werden weder als Schwäche noch als Zeichen des Versagens eingestuft, denn sonst stünde man dem eigenen Fortschritt im Wege.

Es wird immer wieder hinterfragt, ob Erreichtes nicht optimiert werden kann; es gibt also keinen Zustand der Selbstzufriedenheit. KVP prägt Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen aller Mitarbeiter und wird so zum Bestandteil der Unternehmenskultur.

Ziel:

Ständige Erhöhung der Kundenzufriedenheit - hier liegt das Verständnis zugrunde, daß Produkte und Dienstleistungen nicht verkauft, vielmehr gekauft werden. Daher nimmt der zufriedene Kunde eine entscheidende Rolle für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens ein. Dem obersten Ziel der Kundenzufriedenheit zugeordnet sind die Ziele: Qualitätsverbesserung, Kostensenkung und Schnelligkeit (Zeiteffizienz).

Grundsätze des KVP

- ⇒ Prozeßorientierung
- ⇒ Kundenorientierung (intern/extern)
- ⇒ Quantifizierung der Probleme und des Fortschritts

Grundlage für KVP

KVP „basiert auf der Einbeziehung sämtlicher Mitarbeiter eines Unternehmens. Entscheidend aber bleibt bei allem der hellwache, mitdenkende, über alle Begrenzungen schauende und aktive Mitarbeiter, der in ‚search of excellence‘ (...) täglich kleine Fortschritte einleitet oder durchführt.“²³²

Eine effektive Erschließung und Nutzung des vorhandenen Verbesserungspotentials, das die Mitarbeiter eines Unternehmens in sich bergen, setzt voraus, daß die Bemühungen in eine systematische, strukturierte Strategie einfließen, die es ermöglicht, alle Aktivitäten zur Optimierung zielgerichtet zu lenken.

²³¹ Hier werden unterschiedliche Werkzeuge, Theorien sowie Managementphilosophien, die in Japan angewendet werden, zusammengeführt.

²³² Bullinger, Hans-Jörg; Warnecke, Hans Jürgen (Hrsg.): Neue Organisationsformen im Unternehmen - Ein Handbuch für das Moderne Management, Berlin 1996, S. 528

EFQM = European Foundation for Quality Management

Das EFQM-Modell ist ein Unternehmensführungsmodell, das auf dem Managementkonzept TQM basiert. Das Modell soll als praktisches Hilfsmittel Unternehmen unterstützen, Defizite zu erkennen, und zwar bezogen darauf:

- Was es tut
- Wie es vorgeht
- Welche Ergebnisse erzielt werden

Das Modell ist in 9 Kriterien unterteilt. Die Befähiger-Kriterien beleuchten den strukturellen, strategischen und humanen Input, der über die Prozesse zum Output, den Ergebnissen, führt.

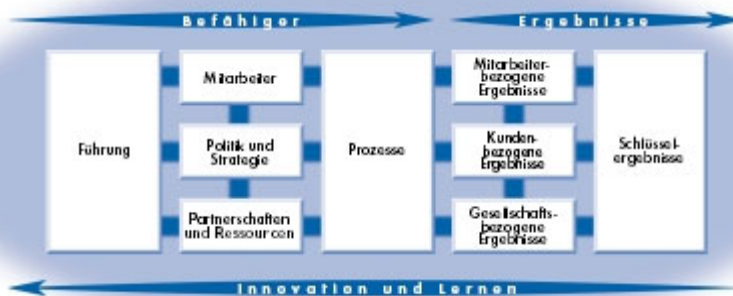


Abb. 12: EFQM-Modell ²³³

Das EFQM-Modell kann Ausgangspunkt für Selbstbewertungen, Bewertungen durch Dritte und Benchmarking sein.

Zwei Werkzeuge werden von EFQM zur Verfügung gestellt - die sogenannte „Wegweiser-Karte“ und die „RADAR-Matrix“.

Die Wegweiser-Karte soll im Rahmen von Selbstbewertungen zur Identifikation von Verbesserungsmöglichkeiten und der Entwicklung von Verbesserungskonzepten dienen. Vgl. hierzu: Anlage A.1 Wegweiserkarte

Bei der RADAR-Bewertungsmatrix wird die für den EFQM-Award geltende Punktbewertung angewandt. Sie kann zum Benchmarking und anderen Zwecken dienen. Vgl. hierzu: Anlage A.2 Radar-Bewertungsmatrix

Das EFQM-Modell, das nicht für sich in Anspruch nimmt, strengen wissenschaftlichen Maßstäben zu entsprechen, bietet aber als in sich geschlossenes Modell die Möglichkeit, die in einem Unternehmen getroffenen Entscheidungen in ihren wirtschaftlichen und sozialen Auswirkungen zu bewerten.²³⁴

Die integrierte qualitative Dimension hebt dieses Modell von anderen Konzepten ab: Mitarbeiterorientierte Führung schlägt sich als Teilkriterium ebenso nieder wie Mitarbeiterbeteiligung und -entwicklung zu selbständigem Handeln.

²³³ Zugriff: 03.09.02: <http://www.deutsche-efqm.de/>

²³⁴ Wunderer Rolf: Vom EFQM-Modell zum allgemeinen Managementmodell in: Masing, Walter (Hrsg.): QZ - Qualitätsmanagement, 42 (1997), S. 1371 - 1374

Bedingt durch Internationalisierung und Globalisierung sieht sich die deutsche Stahlindustrie seit Mitte der siebziger Jahre einem verschärften Wettbewerb ausgesetzt, dem nur durch verstärkte Innovationen begegnet werden kann.

Hierzu sollen die oben vorgestellten modernen Managementkonzepte beitragen, die jedoch voraussetzungsvoll sind. So müssen beispielsweise neben geänderten Kommunikationsstrukturen auch neue Formen der Arbeitsorganisation geschaffen werden. Routinen müssen aufgegeben werden. Anzustreben sind dabei partnerschaftliche Konfliktbewältigung und ein konstruktiver Umgang mit Fehlern.

Wie schwierig eine unternehmensweite Einführung solcher Konzepte ist, habe ich selbst am Beispiel TQM bei Thyssen Stahl erlebt. Einige Probleme lagen darin begründet, daß versucht wurde, Elemente des TQM-Konzeptes parallel zur tradierten Organisationsform zu installieren.

2.8 Der industriesoziologische Forschungsstand in Deutschland zur Entwicklung und Implementierung mitarbeiterbeteiligender Formen

Ausgangspunkt für die ersten Überlegungen zur Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland und deren Realisierungen waren die seit Mitte der siebziger Jahre durchgeführten Projekte im Rahmen des Programmes der Bundesregierung zur „Humanisierung der Arbeit (HdA)“. Hierbei handelte es sich um Versuche, „die die dysfunktionalen Konsequenzen der tayloristischen Arbeitsorganisation korrigieren sollten.“²³⁵

Insgesamt ging es darum, Strategien und Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitssituation zu entwickeln. Dabei wurden drei Zielrichtungen verfolgt. Neben allgemeinen Zielen zur menschengerechten Arbeitsgestaltung (die industrielle Arbeit an den Menschen anpassen) und personellen Zielen (z. B. Aufbau eines leistungsfähigen Innovationspotentials; Abbau des Qualifikationsdefizites; lebenslanges Lernen) wurden auch wirtschaftliche Ziele (wie Innovationsfähigkeit der Unternehmen stärken; Wirtschaftlichkeit, Produktivität und Anpassungsfähigkeit verbessern) angestrebt.

Die genannten Ziele haben bis heute nicht an Aktualität eingebüßt.

Weg und Ziel waren bei den HdA-Projekten teilweise deckungsgleich: Die Ziele sollten unter Beteiligung der Mitarbeiter, z. B. in Arbeitsgruppen, erreicht werden.

Die frühen Ansätze zur Mitarbeiterbeteiligung gerieten zum Ende der siebziger Jahre im Zuge der Technikzentrierung bei Rationalisierungsaktivitäten ins Abseits. Allerdings - und das darf hier nicht vergessen werden - sind einige der heute praktizierten Formen der Partizipation aus HdA-Projekten entwickelt worden, z. B. sind die Beteiligungsgruppen bei ThyssenKrupp Stahl hervorgegangen aus einem HdA-Projekt zur Arbeitsstrukturierung im Kaltwalzwerk bei der Hoesch Stahl AG.

Ende der siebziger/Anfang der achtziger Jahre sorgten dann die japanischen Industrieunternehmen weltweit mit Erfolgen für Aufsehen. Als wesentliche Erfolgsfaktoren erwiesen sich die Arbeitsmotivation und Arbeitsorganisation. Das wichtigste Element in diesem Zusammenhang waren „Quality Control Circles“ (QCC). Vgl. hierzu: 2.4 Formen und Modelle der Mitarbeiterbeteiligung

²³⁵ Bullinger, Hans-Jörg; Warnecke, Hans Jürgen (Hrsg.): Neue Organisationsformen im Unternehmen - Ein Handbuch für das Moderne Management, Berlin 1996, S. 35

Beschreibungen, Analysen und Anleitungen erfolgten en masse in der Literatur. Über die westlichen Industrieländer schwappte sozusagen eine riesige Qualitätszirkel (QZ)-Welle.

Bei den Bemühungen, an die Erfolge Japans anzuknüpfen, wurde das Qualitätszirkel-Konzept abgewandelt; viele Betriebe wollten mehr erreichen als eine Qualitätskontrolle. „Da diese Erwartungen jedoch häufig nicht erfüllt werden konnten und gleichzeitig die Rahmenbedingungen für erfolgreiche QZ in vielen Fällen nicht beachtet wurden, kam es zu einem raschen Niedergang der QZ in zahlreichen Betrieben.“²³⁶

Ähnliche Erfahrungen wurden bei der ehemaligen Thyssen Stahl AG gemacht. Auch hier wurden die gesteckten Ziele nicht erreicht und die Zirkelaktivitäten wieder aufgegeben.

Aber: Spielarten des Qualitätszirkels und ähnliche Arbeitsformen werden nach wie vor in Unternehmen eingeführt und praktiziert. Im Regelfall sind sie dann aber in umfassende Strategien zur Organisationsentwicklung integriert.²³⁷

Die Überwindung des Taylorismus und die damit verbundenen Probleme wurden und werden seitdem verstärkt in der Fachliteratur erörtert. Besondere Beachtung fanden die Forschungen von Kern und Schumann. Seit 1981 erforschen die beiden Wissenschaftler als Vertreter einer kritischen Industriesoziologie vor Ort die Veränderungen in der Automobilindustrie, beim Werkzeugmaschinenbau und in der chemischen Industrie. Dabei begnügten sie sich nicht mit einer Beschreibung und Analyse von Arbeitsprozessen, sondern berücksichtigten auch den gesellschaftlichen Wertewandel und wiesen auf ihrer Meinung nach nötige gesellschaftspolitische Reformen hin.

Sie machten auf die Bedeutung und Notwendigkeit einer umfassenden Umstrukturierung der Arbeitswelt aufmerksam. Ihr vielzitiertes Fazit lautet: „In den industriellen Kernsektoren vollzieht sich vor unseren Augen ein grundlegender Wandel der Produktionskonzepte (...). Bisher beruhten alle Formen kapitalistischer Rationalisierung auf einem Grundkonzept, das lebendige Arbeit als Schranke der Produktion faßte, die es durch möglichst weitgehende technische Automatisierung des Produktionsprozesses zu überwinden galt. In dem Residuum lebendiger Arbeit sah es vor allem den potentiellen Störfaktor, den es durch restriktive Arbeitsgestaltung möglichst weitgehend zu kanalisieren galt. Dieser Ansatz wird nicht mehr nur aus der Perspektive der Beschäftigten, sondern auch aus der der Kapitalverwertung selbst in Frage gestellt (...). Der restringierende Zugriff auf Arbeitskraft verschenkt wichtige Produktionspotentiale. Im ganzheitlicheren Aufgabenzuschnitt liegen keine Gefahren, sondern Chancen; Qualifikationen und fachliche Souveränität auch der Arbeiter sind Produktivkräfte, die es verstärkt zu nutzen gilt.“²³⁸ Sie kommen zu dem Schluß, nur in der Kombination „flexible Automation“ und organisatorischer Wandel sei die Arbeitswelt entscheidend veränderbar.²³⁹

²³⁶ Pekruhl, Ulrich: Partizipatives Management - Konzepte und Kulturen, Gelsenkirchen 2000, S. 62

²³⁷ Vgl. hierzu: Bullinger, Hans-Jörg; Warnecke, Hans Jürgen (Hrsg.): Neue Organisationsformen im Unternehmen - Ein Handbuch für das Moderne Management, Berlin 1996, S. 492

²³⁸ Kern, Horst; Schumann, Michael: Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung. 4. Auflage, München 1990, S. 19

²³⁹ Kern, Horst; Schumann, Michael: Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung. 4. Auflage, München 1990, S. 333

Vorsichtig schränken die Verfasser jedoch ein, daß es sich um die wahrscheinlichen Entwicklungstendenzen allein auf dem industriellen Sektor handele. Und: „Nicht von der Hand zu weisen ist die Gefahr, daß der Prozeß auf halbem Wege stecken bleibt.“²⁴⁰ Im Nachwort der 4. Auflage (1990) ihres Standardwerks weisen Kern und Schumann darauf hin, daß es immer weniger Anhänger des Taylorismus unter den Managern gäbe, daß sich die neue Auffassung durchgesetzt habe: „Komplexe Produkte, variantenreiche Modelle und hohe Qualitäten lassen sich schlechterdings nicht in einer rigide untergliederten Arbeitsorganisation erzeugen.“²⁴¹

Anfang der neunziger Jahre war in vielen Unternehmen die Grenze der technischen Optimierung erreicht. Es wurde nach anderen Strategien gesucht. Dabei wurde zum einen überbetrieblich agiert, z. B. die Konzentration auf das Kerngeschäft durch Outsourcing von Funktionsbereichen, d. h., Verselbständigung kleinerer Unternehmenseinheiten, die von da ab unabhängig am Markt agieren und den Gesetzen auf den freien Märkten ausgesetzt sind, oder Abgabe dieser Funktionen an „Dritte“. Zum anderen wandten sich die Unternehmen innerbetrieblich den Möglichkeiten zu, durch neue Konzepte und Formen der Arbeitsorganisation, z. B. Bildung von Projektgruppen, Task-Force-Gruppen oder Teamarbeit, den hohen Anforderungen auf dem Markt gerecht zu werden.

Die Unternehmen, die erfolgreich neue arbeitsorganisatorische Formen implementierten, weisen eine höhere Produktivität, kürzere Durchlaufzeiten und kürzere Produktentwicklungszeiten als ihre Konkurrenz auf, und der Abstand zu den Wettbewerbern ist beachtlich.²⁴²

Folgende Erfolgsfaktoren wurden in empirischen Untersuchungen ermittelt:²⁴³

- Zielgerichtete nachhaltige Veränderung durch aufeinander abgestimmte Schritte
- Neugestaltung der Organisationsstruktur - Abwendung von der hierarchisch-funktionalen hin zur prozeßorientierten Organisation
- Sinnvoller Einsatz der technischen Kommunikationsmöglichkeiten
- Nutzung des Mitarbeiterpotentials
- Förderung der Mitarbeiterkompetenzen (Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz)
- Schaffung notwendiger arbeitspolitischer Rahmenbedingungen
- Änderung des Führungsverhaltens - von der Anweisung, Arbeitsaufsicht und Kontrolle hin zur mitarbeiterbeteiligten Führung

Eine systemische und systematische Implementierung dieser Elemente in Veränderungsprozesse führt zu einer umfassenden Restrukturierung des gesamten Unternehmens.

²⁴⁰ Kern, Horst; Schumann, Michael: Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung. 4. Auflage, München 1990, S. 323

²⁴¹ Kern, Horst; Schumann, Michael: Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung. 4. Auflage, München 1990, S. 334

²⁴² Vgl. hierzu: Singhal, Vinod; Hendricks, Kevin: Mit Geduld zum Erfolg - US-Studie untersucht wirtschaftliche Entwicklung TQM-geführter Unternehmen in: Deutsche Gesellschaft für Qualität e. V. (Hrsg.): QZ - Qualität und Zuverlässigkeit, München, 2001, Jahrg. 46 (2001) 6, S.1537 - 1540

²⁴³ Vgl. hierzu: Brödner, Peter; Kötter, Wolfgang (Hrsg.): Frischer Wind in der Fabrik - Spielregeln und Leitbilder von Veränderungsprozessen, Berlin - Heidelberg 1999 und Zink, Klaus J.; Ritter, Albrecht; Thul, Martin: Mitarbeiterbeteiligung bei Prozeßinnovationen, Bonn 1993 und Pekruhl, Ulrich: Partizipatives Management - Konzepte und Kulturen, Gelsenkirchen 2000,

Ein wesentlicher Faktor bei den erfolgreichen Unternehmen war die Beteiligung der Mitarbeiter in und durch neue Formen der Arbeitsorganisation.

Wie verbreitet sind nun aber tatsächlich Formen der Mitarbeiterbeteiligung in der betrieblichen Wirklichkeit?

Auf der Grundlage der beiden Untersuchungen

- Strukturberichterstattung (SBE) des IAT (Institut Arbeit und Technik)²⁴⁴
- EPOC (Employee Direct Participation in Organisational Change) der European Foundation for the Improvement of the Living and Working Conditions, Dublin²⁴⁵

lassen sich folgende Aussagen über die Verbreitung von Mitarbeiterbeteiligung und ihre Wirkungen treffen:

- 49,7% der Beschäftigten arbeiteten 1998 in Strukturen, die Kooperation in unterschiedlichen Ausprägungen zulassen oder erfordern (1993: 48,7%).²⁴⁶ Der Anteil mit umfangreichen Partizipationsmöglichkeiten beläuft sich auf 11,9% (1993: 9,1%).
- 28% der Beschäftigten arbeiteten 1998 in Strukturen, die kaum oder keine Beteiligung zulassen. Auch dieser Anteil ist im Vergleich zu 1993 (26,6%) gestiegen.

Die Erhöhung beider Kennziffern (umfangreiche oder kaum/keine Beteiligung) macht deutlich, daß es zwei entgegengesetzte Trendrichtungen gibt:

Einerseits steigt leicht die Anzahl der Arbeitsplätze und -strukturen, in denen Beteiligung und Eigenverantwortung der Mitarbeiter wesentliche Elemente sind. Andererseits steigt auch die Anzahl der Arbeitsplätze, in denen die Aufgaben in hohem Maße fremdbestimmt sind und die Erledigung in Einzeltätigkeit erfolgt. Die so Beschäftigten haben häufig keine abgeschlossene Berufsausbildung und führen un- oder angelegerte Tätigkeiten aus, dazu zählen insbesondere Reinigungs-, Entsorgungs-, Pack-, Verlade-, Sortier- und Transportarbeiten.²⁴⁷

Deutschland liegt im europäischen Vergleich hinter den Konkurrenzländern Schweden, Portugal, Niederlande, Frankreich und Großbritannien. Krieger und Fröhlich kommen bezogen auf ganz Europa zu folgendem Schluß: „Die Aufbruchstimmung

²⁴⁴ Die Basis für die SBE bildet eine Untersuchung in Deutschland, bei der die Grundgesamtheit alle abhängig Beschäftigten zwischen 16 und 65 Jahren, und zwar Voll- und Teilzeitbeschäftigte, sind. Nicht berücksichtigt wurden Beschäftigte in der Landwirtschaft und Auszubildende. Zum Jahreswechsel 1997/1998 wurden 3311 Personen mündlich interviewt. Grundlage bildete ein standardisierter Fragebogen. Es wurden die Dimensionen Kooperation, Partizipation und drittens Autonomie zur Beschreibung der verschiedenen Arbeitsorganisationsformen gewählt.

²⁴⁵ Bei dieser Untersuchung wurde ein standardisierter Fragebogen an die Geschäftsführer von 32.000 Betrieben in folgende zehn europäische Länder verschickt: Dänemark, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Irland, Italien, Niederlande, Portugal und Schweden. 5786 Antworten gingen ein.

Ein Überblick über die Ergebnisse ist zu finden in: EPOC Research Group (U. Pekruhl u.a.): New forms of work organisation. Can Europe realise its potential? Results of a survey of direct employee participation in Europe, Dublin/Luxembourg, 1997

²⁴⁶ Der Anstieg ist z. T. auf die 1998 erstmals hierbei berücksichtigten ostdeutschen Länder zurückzuführen, in denen die Bewertung kooperativer Strukturen höher liegt als in den westdeutschen Ländern.

²⁴⁷ Vgl. hierzu: Nordhause-Janz, Jürgen; Pekruhl, Ulrich (Hrsg.): Arbeiten in neuen Strukturen? Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland, München und Mering, 2000, S. 36

und Offenheit gegenüber neuen Organisationsmethoden seit Anfang der neunziger Jahre scheint demnach lediglich zu einer Praxis geführt zu haben, der es an Breite, Tiefe und Integration mangelt. In Europa klafft eine erhebliche Lücke zwischen der Rhetorik des Managements und der Management-Berater einerseits und der tatsächlichen Praxis (...).²⁴⁸

Auch europaweit sind viele Betriebe ohne intensive Beteiligungspraxis.

Zusammenfassung

Folgende wesentliche Ergebnisse liefert die aktuelle industriesoziologische Forschung zum Thema „Mitarbeiterbeteiligung in Unternehmen“:

- In vielen erfolgreichen Unternehmen sind Formen der Mitarbeiterbeteiligung integrativer Bestandteil ihrer Strategie. Daher auch die Bezeichnung „integratives Management“ oder „partizipatives Management“.²⁴⁹
- Durch diese Strategie und Vorgehensweise wird u. a. die Quantität und Qualität der Produkte und Dienstleistungen erhöht, Kosten und Bearbeitungszeiten gesenkt.²⁵⁰
- Es gibt eine positive Relation zwischen dem Umfang an Beteiligungsmöglichkeiten und dem wirtschaftlichen Nutzen.²⁵¹
- Partizipative oder integrative Managementstrategien mit umfassenden Beteiligungsmöglichkeiten findet „nur eine sehr geringe Verbreitung.“²⁵²

²⁴⁸ Krieger, H. Fröhlich, D.: Gibt es bei den neuen Formen der Arbeitsorganisation in Deutschland eine Modernisierungslücke? Die Praxis direkter Arbeitnehmerbeteiligung in Europa und in den USA, in: WSI-Mitteilungen 3/1998, S. 159

²⁴⁹ Vgl. hierzu: Brödner, Peter; Kötter, Wolfgang (Hrsg.): Frischer Wind in der Fabrik - Spielregeln und Leitbilder von Veränderungsprozessen, Berlin - Heidelberg 1999

²⁵⁰ Vgl. hierzu: Zink, Klaus J.; Ritter, Albrecht; Thul, Martin: Mitarbeiterbeteiligung bei Prozessinnovationen, Bonn 1993 und Pekruhl, Ulrich: Partizipatives Management - Konzepte und Kulturen, Gelsenkirchen 2000, S. 155

²⁵¹ Vgl. hierzu: Pekruhl, Ulrich: Partizipatives Management - Konzepte und Kulturen, Gelsenkirchen 2000, S. 155f

²⁵² Pekruhl, Ulrich: Partizipatives Management - Konzepte und Kulturen, Gelsenkirchen 2000, S. 154

2.9 Die Rolle des Betriebsrates bei Änderungen der Arbeitsorganisation

Betriebsräte haben grundsätzlich eine Vermittlungsfunktion zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern unter Berücksichtigung der gewerkschaftlichen Leitlinie.

Auf diesen schwierigen Balanceakt zwischen Belegschaft, Gewerkschaft und Unternehmensleitung wird in der Literatur immer wieder hingewiesen. Eine umfassende Betrachtung liefert Tech.²⁵³ Er zeigt Faktoren auf, die wichtig für effektive Arbeit von Betriebsräten sind, beispielsweise geschlossenes Auftreten und eine starke Position des Vorsitzenden. Auf diese Aspekte wird im empirischen Teil detailliert eingegangen. Vgl. hierzu: 3.3.3.3.2 Betriebsräte: Promotoren oder Hinderer?

2.9.1 Der Wandel betrieblicher Mitbestimmung

Neuen Herausforderungen sieht sich die deutsche Mitbestimmung spätestens seit Mitte der neunziger Jahre gegenübergestellt:

- Zunehmend wird Mitbestimmung branchen- und unternehmensspezifisch differenziert.
- Die Verschärfung der Bedingungen, unter denen Unternehmen erfolgreich auf den Märkten agieren können, führt zu einem Anpassungsdruck für die Mitbestimmungsinstitutionen.
- Strukturelle Veränderungen in einzelnen Arbeitsverhältnissen, Betrieben oder Unternehmen gefährden die Voraussetzung für die bis dahin praktizierte Form von Mitbestimmung.

„Alle drei Entwicklungen konfrontieren die an der Mitbestimmung Beteiligten, insbesondere die organisierten Sozialpartner und den Gesetzgeber, mit schwierigen *neuen Gestaltungsproblemen*.“²⁵⁴

Betriebsratsarbeit muß sich also einem umfassenden Wandel unterziehen, den zu bewältigen, Anpassung der Arbeitsinhalte, der Arbeitsorganisation und Qualifizierung der Beteiligten erfordert.

Ausgangspunkt der bisherigen betrieblichen Mitbestimmung war und ist das Prinzip der kollektiven Arbeitnehmervertretung, und dies setzt auf der anderen Verhandlungsseite voraus, daß Entscheidungsprozesse zentralisiert sind.

Mit zunehmender Dezentralisierung auf betrieblicher Ebene²⁵⁵, durch die vermehrt einzelne Mitarbeiter oder Arbeitsgruppen an den Organisations- und Entscheidungsfindungen beteiligt werden, muß sich auch das System der betrieblichen Mitbestimmung verändern:

²⁵³ Vgl. hierzu: Tech, Daniel: Modernisierung und Professionalisierung der betrieblichen Interessenvertretung - Zum Organisationswandel der industriellen Beziehungen, Diplomarbeit Bielefeld 2000, S.88ff und 108f

²⁵⁴ Streeck, Wolfgang; Kluge, Norbert (Hg.): Mitbestimmung in Deutschland - Tradition und Effizienz, Frankfurt/Main; New York 1999, S. 251

²⁵⁵ Die überbetrieblichen Möglichkeiten, z. B. durch Outsourcing, werden an dieser Stelle nicht näher betrachtet.

„Im betrieblichen Bereich muß es nachweisen, daß es einer *direkten Beteiligung* von Arbeitsgruppen und Individuen durch Delegation von Entscheidungsverantwortung nach unten nicht im Wege steht und sich im Gegenteil so weiterentwickeln kann, daß es diese unterstützt.“²⁵⁶

Was bedeutet das nun für die handelnden Akteure - die Betriebsräte?

Während es in der Vergangenheit im Rahmen der kollektiven Arbeitnehmervertretung Praxis war, „die Probleme *für* die Beschäftigten und nicht *mit* ihnen gemeinsam zu lösen“, werden die Betriebsräte zukünftig verantwortungsvoll an der Gestaltung der Arbeitsbereiche und der Unternehmen mitwirken.²⁵⁷

Damit ergibt sich für die Interessensvertreter der Arbeitnehmer nicht nur ein neues Ziel i. w. S., sondern auch neue Aufgaben, zu deren Bewältigung bisher bewährte Haltungen und Verhaltensweisen nicht mehr zielführend und angemessen sind. So ergibt sich für den Betriebsrat eine vergleichbare Veränderungsnotwendigkeit wie für die Mitarbeiter und die Führungskräfte der Unternehmen.

Auch im Betriebsrat als Gremium herrschen - wie in anderen Funktionseinheiten des Unternehmens - Beharrungstendenzen²⁵⁸, die zum einen individuell verankert sind, zum anderen mit dem Gremium als Beziehungsgeflecht durch die vorhandenen Machtverhältnisse begründet sind. Wichtige Aspekte sind hierbei:

- Die zeitliche Begrenzung des Betriebsratsmandats und das Wiederwahl-Problem (oftmals ein Problem von existentieller Bedeutung)
- Unterschiedliche politische Haltungen innerhalb des Betriebsrates
- Frage der Freistellung, mit der weitere Privilegien verbunden sind, und Nicht-Freistellung

Ohne auf diese Gesichtspunkte an dieser Stelle näher einzugehen, wird so schon deutlich, daß die angesprochenen Probleme auch organisatorischer Natur sind. Für die notwendige Modernisierung müssen sich die Betriebsräte kritisch mit ihren Strukturen und Beweggründen auseinandersetzen, um den kontraproduktiven Bedingungen zukünftig entgegenwirken zu können.²⁵⁹

Im Zusammenhang mit der neuen Rolle der Betriebsräte fällt immer wieder das Stichwort ‚Co-Management‘. „Die für die Praxis zahlreicher Betriebsräte im Prozeß der Umstrukturierung typische Kombination zwischen einer umfassenden Gestaltungspolitik, die sich bis hinein in die Geschäftspolitik des Unternehmens erstreckt, und der Sicherung sozialen Schutzes wird häufig mit dem Begriff des »Co-Manage-

²⁵⁶ Streeck, Wolfgang; Kluge, Norbert (Hg.): Mitbestimmung in Deutschland - Tradition und Effizienz, Frankfurt/Main; New York 1999, S. 251

²⁵⁷ Hindrichs, Wolfgang u. a.: Der lange Abschied vom Malocher, Essen 2000, S. 100

²⁵⁸ Ein Grund kann auch die Angst einzelner Betriebsräte, durch Veränderungen ihre Daseinsberechtigung zu verlieren, sein. So beobachtete Schulz 1986 bei VW, wie sehr Betriebsräte fürchteten, die neu eingeführten Qualitätszirkel könnten ihnen Aufgaben nehmen und es könnte zu einer zu großen Identifikation mit den Unternehmenszielen kommen. Alles sei daher kritisch zu begleiten, um Nachteile für die Belegschaft abzuwenden. Schulz, Ferdinand: Arbeiterbeteiligung am Arbeitsplatz - Eine empirische Untersuchung zur Arbeiterbeteiligung in Qualitätszirkeln bei der Volkswagen AG, Frankfurt a. M. 1992, S.83

²⁵⁹ Vgl. hierzu: Jürgenhake, Uwe; Lichte, Rainer; Martens, Helmut; Sczesny, Cordula: Bestandsaufnahme der Beteiligungsverfahren bei TKS - Ergebnisbericht, Dortmund 1999, S. 62f

ment« gefaßt. Dieser Begriff ist weder bei den Arbeitgebern noch bei den Gewerkschaften unumstritten.²⁶⁰

Ein effektives „Co-Management“ trägt zwar zur Optimierung der Management-Entscheidungen bei, allerdings ist die klare Managementsicht eingeschränkt durch das Rollenverständnis „Vertreter der Arbeitnehmerinteressen“ und durch das Faktum Wiederwahl oder Abwahl als Betriebsrat, das zu eher kurzfristig wirkenden und für die Arbeitnehmer zunächst angenehmeren Handlungen verleitet.

In einer Befragung von 44 Betriebsräten und Vertrauensleuten fand Bergmann im Jahre 2000 heraus, daß - bedingt durch krisenhafte Entwicklungen der letzten Jahre - Co-Management der Betriebsräte kaum anzutreffen war, vielmehr sei eine „erzwungene Kooperation“ erkennbar. Angesichts der ökonomischen Prioritäten bliebe häufig nur, in kraft- und zeitzehrenden Verhandlungen „sozialverträgliche Lösungen“ für die Belegschaftsmitglieder zu erwirken. Wenn überhaupt, dann könne in Großbetrieben, die gewerkschaftlich gut organisiert sind, Betriebsräte als „Co-Manager“ angetroffen werden.

Eine erheblich verbesserte Kooperation zwischen Management und Arbeitnehmervertretern konnte dagegen Kotthoff nachweisen: 1975 und 1990 hat er jeweils die gleichen 55 Betriebe untersucht und dabei herausgefunden, was er kaum für möglich gehalten hatte: „Während 1975 *zwei Drittel* der Betriebe eine defiziente Form der Partizipation des Betriebsrats hatten und nur *ein Drittel* eine vertretungswirksame Form, so ist dieses Verhältnis 1990 genau umgekehrt: nur noch ein Drittel hat eine defiziente Form und zwei Drittel haben eine vertretungswirksame.“ (Hervorhebungen im Original)²⁶¹

Oft habe man sich nach vielen Kämpfen zusammengerauft, was dann zu eher sachlichen und pragmatischen Konfliktaustragungen beigetragen habe. Dies ist erstaunlich, weil diese Entwicklung in eine Zeit fiel, in der die Arbeitnehmerseite durch die hohe Arbeitslosigkeit geschwächt wurde.

Kotthoff begründet dies mit der intensivierten Zusammenarbeit. Durch tägliche Kontakte habe sich das Gegeneinander teilweise zu einem Miteinander ausgebaut.

Das „Leitbild Mitbestimmung“ habe sich durch die grundsätzliche Anerkennung der Gleichrangigkeit durch das Management durchgesetzt, was er als einen großen Beitrag des Managements einstuft. Nach wie vor handele es sich zwar um eine durch Konflikte belastete, spannungsgeladene und formalisierte Beziehung, entscheidend sei jedoch, daß „das Verhältnis grundsätzlich als Friedensvertrag geklärt ist.“²⁶²

Mißtrauensspiralen und Dauerkonfrontationen seien in vielen Fällen überwunden und eine Basis für Beteiligungsarbeit und Nutzung der kreativen Potentiale der Mitarbeiter gefunden worden. Voraussetzung ist allerdings, daß der Betriebsrat als Gremium für diese Entwicklung offen ist.

So fand Kotthoff in seiner qualitativen Erhebung heraus, daß für das Gelingen von Wandel immer wieder das Auftreten starker Persönlichkeiten im Gremium Betriebsrat

²⁶⁰ Bertelsmann Stiftung; Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): Mitbestimmung und neue Unternehmenskultur - Bilanz und Perspektiven, Gütersloh 1998, S. 77

²⁶¹ Vgl. hierzu: Kotthoff, Hermann: Betriebsräte und Bürgerstatus - Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung, Schriftenreihe Industrielle Beziehungen; Band 8, München 1994, S. 161

²⁶² Kotthoff, Hermann: Betriebsräte und Bürgerstatus - Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung, Schriftenreihe Industrielle Beziehungen; Band 8, München 1994, S. 176

entscheidend gewesen sei. Oftmals mußten diese zunächst noch im Gremium selbst eine Mehrheit mitreißen, die ihnen anfangs wegen der Veränderungsabsicht „frostig bis feindlich“ gegenüber eingestellt gewesen sei.²⁶³ Die Bildung eines neuen „Kollektivbewußtseins“ sei letztendlich entscheidend für den Wandel gewesen.

Ein „schwacher“ Betriebsrat hat einen schweren Stand, denn: „Der Betriebsrat, der in der Belegschaft keine Autorität inne hat, hat auch keine beim Management - und umgekehrt.“²⁶⁴ Die Thematik „starker/schwacher Betriebsrat wird auch im empirischen Teil dieser Arbeit aufgegriffen. Vgl. hierzu: 3.3.3.3.2 Betriebsräte: Promotoren oder Hinderer?

Ähnlich positiv stufen A. Bosch et al. den Stand der industriellen Beziehungen ein. Sie haben zusammenfassend dem Normaltypus der innerbetrieblichen Austauschbeziehung in der Bundesrepublik folgende Charakteristika zugeordnet²⁶⁵:

- Anerkennung unterschiedlicher Interessen bei gleichzeitigem Vorrang gemeinschaftlicher Interessenlagen
- Sachliche, faire und kompromißbereite Zusammenarbeit
- Beidseitige Reduzierung der Konflikteskalation
- Konfliktaustragung unter Marginalisierung der Beschäftigten
- Betriebsspezifische Kooperationsneigung, also Zusammenarbeit mit einer gewissen Distanz der Parteien zu den jeweiligen Interessensverbänden.

Auch die verstärkte gewerkschaftsseitige Qualifizierung der Betriebsräte hat Wirkung gezeigt. Zu registrieren sei nun vielfach Betriebsratsarbeit, die durch professionelles Auftreten und Verhandeln gekennzeichnet ist. Interessenvertretung sei heute weitgehend „ent-ideologisiert und ent-emotionalisiert.“²⁶⁶ Kotthoff bezeichnet daher die Betriebsräte heute als professionell-kompetente Akteure. Die komplexe und ambivalente Partnerbeziehung von Betriebsräten und Gewerkschaften hat für die Beteiligten an Effektivität gewonnen. Vgl. hierzu: 2.5 Rahmenbedingungen für Mitarbeiterbeteiligung in der deutschen Stahlindustrie

Die Neudefinition der Beziehung zwischen Management und Betriebsrat wurde seit den siebziger Jahren durch die gesamtgesellschaftlichen Demokratisierungstendenzen, die sich auch in den Betrieben niederschlugen, verstärkt. Die engagierte Befürwortung der Mitbestimmung zeigt sich auch in Formulierungen wie: „In demokratie-

²⁶³ Vgl. hierzu: Kotthoff, Hermann: Betriebsräte und Bürgerstatus - Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung, Schriftenreihe Industrielle Beziehungen; Band 8, München 1994, S.172f; an späterer Stelle zeigt Kotthoff auch für Betriebsräte auf, was in der Forschung bisher über Führungskräfte herausgefunden worden war: Dirigieren kann, wer personale Autorität findet, was nur möglich wird, wenn die Ziele der Gemeinschaft repräsentiert werden. Wer die anderen schützt, anerkennt und aufwertet, erfährt Stärke durch Resonanz. Vgl. hierzu: ebenda S.263

²⁶⁴ Kotthoff, Hermann: Betriebsräte und Bürgerstatus - Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung, Schriftenreihe Industrielle Beziehungen; Band 8, München 1994, S. 269

²⁶⁵ Vgl. hierzu: Bosch, Aida; Ellguth, Peter; Schmidt, Rudi; Trinczek, Rainer: Betriebliches Interessenhandeln: Band 1: Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie, Opladen 1999, S.91

²⁶⁶ Kotthoff, Hermann: Betriebsräte und Bürgerstatus - Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung, Schriftenreihe Industrielle Beziehungen; Band 8, München 1994, S. 42

theoretischer Betrachtung ist Mitbestimmung ein Bürgerrecht.²⁶⁷ Müller-Jentsch ordnet das insbesondere Zivilgesellschaften zu, die marktwirtschaftlich orientiert sind und ihren Bürgern Rechte in politischer, sozialer und wirtschaftlicher Dimension garantieren. Dort, so Müller-Jentsch, „ist bei der Beurteilung der Mitbestimmung einer durch die politische Teilhabe der ‚Arbeitsbürger‘ bedingten sozialen Integration die Priorität gegenüber der ökonomischen Effizienz einzuräumen.“²⁶⁸ Aber auch er sieht bedingt durch Globalisierung und Anpassungsdruck große Gefahren für diese Errungenschaften, die nicht unterschätzt werden sollten.

Allerdings registrierte Kotthoff bei seinen Untersuchungen auf Seiten der Betriebsräte wenig Bemühungen, auf die „arbeitsinhaltliche Gestaltung von Technik und Arbeitsorganisation“ Einfluß zu nehmen.²⁶⁹ Die Arbeitnehmervertreter sähen, wie sehr das Management durch die verstärkte Konkurrenz unter Druck stehe, beobachteten bange die Veränderungen innerhalb der Branche und hofften auf die nötigen Veränderungen zur Erhaltung von Arbeitsplätzen.

Dem Vorwurf, die Betriebsräte zeigten - bedingt durch schlechte Vorbereitung auf die Modernisierungsaktivitäten und Reorganisationen der Unternehmen - eine eher abwartend-reaktive Haltung als eine offensiv-gestaltende Verhaltensweise, hält Kotthoff die Verdienste um Sozialintegration und als Orientierungsinstitution in umfassenden Veränderungsprozessen entgegen.

Dies zu leisten, bedürfe einer kontinuierlichen Einflußnahme auf das Management. Dabei seien die Betriebsräte häufig auf sich allein gestellt: Keine Schulung und keine Beratungsstelle böte Hilfe an. Das sei, so Kotthoff, bisher in der Wissenschaft nicht angemessen gewürdigt worden.²⁷⁰

Dennoch wurde immer wieder die nicht selten anzutreffende Passivität auch in den eigenen Reihen der Betriebsräte fokussiert. So proklamierte beispielsweise Kroll für die Stahlindustrie noch Ende der neunziger Jahre: Aus dem ehemals reagierenden muß ein agierender, proaktiver und progressiver Betriebsrat werden.²⁷¹

Und Götzen erhält im Rahmen einer Befragung der Arbeitsdirektoren deutscher Stahlunternehmen zu Beginn des neuen Jahrtausend auch Einschätzungen, wonach in einigen Unternehmen (5 von 19) bezogen auf Modernisierungsprozesse „die Rolle der betrieblichen Mitbestimmung negativ beurteilt“ wird.²⁷²

²⁶⁷ Müller-Jentsch, Walther: Mitbestimmung: Wirtschaftlicher Erfolgsfaktor oder Bürgerrecht? In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 4/2001, 202-211, Zitat: S. 210

²⁶⁸ Müller-Jentsch, Walther: Mitbestimmung: Wirtschaftlicher Erfolgsfaktor oder Bürgerrecht? In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 4/2001, 202-211, Zitat: S. 210

²⁶⁹ Kotthoff, Hermann: Betriebsräte und Bürgerstatus - Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung, Schriftenreihe Industrielle Beziehungen; Band 8, München 1994, S. 50

²⁷⁰ Vgl. hierzu: Kotthoff, Hermann: Betriebsräte und betriebliche Reorganisation - Zur Modernisierung eines ‚alten Hasen‘ in: Arbeit 4 (1995), S. 425 - 447

²⁷¹ Vgl. hierzu: Kroll, Dieter: Betriebsratsarbeit der Zukunft - Gestaltende Kraft im Unternehmen in: Jürgenhake, Uwe; Schnitfeld, P. (Hrsg.): Wandel der Arbeit in der Stahlindustrie und Betriebsrats handeln, Düsseldorf 1997, S. 207 - 215

²⁷² Götzen, Ute: Moderne Unternehmensführung, ökonomischer Erfolg und die Rolle der Mitbestimmung - Ein Befragung der Arbeitsdirektoren in der Stahlindustrie - Eine Fallstudie: EKO Stahl GmbH, Düsseldorf und Gütersloh 2002, S. 30

2.9.2 Betriebsräte und Rationalisierung

„Mit den Wölfen heulen - Dilemmata der Betriebsräte bei Rationalisierung - Am Betriebsrat vorbei gibt es keine Modernisierungspolitik“, so lautet eine sehr plakative Kapitelüberschrift im Standardwerk von Kern und Schumann 1990, mit dem die Zwangslage der Arbeitnehmervertreter beschrieben wird.²⁷³

Die Betriebsräte haben nach wie vor eine nicht zu unterschätzende Machtposition in Unternehmen, denn die Belegschaft verfügt wegen der hohen und noch weiter zunehmenden Komplexität der Fertigung über ein großes Störpotential. Nicht zuletzt aus diesem Grunde bemüht sich das Management bei radikaler Umstrukturierung, Konsens herzustellen.

Zudem gewinnt der Betriebsrat in Zeiten zunehmender Dezentralisierung als Koalitionspartner Bedeutung; dennoch befindet er sich immer noch in einer eher passiven Rolle. Das spiegelt sich auch im Verhalten bei Rückführung von Beteiligungsaktivitäten wieder. So stellte auch Kotthoff fest, daß Betriebsräte dann die Abschaffung von Formen der Gruppenarbeit u. a. ohne Widerstand hinnahmen, wenn sie den Geschäftsleitungen glaubhaft abnehmen, daß der verschärfte Wettbewerb zur Rücknahme der Reformen und zu strengen Rationalisierungsmaßnahmen zwingt.

Kern und Schumann versuchten 1996 die weitere Entwicklung zusammenfassend darzustellen. Sie sehen nach wie vor einen grundlegenden Konsens zwischen den Tarifpartnern. In Deutschland sei stärker als in anderen Ländern erkannt worden, wie wichtig die Produktionsintelligenz, also auch Erfahrungswissen, sei. Durch die Ausweitung von Gruppenarbeit seien viele Vorteile erreicht worden: „von niedrigeren Fertigungszeiten, geringerem Personalvorhalt, höherer Auslastung von Personal und Maschinen, besserer Produktqualität, zahlreicheren Verbesserungsvorschlägen bis hin zu weniger Fehlzeiten. Da diese ökonomischen Effekte mit dem Arbeitsvermögen und der Kreativität der Beschäftigten erzielt wurden - und nicht, wie früher oft, gegen diese - waren sie geeignet, einen Rationalisierungskompromiß zu fundieren“, der allen Vorteile brachte.²⁷⁴ Sie halten daran fest, daß die Verknüpfung der humanen Gestaltung von Arbeit mit ökonomischer Effizienz weiterhin möglich sei. Ständige Weiterqualifikation sichere die nachhaltige Entwicklung.

Allerdings könne die starke Wirkung amerikanischer Leitbilder in Deutschland ihrer Meinung nach zu einem Wiederaufleben oder Intensivieren der Mißtrauens- und Konfrontationskultur führen.

Auch Kotthoff sieht am Ende eines Jahrzehnts, das zunächst Fortschritte für die Arbeitnehmerseite brachte, „interessenpolitische Rückschritte“²⁷⁵: Einerseits würden die Betriebsräte mit Mitwirkungsangeboten überhäuft, andererseits Zugeständnisse abgefordert, „die bislang als undenkbar galten, z. B. bei der Reduzierung von Lohnbestandteilen (...) Es entsteht das Paradox, dass die Zunahme an Mitwirkungsmöglich-

²⁷³ Kern, Horst; Schumann, Michael: Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung. 4. Auflage, München 1990, S. 117

²⁷⁴ Kern, Horst; Schumann, Michael: Vorwärts in die Vergangenheit? Zustand der Arbeit - Zukunft der Arbeit, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 1996, Heft 11-12, S. 715-723, hier S.718

²⁷⁵ Kotthoff, Hermann: Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte: Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und gnadenlosem Kostensenkungsdiktat, Schriftenreihe Industrielle Beziehungen; Band 5, München 1998, S. 76-100

keiten und Bedeutung des Betriebsrates korreliert mit einer Abnahme seiner interessenpolitischen Wirksamkeit als Vertreter und Beschützer der Arbeitnehmer.“²⁷⁶

Zusammenfassung

Die bisher praktizierte Betriebsratsarbeit war eine kollektive Interessensvertretung. Mitarbeiterbeteiligung und neue Formen der Arbeitsorganisation könnten als „Bedrohung“ einer etablierten Alleinvertretung eingestuft werden. Allerdings bergen sie auch die Chance, demokratische Grundsätze im betrieblichen Alltag zu realisieren.

Um partizipative Ansätze oder beteiligungsorientierte Veränderungsprozesse mitgestalten zu können, wird ein neues Selbstverständnis der Betriebsräte und eine Kompetenzerweiterung notwendig sein. Auf die schwierige Rolle des Betriebsrats in diesem Zusammenhang wird im empirischen Teil dieser Arbeit genauer eingegangen. Vgl. hierzu: 3.3.3.3.2 Betriebsräte: Promotoren oder Hinderer?

2.10 Systemtheoretische Überlegungen zu beteiligungsorientierten Formen der Arbeitsorganisation

Im bisherigen theoretischen Teil dieser Arbeit wurde bereits deutlich, daß komplexe Zusammenhänge und Interdependenzen bei einer Analyse betrieblicher Praxis i. w. S. berücksichtigt werden müssen. Dabei sind auch Strukturen und Prozesse zu fokussieren.

Willke betont, daß Handelnde als Rollenträger im Kontext des Sozialsystems Betrieb agierten. Daher seien „Regelsysteme, etablierte Routinen, Erwartungen und andere Formen anonymisierter Kommunikationsstrukturen“ stärker ins Blickfeld zu nehmen.²⁷⁷

Es reicht also nicht, Personen in Organisationen zu verändern, vielmehr, so Willke, komme es darauf an, „eine lernfähige und lernende Organisation zu schaffen, in welcher das Lernen der Mitglieder und das Lernen der Organisation sich wechselseitig stützen.“²⁷⁸ Willke zeigt überzeugend auf, wie sinnvoll es ist, vom Wissen einer Organisation zu reden und erinnert dabei u. a. an eingespielte Routinen oder bewährtes Rezeptwissen und an andere Elemente der Organisationskultur.²⁷⁹

Willke betont, wie träge Organisationen sind, wie wirksam eingespielte Routinen sind. „Lernbehinderung“ sei geradezu eine Bedingung für das Funktionieren von Organisationen.²⁸⁰

Luhmann macht auf Risiken von Lernbereitschaft aufmerksam: Wer Erfolg hatte, wird ihn durch Innovationen nicht aufs Spiel setzen. Zu viele Reformen könnten ungewisse Folgen haben, andererseits sind Innovationen, besonders angesichts turbu-

²⁷⁶ Kotthoff, Hermann: Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte: Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und gnadenlosem Kostensenkungsdiktat, Schriftenreihe Industrielle Beziehungen; Band 5, München 1998, S. 78

²⁷⁷ Willke, Helmut: Systemtheorie II: Interventionstheorie, Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme, 2. Auflage, Stuttgart 1996, S. 153

²⁷⁸ Willke, Helmut: Systemtheorie II: Interventionstheorie, Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme, 2. Auflage, Stuttgart 1996, S. 179

²⁷⁹ Vgl. hierzu: Willke, Helmut: Systemtheorie III: Steuerungstheorie: Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Sozialsysteme, Stuttgart 1995, S.291ff., insbes. S.292 und S.298

²⁸⁰ Willke, Helmut: Systemtheorie II: Interventionstheorie, Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme, 2. Auflage, Stuttgart 1996, S. 172 und 179

lenter Umwelten, nicht automatisch erfolgreich.²⁸¹ Widerstand gegen Umstrukturierungen ist also durchaus verständlich, er darf nicht kurzschlüssig auf Charaktereigenschaften oder Statusängste von „Hindernern“ im mittleren Management geschoben werden. Darauf wird im empirischen Teil dieser Arbeit noch näher eingegangen. Vgl. hierzu: 3. Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmensentwicklung - dargestellt am Beispiel ThyssenKrupp Stahl -

Mitarbeiterbeteiligung zu verstärken, bedeutet nicht nur, dafür zu sorgen, daß Personen sich instrumentelle Mehrfachqualifikationen aneignen können oder in flexiblen und innovativen Arbeitsformen beschäftigt sind, sondern auch „Kommunikationsmuster und Entscheidungsregeln“ zu verändern, also die Rückkoppelung innerhalb des Gesamtsystems zu beachten.²⁸² Den Organisationsmitgliedern werden komplexe Lernanforderungen zugemutet, zugleich ist aber auch Organisationslernen erforderlich, und zwar gilt das für die gesamte Organisation, aber auch für die teilautonomen Gruppen. Und nicht zuletzt muß das Ganze noch beobachtet und gesteuert werden, Prozeßbegleiter erhalten eine wichtige Aufgabe. Vgl. hierzu: 3. Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmensentwicklung - dargestellt am Beispiel ThyssenKrupp Stahl -

Das alles bedeutet für die Praxis: Wenn hierarchische Strukturen beibehalten werden, kann Mitarbeiterbeteiligung nicht funktionieren. Es wird deutlich, wie umfassend zu planen ist und welche zentrale Bedeutung der Veränderung von Gesamtstrukturen zukommt. Kontinuierliche und nachhaltige Mitarbeiterbeteiligung kann nicht nischenhaft in einem tayloristischen Betrieb funktionieren. Entscheidend für den Erfolg bei entsprechenden Umstrukturierungen wird es sein, inwieweit es gelingen wird, Organisationslernen zu ermöglichen.

Wenn Entscheidungsprozesse weitgehend dezentralisiert werden, müssen neue Mechanismen gefunden werden, mit Schwierigkeiten umzugehen. Baecker erinnert an das beliebte Spiel in Organisationen, „die Hierarchie zu einem Verschiebebahnhof von Problemen und Konflikten zu machen.“²⁸³ In streng hierarchischen Strukturen ist klar, wer anzusprechen ist, wenn etwas nicht funktioniert.

Baecker weist auch darauf hin, welche Meisterschaft im Verhandeln teilautonome Gruppen neu entwickeln müssen: Bisher übernahmen Führungskräfte die Aufgabe, die Interessen ihrer Abteilungen und die Interessen höherer Ebenen gegeneinander auszuspielen.²⁸⁴

Schließlich ist bei Umstrukturierungen zu berücksichtigen, daß gewohnte Routinen nicht mehr unbedingt eine verlässliche Richtschnur des Handelns sein können. Wenn dazu noch erhöhte Flexibilität zugemutet wird, etwa durch verstärkte Kundenorientierung, so steigt die Komplexität des Systems. Willke definiert: „Komplexität bezeichnet den Grad der Vielschichtigkeit, Vernetzung und Folgelastigkeit eines Entscheidungsfeldes.“²⁸⁵

²⁸¹ Vgl. hierzu: Luhmann, Niklas: Organisation und Entscheidung, Opladen 2000, S.360

²⁸² Willke, Helmut: Systemtheorie II: Interventionstheorie, Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme, 2. Auflage, Stuttgart 1996, S. 162, 191

²⁸³ Baecker, Dirk: Postheroisches Management - Ein Vademecum, Berlin 1994, S. 31

²⁸⁴ Baecker, Dirk: Postheroisches Management - Ein Vademecum, Berlin 1994, S. 36

²⁸⁵ Willke, Helmut: Systemtheorie I: Grundlagen: Eine Einführung in die Grundprobleme sozialer Systeme, 5. Auflage, Stuttgart 1996, S.22

Es liegt auf der Hand, daß Mitarbeiter, die bei verstärkter Mitarbeiterbeteiligung, also in Eigenregie, in flacheren Hierarchien, vieles selbst lösen müssen, vor sehr schwierige Aufgaben gestellt werden. Es ist evident, wie praxisrelevant diese abstrakten Überlegungen sind: Wie wird entschieden, was wichtig ist? Mit wem muß man kooperieren? Welche beabsichtigten und unbeabsichtigten Folgen könnten auftreten? Wie wird man vorbereitet und geschult, das alles zu bewältigen? Wann müssen bisher erfolgreiche Routinen über Bord geworfen werden? Wann überflutet die chaotische Umwelt ein System, das so umweltoffen und flexibel sein will? Wann hebt sich Flexibilität selbst auf?

Willke zeigt in diesem Zusammenhang auf, wie nötig es ist, einen schwierigen Balanceakt zu vollziehen „zwischen operativer Geschlossenheit des Systems und responsiver Öffnung zur Umwelt (Balance der Außenbeziehungen)“; auch hänge die „Leistungsfähigkeit ab von einem balancierten Verhältnis zwischen der möglichen Autonomie der Teilbereiche (z.B. Geschäftseinheiten) und dem legitimen Anspruch des Ganzen auf eine gemeinsame Vision und eine verbindende ‚corporate identity‘ (Balance der Innenbeziehungen).“²⁸⁶

2.11 Zwischenresümee

Viele Probleme, die sich bei der Einführung und/oder Verbesserungen von Mitarbeiterbeteiligung in vielen Unternehmen ergeben, kann man nur richtig analysieren, wenn man sich bewußt wird, wie sehr das Erbe der tayloristischen Organisationsstruktur noch wirksam ist. Dazu zählen auch die Kommunikationsstrukturen, die durch rigide Aufgabenverteilung und streng funktional-hierarchischem Aufbau bestimmt sind, die teilweise heute noch anzutreffen sind.

Es sollte jedoch in der Retrospektive nicht vergessen werden, daß für standardisierte Massenproduktion auf einem Verkäufermarkt - dies waren viele Jahre Kennzeichen der deutschen Stahlindustrie - der Taylorismus effektiv war.

In den weltweiten betrieblichen Umstrukturierungen der letzten 20 Jahre ging es auf der einen Seite darum, die Potentiale der Mitarbeiter besser auszuschöpfen und Innovationen dadurch schneller verwirklichen zu können. Auf der anderen Seite sollte Mitarbeiterbeteiligung aber auch zur Humanisierung der Arbeitswelt in der Tradition der Versuche aus den siebziger Jahren beitragen.²⁸⁷ Viele verschiedene Formen der Arbeitsorganisationen und Modelle der Mitarbeiterbeteiligung wurden entwickelt, deren Umsetzung nachweisbare Produktivitätssteigerungen erbrachten.

Die Ursachen für die Notwendigkeit erheblicher Umstrukturierungen sind sehr mannigfaltig. Durch die Wechselwirkungen verschiedener Faktoren ist es kaum möglich, einfache Erklärungsmodelle aufzustellen. Erinnerung sei etwa an die erhöhten Anforderungen nach Flexibilität (speziellere Kundenwünsche; Notwendigkeit schnellerer Innovationen angesichts weltweiter Konkurrenz; technologischer Wandel usw.), an erhöhte Forderungen der immer besser ausgebildeten und teilweise hoch motivierten

²⁸⁶ Willke, Helmut, Systemtheorie II: Interventionstheorie, Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme, 2. Auflage, Stuttgart 1996, S. 205

²⁸⁷ Dies schlug sich auch in Abschlußprüfungen zum Industriemeister nieder, so wurde beispielsweise im Februar 1999 nach Sinn der Humanisierung der Arbeit und nach möglichen Elementen gefragt. Vgl. hierzu: DIHT - Gesellschaft für berufliche Bildung - Organisation zur Förderung der IHK-Weiterbildung mbH. - Bonn: Weiterbildungsprüfung der Industrie- und Handelskammer; Prüfung: Industriemeister Metall/Industriemeisterin Metall; Prüfungsfach: Grundlagen für die Zusammenarbeit im Betrieb; 03.02.1999

Mitarbeiter nach eigenbestimmter Tätigkeit, an neue Managementmoden und an Nachahmungsverhalten gegenüber den erfolgreichsten Konkurrenten. In einer als krisenhaft definierten Situation wuchs der Druck, verstärkte Mitarbeiterbeteiligung durch Änderungen der Organisationsstrukturen zu fördern, nicht zuletzt um die Produktivität zu erhöhen.

Wenn auch viele der neuen Managementkonzeptionen nur unvollkommen umgesetzt wurden, nicht zuletzt, weil Widerstände durch mikropolitische Strategien jeweils wirksam wurden, so entstand doch so etwas wie ein nachfordistisches Modell, das gekennzeichnet war durch nun selektierte Beteiligungsansätze als Instrumente zur Rationalisierung - weniger oder gar nicht zur Humanisierung oder Demokratisierung.²⁸⁸

Für die Einführung von Mitarbeiterbeteiligung wird in der Forschung immer wieder herausgestellt, wie wichtig es ist, die Kommunikationsstrukturen zu verbessern. Wer Entscheidungsspielräume vergrößern will und mehr Verantwortung delegieren will, muß seine Mitarbeiter umfassend informieren. Solche Veränderungen betreffen auch Machtpositionen, daher kommt es fast zwangsläufig zu Blockaden bei den Betroffenen. Daß aber auch Organisationen selbst strukturkonservativ sind, wenn ihnen zugemutet wird, eingespielte Routinen aufzugeben, sollte davor warnen, vorschnell - möglicherweise sogar ausschließlich - bestimmte Personenkreise zu Sündenböcken zu erklären.

Teilautonome Gruppen müssen verschiedene Probleme in Eigenregie lösen, hohe Lernbereitschaft ist also erforderlich. Wer allerdings erwartet, neue Formen der Arbeitsorganisation brächten einen Typ des „Arbeitskraftunternehmers“ in einer totalen Arbeitswelt hervor, der alle Schwierigkeiten meistern könnte, der hat - wie Kritiker überzeugend nachweisen - ein unrealistisches Bild vom Mitarbeiter. In diesem Zusammenhang ist interessant, daß Partizipation auch möglich wird, wenn durch kleine Schritte Kompetenzen verstärkt werden.

Sicherlich besteht grundsätzlich die Gefahr der Ausnutzung selbstverantwortlicher Arbeit durch Unternehmen, Überforderungen durch Selbstausbeutung können entstehen. Aber es darf die Chance nicht unterschätzt werden, daß durch Mitarbeiterbeteiligung Arbeitsverhältnisse entstehen, die durch selbstbestimmte und solidarische Zusammenarbeit mehr Selbstverwirklichung ermöglichen.

Durch die Umsetzung der weitgehenden Mitspracherechte, die im Betriebsverfassungsgesetz und in den Mitbestimmungsgesetzen - allen voran die Montanmitbestimmung - festgelegt sind, entstanden in oftmals intensiven Auseinandersetzungen und Verhandlungen kooperative Konfliktregelungen, die die Einführung von Formen der Mitarbeiterbeteiligung in den letzten 20 Jahren erleichterte. Betriebsräte beteiligten sich oft an Umstrukturierungen, man spricht sogar von Co-Management. Management und Betriebsräte haben sich oft zusammengerauft zu einer Partnerschaft unter dem „Leitbild Mitbestimmung.“

Wichtig für Einführung und/oder Verstärkung der Mitarbeiterbeteiligung ist neben der Unterstützung durch die Arbeitnehmervertreter in besondere Weise die jeweilige Organisationskultur. Diese wiederum wird nicht zuletzt durch die Art des Führungsstils geprägt und umgekehrt. Hier rücken auch die weiteren betrieblichen Akteure - Führungskräfte und Mitarbeiter - in den Mittelpunkt.

²⁸⁸ Vgl. hierzu auch: Dörre, Klaus: Kampf um Beteiligung - Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus. Eine Studie aus dem Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI), Wiesbaden 2002, S. 16

Auf die Bedeutung von Organisationslernen weisen systemtheoretische Beiträge hin. Lernbehinderungen könnten gerade aufgrund vorheriger Erfolge auftreten. Die Notwendigkeit umzulernen ergibt sich für alle Systemebenen.

Im folgenden werden die Kernaussagen des theoretischen Bezugsrahmens in Hinblick auf ihre Relevanz für den weiteren Gang der Untersuchung gebündelt.

Vor dem Hintergrund des immer schärfer werdenden Wettbewerbs in der Stahlbranche - Kennzeichen eines Käufermarktes - wurden die Grenzen der tayloristischen Arbeitsorganisation erkannt.

Die interne Ausrichtung an den Produktions- und Dienstleistungsprozessen sowie die externe Orientierung am Kunden werden als Organisationsgrundsatz an Bedeutung gewinnen.

Neue arbeitsorganisatorische Formen, in denen zunehmend Mitarbeiter beteiligt werden, tragen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit bei, wesentliche Kennziffern können nachweislich verbessert werden. Trotzdem sind umfassende Konzepte nicht weit verbreitet. Vgl. hierzu: 2. 8 Der industriesoziologische Forschungsstand in Deutschland zur Entwicklung und Implementierung mitarbeiterbeteiligender Formen Die Erfolgsfaktoren neuer Formen der Arbeitsorganisation zeigen eine Wechselwirkung zwischen Mitarbeiterbeteiligung und Organisationskultur an.

3. Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmensentwicklung - dargestellt am Beispiel ThyssenKrupp Stahl -

Im Zentrum dieses Kapitels steht eine Fallstudie, in der partizipative Formen der Arbeitsorganisation in der Stahlindustrie aus soziologischer Perspektive analysiert werden. Dazu erfolgt im Anschluß an eine Skizze des untersuchten Unternehmens die Darstellung der innovativen Beteiligungsformen in den Vorläuferunternehmen sowie der gegenwärtigen Formen. Danach werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung dargestellt.

3.1 Skizze des Unternehmens

Die vorliegende empirische Studie wurde bei ThyssenKrupp Stahl durchgeführt, einem der weltweit führenden Hersteller von Qualitätsflachstahl, dazu zählen Warmband, Feinblech/Oberflächenveredelte Produkte und Grobblech.

Dieses Unternehmen ist aus mehreren Gründen für die Analyse des Zusammenhangs von Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmensentwicklung interessant.

Auf der einen Seite sind bei ThyssenKrupp Stahl drei der ehemals größten deutschen Stahlhersteller mit ihren unterschiedlichen Beteiligungskulturen unter einem Dach vereinigt. D. h., es können unterschiedliche Zusammenhänge, die zur Einführung von Beteiligungsformen führten, aufgezeigt werden und zum anderen die Vorgehensweise zur Harmonisierung der „Beteiligungskulturen“ dargestellt und analysiert werden.

Schon hier wird deutlich, wie wichtig für das Verständnis einzelner aktueller sozialer Phänomene auch die Vorgeschichte(n) von ThyssenKrupp Stahl sein kann (können). Schließlich ziehen Unternehmensverschmelzungen solcher Größenordnung nicht nur organisatorische, wirtschaftliche und wirtschaftspolitische Folgen nach sich, sondern bringen auch für die verschiedenen betrieblichen Akteure oft nicht nur marginale Auswirkungen mit sich.

Zunächst einmal verunsichern anstehende Firmenübernahmen und Fusionen die Mitarbeiter. Denn:

- Es ist unklar, wie die wirtschaftlich erwünschten Synergieeffekte - i. d. R. neben anderen auch Kostensenkung und Personalreduzierung - erreicht werden sollen.
- Es ist klar, daß sich die Unternehmenslandschaft grundlegend verändern wird, da unterschiedliche Managementkonzepte, Unternehmensstrukturen und -kulturen, Beteiligungsansätze und Formen der Zusammenarbeit des Betriebsrates mit verschiedenen Funktionsinhabern aufeinander stoßen.

Die Fusion im Stahlbereich muß vor dem Hintergrund des Fusionskonzepts auf Konzernebene betrachtet werden, da gerade die beiden Stahlunternehmen der Konzerne eine besondere Verhandlungsmasse in den Fusionsgesprächen darstellten.²⁸⁹

²⁸⁹ Diese Fusion wurde in der Bundesrepublik mit besonderem Interesse verfolgt. Ein Grund war sicherlich auch die Dramaturgie dieser Verschmelzung. Der Versuch der „feindlichen Übernahme“ - mit Unterstützung durch eine Reihe von Großbanken - erregte nicht nur die Gemüter der betroffenen Mitarbeiter, sondern lenkte auch die Aufmerksamkeit von Wirtschaft und Politik auf diesen Zusammenschluß.

Daher werden im folgenden die wichtigsten Schritte zur Umsetzung der Fusion aufgezeigt. Im Mittelpunkt steht dabei der Stahlbereich, in diesem Zusammenhang werden auch das Mobilisierungspotential und das Engagement der „Stahlarbeiter“ deutlich.

3.1.1 Vorgeschichte und Ablauf der Fusion auf Konzernebene

Thyssen und Krupp haben in den vergangenen Jahrzehnten immer wieder Gespräche über Kooperationsmöglichkeiten im Stahlbereich geführt. Vgl. hierzu: 1. Strukturwandel in der Stahlindustrie der BRD

Hervorgegangen sind diverse Gemeinschaftsaktivitäten; bezüglich eines Zusammenschlusses konnten jedoch keine Ergebnisse erzielt werden.²⁹⁰ Vgl. hierzu: 1.4.2 Veränderungen in Europa

Solche Gespräche sind auch im Herbst 1996 geführt worden. Die Gespräche wurden jedoch von Krupp-Seite vertagt.

Mitte März 1997 unternahm die Fried. Krupp AG Hoesch Krupp den Versuch der „feindlichen Übernahme“ des Thyssen Konzerns: Mit finanzieller Unterstützung der Deutschen Bank, Dresdener Bank, Commerzbank und Goldman Sachs (Investmentbank) sollte den Aktionären der Thyssen AG angeboten werden, die Anteilspapiere zu einem deutlich höheren Wert als dem der aktuellen Börsennotierung abzukaufen (435,- DM statt 350,- DM). Die eigentlichen Gewinner wären dabei die Banken gewesen, sie sind es letztendlich aber auch bei der endgültigen Lösung. Der für diese Übernahme benötigte Kreditrahmen hätte zwischen 9 und 13 Milliarden DM gelegen. Die Rückzahlung (Zinsen und Tilgung) hätte nur durch die Zerschlagung der Thyssen-Gruppe und durch Veräußerung von Tochterunternehmen erfolgen können. Das hätte zu fatalen Folgen nicht nur für die betroffenen Mitarbeiter, sondern auch auf sozial- und wirtschaftspolitischer Ebene führen können.

Vollkommen unvorbereitet traf dieses Ansinnen die Betroffenen auf Thyssen-Seite: Vorstände gleichermaßen wie Betriebsräte und Mitarbeiter.

Der weitere Verlauf des Geschehens wurde von den Arbeitnehmern und den Betriebsräten der betroffenen Unternehmen geprägt. Eine besondere diskussions- und handlungsleitende Funktion nahmen dabei die Mitarbeiter der Stahlunternehmen ein. Ihr engagiertes Handeln hat einen großen Beitrag zur Vermeidung der „feindlichen Übernahme“ geleistet. Vgl. hierzu: 3.1.2 Besonderheiten für die Fusion im Stahlbereich

Auf politischer Ebene wurde mit den Vertretern beider Unternehmen ein Krisengespräch anberaumt, um die „feindliche Übernahme“ zu verhindern. Die Verhandlungen waren dadurch gekennzeichnet, daß beide Konzerne gleichberechtigte Gesprächspartner waren - die Position des „kleinen“ Krupp-Konzerns war durch die Rücken- deckung und Unterstützung der Banken gestärkt.

Ergebnis des Gespräches ist die Überlegung, beide Stahlunternehmen zusammenzuführen. Krupp ließ das Übernahmeangebot ruhen; bei einer gemeinsamen Stahl- lösung innerhalb von acht Tagen werde Krupp Abstand von der „feindlichen Über- nahme“ des Gesamtkonzerns nehmen, so die Absichtserklärung.

²⁹⁰ Vgl. hierzu: Uebbing, Helmut: Stahl schreibt Geschichte - 125 Jahre Wirtschaftsvereinigung Stahl, Düsseldorf 1999, S. 462

Ende März beschlossen die beiden Konzerngesellschaften die Gründung der ThyssenKrupp Stahl AG, an der Thyssen mit 60% und Krupp mit 40% beteiligt ist.

Erheblich später wurde auf Vorstands- und Aufsichtsratsebene die Gesamtfusion beschlossen.

Es entwickelte sich ein Machtkampf um die Führungsposition im Gesamtkonzern. Vogel, Vorstandschef der Thyssen AG, verlor. Cromme (Krupp Hoesch) und Schulz (Thyssen) führten die Fusionsverhandlungen durch und übernahmen als sog. „Doppelspitze“ die Führung. Mitte März 1999, zwei Jahre nach dem Versuch der „feindlichen Übernahme“, wurde das Unternehmen Thyssen Krupp AG ins Handelsregister eingetragen. Die Geschäftstätigkeit nahm der Konzern rückwirkend zum 1. Oktober 1998 auf.

Die strategische Basis für die gemeinsamen Aktivitäten bildete das industrielle Konzept. Durch den Zusammenschluß sollten umfassende Synergierrealisierungen und die Kontinuität wertorientierter Ressourcensteuerung „künftig eine noch klarere Fokussierung auf die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes als im Alleingang“ ermöglichen.²⁹¹ Die Bündelung von Fachkompetenz in den Kernaktivitäten des neuen Konzerns sowie die konsequente Ausrichtung auf die Wertsteigerung werde, so prognostizierten seinerzeit die Vorstandsvorsitzenden der Friedr. Krupp AG Hoesch Krupp und der Thyssen AG in einem Schreiben an die Aktionäre, „Vorteile für alle bringen: als weltweit kompetenter Partner für unsere Kunden, als lohnendes Investment für private und institutionelle Anleger sowie als attraktiver Arbeitgeber für unsere Mitarbeiter.“²⁹²

Die Veröffentlichungen zum industriellen Konzept sind sehr allgemein gehalten. Festgelegt wurden Ziele, die sich auf die Produktpolitik, nationale und internationale Marktstrategien, Finanzstrategien und die Unternehmensentwicklung im allgemeinen bezogen. Vgl. hierzu: Anlage A.3 Industrielles Konzept

Bemerkenswert an dieser Stelle ist die Tatsache, daß Mitarbeiterbeteiligung unerwähnt bleibt.

Die Fusion wurde durch Gründung eines neuen Unternehmens realisiert. Das wiederum hatte Auswirkungen auf die anzuwendende Mitbestimmungsregelung.

Während Krupp-Hoesch bis zur Fusion dem Mitbestimmungsgesetz (1976) unterliegt, findet im Thyssen-Konzern bis dahin die weitergehende Montanmitbestimmung (1951) Anwendung. Obwohl der neue Konzern kein Montankonzern ist, kommt es zu Überlegungen und Diskussionen bezüglich der Mitbestimmungsregelungen.

Die endgültige Lösung sieht wie folgt aus:

Im ganzen Konzern findet das Mitbestimmungsgesetz Anwendung; es wird jedoch für den Fall der Stimmgleichheit ein sog. Aufsichtsratspräsidium eingerichtet, das paritätisch besetzt ist und Lösungsvorschläge gemeinsam erarbeiten soll, die mehrheitsfähig sind. Dadurch soll der Einsatz des doppelten Stimmrechts des Vorsitzenden auf ein Minimum reduziert werden. Weitere Aufgabe dieses Aufsichtsratspräsidiums ist ein einvernehmlicher Vorschlag für den Posten des Arbeitsdirektors. Mit

²⁹¹ Die Σ der Chancen; ohne Herausgeber, Essen, 1998 - Broschüre zur Fusion Thyssen Krupp, S. 9

²⁹² Begleitschreiben an die Aktionäre zur Veröffentlichung: Verschmelzung der Thyssen Aktiengesellschaft und der Friedr. Krupp AG Hoesch-Krupp zur Thyssen Krupp AG, Düsseldorf/Essen 1998, S. 1

diesen Erweiterungen hatte man bei der Fusion von Krupp und Hoesch bereits gute Erfahrungen gesammelt.²⁹³

Damit ist eine Annäherung an das Montanmitbestimmungsgesetz realisiert.

Zu diesem Thema äußert sich Dieter Kroll, der seinerzeit gemeinsam mit Paul Ring den Vorsitz im Konzernbetriebsrat innehatte, folgendermaßen:

„Wir sind angetreten mit der klaren Forderung nach Erhalt der Montanmitbestimmung bei der Obergesellschaft. Sie ist und bleibt für uns die beste Mitbestimmungsform! Wir haben zur Kenntnis genommen, daß das vorgesehene Verschmelzungsmodell beider Konzerne zu einer neuen Thyssen Krupp AG eine andere Form als die Mitbestimmung von 1976 rechtlich nicht zuläßt. Das tut gerade uns von Thyssen weh, weil bei unserer Obergesellschaft die lupenreine Montanmitbestimmung gilt. Mit dem Vertrag zur Mitbestimmung im neuen Konzern haben wir jedoch erreicht, daß zumindest der Geist der Mitbestimmung erhalten bleibt.“²⁹⁴

Ausnahme im Konzern bleibt die Stahltochter: Hier gilt nach wie vor das Montanmitbestimmungsgesetz.

3.1.2 Besonderheiten der Fusion im Stahlbereich

Die Ursache für den Zusammenschluß im Stahlbereich wurde bereits deutlich gemacht: Eine „feindliche Übernahme“ wurde mit der Stahlfusion vermieden.

Dies blieb natürlich nicht ohne Auswirkung auf alle betroffenen Mitarbeiter und stellte eine schwierige Option für den erforderlichen Prozeß des Zusammenwachsens dar. Zwar hat Krupp vor Ausgang der Stahlverhandlungen signalisiert, auf eine Übernahme des Gesamtkonzerns zu verzichten, aber der Stein war ins Rollen gebracht, die Meinungen gebildet.

Doch wie war es zu der Stahlfusion gekommen?

Hierbei war die Stärke der Arbeitnehmer von mitentscheidender Bedeutung:

In montanmitbestimmten Unternehmen befindet sich die Interessensvertretung der Arbeitnehmer auf einem außergewöhnlich hohen Niveau. Die wesentlichen unternehmerischen Entscheidungen - produktpolitische, anlagenbezogene und standortrelevante Vorhaben - müssen von der Arbeitnehmerseite mitgetragen werden.

Das wirkt sich auch auf das Selbstverständnis und -bewußtsein der Betriebsräte und die Arbeit im Aufsichtsrat aus. Vgl. hierzu: 1.7 Montanmitbestimmung

Eine strategisch wichtige Rolle als Meinungsführer nahm in dieser Phase Dieter Kroll, damaliger Gesamtbetriebsratsvorsitzender der Thyssen Stahl AG und Konzernbetriebsratsvorsitzender der Thyssen AG, ein. Er trug maßgeblich zu einem Verhältnis des gegenseitigen Respekts zwischen Vorstand und Betriebsrat bei, das sich gerade in Krisensituationen durch konstruktive Auseinandersetzung auszeichnete.

Die Bedrohung der „feindlichen Übernahme“ veranlaßte die Betriebsräte im Stahlbereich des Thyssen-Konzerns zu zweierlei Aktivitäten, die z. T. im 24-Stunden-Dienst vorbereitet und durchgeführt wurden:

²⁹³ Vgl. hierzu: Wildemann, Horst: Unternehmensfusion - Die Krupp-Hoesch-Thyssen-Fallstudie - Strategie & Portfolio & Perspektiven, München 2000, S. 35ff

²⁹⁴ Thyssen AG, Fried. Krupp AG Hoesch Krupp: Fusion aktuell - Zeitung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Thyssen und Krupp Nr. 1, Düsseldorf/Essen 1998, S. 12

- Mobilisierung der Arbeitnehmer für Proteste, Demonstrationen und Arbeitsstille-
gungen - kurzum für einen Arbeitskampf
- Einbindung der Öffentlichkeit durch Presse und Politik - ermöglicht dadurch, daß
über Jahre mit deren Vertretern vertrauensvoll zusammengearbeitet worden war

So demonstrierten Arbeitnehmer der betroffenen Unternehmen gegen den Macht-
mißbrauch der Banken; Arbeitnehmervertreter aus Dortmund und Duisburg nehmen
politische Kontakte auf und Aktionen mit anderen Gewerkschaften zeugen von der
Solidarität mit den betroffenen Belegschaften.

Die Bemühungen, statt der „feindlichen Übernahme“ eine Fusion zunächst im Stahl-
bereich zu realisieren, werden von den Arbeitnehmervertretern der beteiligten Stahl-
unternehmen unterstützt. Ergebnis der Bemühungen ist eine Vereinbarung zwischen
den Vorständen und der IG Metall Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen, die betriebs-
bedingte Kündigungen bis 31.12.2001 ausschließt.

Verhandlungen zwischen Arbeitgeberseite, IG Metall und Betriebsräten führten zu
einer grundsätzlichen Einigung über ein Personalkonzept, das noch weitere Eck-
punkte beinhaltete:

- Die Ausbildungskapazitäten werden erhalten bleiben
- Schaffung von 1900 Arbeitsplätzen im Raum Dortmund

Zu Beginn des Jahres 1997 zählten rund 24.400 Belegschaftsmitglieder zu
ThyssenKrupp Stahl. Bis zum Jahr 2003 soll mit Hilfe sozialverträglicher Maßnahmen
die Belegschaft auf 18.100 reduziert werden.

Vorbehalte, Ängste, Mißtrauen und Frust der Mitarbeiter begleiteten die Fusion. Beim
Start herrschte kein gutes Klima. Das muß angesichts der geschilderten Fusionsge-
schichte nicht wundern.

Nicht nur auf der Ebene der Mitarbeiter, sondern bis hin in den Aufsichtsrat reichte
das Mißtrauen. Schließlich saßen ein Vorstandsmitglied der Deutschen Bank und ein
Mitglied des Kuratoriums der Krupp-Stiftung im Aufsichtsrat der damaligen
Thyssen AG.²⁹⁵

3.1.2.1 Ziele und Vorgehensweise bei der Fusion

Als oberste Zielsetzungen für den neuen Stahlriesen nannte Vorstandsvorsitzender
Schulz „Verbesserung der Marktposition und Stärkung der Ertragskraft“²⁹⁶

Weitere Ziele²⁹⁷ sind:

²⁹⁵ Vgl. hierzu: Kroll, Dieter: 8. Europäischen Arbeitnehmervertreter-Konferenz des Thyssen-Kon-
zerns am 18.02.1998 - Rede Dieter Kroll, o. O., o. J., S. 14

²⁹⁶ Thyssen Krupp Stahl AG: Start für ein starkes Team - Mitarbeiter-Information zur Gründung von
Thyssen Krupp Stahl, Duisburg 1997, S. 8

²⁹⁷ Konkret werden als Schwerpunkte des industriellen Konzepts bei ThyssenKrupp Stahl die
Konzentration der Flüssigstufen am Standort Duisburg (Rheinschiene) zur Nutzung von Kosten-
vorteilen beim Rohstoffbezug, der Ausbau der Produktion kaltgewalzter und oberflächenveredelter
Feinbleche am Standort Dortmund sowie die volle Auslastung der leistungsfähigsten Kapazitäten
in Duisburg, Bochum und Dortmund, um Synergiepotentiale weitestgehend auszuschöpfen, ge-
nannt. Vgl. hierzu: Thyssen Krupp Stahl AG: Start für ein starkes Team - Mitarbeiter-Information
zur Gründung von Thyssen Krupp Stahl, Duisburg 1997, S. 9

- Expansion, insbesondere durch gemeinsame Aktivitäten mit ausländischen Partnern
- Stufenweise Optimierung der Anlagen
- Nutzung von Standortvorteilen
- Technologische Weiterentwicklung
- Höhere Wertschöpfung
- Stärkung der Marktposition
- Personalanpassung (Reduzierung der Belegschaft)

Auch hier ist von Mitarbeiterbeteiligung nicht die Rede.

Viele dieser Ziele werden so oder in ähnlicher Form durch die Gründung von Großkonzernen mittels Verschmelzung angestrebt.

Viele Fusionen scheitern jedoch: „So erreichen statistisch betrachtet zwischen 50 und 85 Prozent aller Fusionen ihre hochgesteckten Ziele nicht.“²⁹⁸ Das ist eine erschreckend hohe Quote.

Die Unternehmenssteuerung bei ThyssenKrupp Stahl wird entsprechend der Konzernvorgabe (shareholder-value) wertorientiert vorgenommen. Die Ausgangswerte von ThyssenKrupp Stahl zur Fusion waren nicht an allen Standorten die besten: Die Betriebe und Anlagen im Stahlbereich von Krupp-Hoesch befanden sich in keinem guten Zustand. „Seit der Fusion zwischen Krupp und Hoesch 1992 war bezogen auf die Stahlseite eine ‚Crash-Politik‘ betrieben worden; mangels Geld waren keine nennenswerten Investitionen getätigt worden“, so eine ehemalige Hoesch-Mitarbeiterin. Folge: Die Überlebensfähigkeit war vor der Fusion mit Thyssen mehr als gefährdet.

Unternehmenszusammenschlüsse erfolgen nicht konfliktlos. Dies gilt insbesondere bei Fusionen von Großunternehmen. Unterschiedliche Unternehmensstrukturen und -kulturen treffen aufeinander. Beispielhaft sind in diesem Fall auch die unterschiedlichen Führungsprinzipien der Konzernspitze. Während bei Thyssen die dezentrale Konzernführung bevorzugt wurde, wurde bei Krupp und Krupp-Hoesch der zentrale Ansatz favorisiert. Dies beeinflusst natürlich auch die Strategien und die Politik der einzelnen Konzernunternehmen.

Das zeigte sich auch in der jeweiligen Tradition der Mitarbeiterbeteiligung. Hier stießen zwei grundsätzlich unterschiedliche Ansätze aufeinander: Bei Krupp Hoesch Stahl wurden kontinuierliche Teilnehmungsmodelle angelegt, die im dialogischen Prozeß auch die Entwicklung von Teilnehmungskultur ermöglichte. Bei Thyssen Stahl waren die Teilnehmungsformen zeitlich begrenzt und stark ergebnisorientiert. Vgl. hierzu: 3.2.1 Partizipative Ansätze in den Vorläuferunternehmen

Es muß nicht wundern, daß Teilnehmende und Verantwortliche sich gegenseitig kritisch beäugten und oft Jahre vergehen mußten, bis sich Bereitschaft zur ernsthaften Auseinandersetzung mit dem anderen Ansatz zeigte. Akzeptanz und Würdigung beider Ansätze findet sich in der standortübergreifenden Betriebsvereinbarung zur Mitarbeiterbeteiligung. Vgl. hierzu: 3.3.3.5.2 Strategische Ebene

Oftmals werden Widerstände hervorgerufen und vorhandene Widerstände verstärkt, vor allem, wenn die Veränderungen von den betroffenen Mitarbeitern als Bedrohung

²⁹⁸ Vgl. hierzu: Strecker, Otto A. (Hrsg): Management - Berater 4. Jahrgang, Oktober 2000, S. 74

empfunden werden. Eine mögliche Gegenmaßnahme ist eine frühzeitige und umfassende Information der Mitarbeiter, ein erster Schritt, um aus den Betroffenen einer Fusion Beteiligte zu machen.

ThyssenKrupp Stahl versuchte beim Start des Unternehmens durch schriftliche Informationen der Mitarbeiter zur Gründung von ThyssenKrupp Stahl und telefonische Auskunft über eine Hotline, Fragen zu beantworten und Probleme zu erörtern.

Dem lag ein Denken zugrunde, daß später auch anlässlich der Gesamtfusion formuliert wurde; damals lautete die zentrale Aussage bezogen auf die Mitarbeiterinformation:

„Die Fusion von Thyssen und Krupp stellt einen so bedeutenden Einschnitt in die Unternehmensgeschichte beider Konzerne dar, daß wir eine zusätzliche (neben den jeweiligen Mitarbeiterzeitschriften - Anmerkung der Verfasserin), zeitnahe, gesonderte, mitarbeiterbezogene Berichterstattung über das Fusionsgeschehen für notwendig halten. Nur gut informierte Mitarbeiter können auch mit hoher Motivation diese einmalige Zukunftschance begleiten.“²⁹⁹

Zum Start der neuen Stahl-Gesellschaft appellierten die Geamtbetriebsratsvorsitzenden:

„Doch wir müssen nach vorne schauen und versuchen, so schnell wie möglich zusammenzufinden. Das ist nicht einfach. Wir müssen vor allem alles tun, damit die verbleibenden Arbeitsplätze sicher werden. Jeder einzelne ist da gefragt, an jedem einzelnen hängt auch der Erfolg der neuen Gesellschaft. Betriebsräte und Vertrauensleute wollen in Zusammenarbeit mit der Belegschaft im Sinne echter Mitbestimmung den Weg von Thyssen Krupp Stahl aktiv begleiten und mitgestalten. (...) Im Sinne der qualifizierten Montanmitbestimmung werden deshalb das Schaffen moderner integrierter Arbeitsstrukturen, die Gestaltung ganzheitlicher Qualifizierungs- und Personalentwicklungssysteme, das Einbinden echter Mitarbeiterbeteiligung in unserer Aufgabenliste ganz vorne stehen.“³⁰⁰

Im Gegensatz zum Management wird hier von Arbeitnehmerseite das Thema „Mitarbeiterbeteiligung“ ganz zentral eingestuft.

Nicht zuletzt auf deren Bemühungen und dem Engagement der Mitarbeiter und einiger Führungskräfte gelang es, die positiven Ansätze zur Mitarbeiterbeteiligung zu erhalten. Vgl. hierzu: 3.2 Vorhanden Formen der Mitarbeiterbeteiligung bei ThyssenKrupp Stahl

Nur so konnte nach langen Verhandlungen die für Industrieunternehmen beispielhafte Betriebsvereinbarung zur Mitarbeiterbeteiligung³⁰¹ im Jahr 2001 abgeschlossen werden, zu einem Zeitpunkt, zu dem in vielen anderen Unternehmen weniger Fort-

²⁹⁹ Thyssen AG, Fried. Krupp AG Hoesch-Krupp: Fusion aktuell - Zeitung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Thyssen und Krupp Nr. 1, Düsseldorf/Essen 1998, S. 1

³⁰⁰ Thyssen Krupp Stahl AG: Start für ein starkes Team - Mitarbeiter-Information zur Gründung von Thyssen Krupp Stahl, Duisburg 1997, S. 13

³⁰¹ Vgl. hierzu: ThyssenKrupp Stahl AG, Arbeitswirtschaft: Vereinbarung zur Mitarbeiterbeteiligung der ThyssenKrupp Stahl AG, Duisburg, 1. Oktober 2001

schritte in Richtung Mitarbeiterbeteiligung, sondern eher Rückschritte realisiert wurden.³⁰²

3.1.2.2 Auswirkungen der Fusion auf Betriebsratstätigkeit und Mitarbeiterbeteiligung

Das letzte Zitat zeigt deutlich auf, daß Fusionen weit mehr als wirtschaftliche, technische und produkt- und dienstleistungsbezogene Vorteile mit sich bringen können.

Voraussetzung für deren Realisierung ist die gemeinsame Anstrengung aller Beteiligten im Unternehmen.

In der Stahlindustrie erfolgen wegen der durch die Montanmitbestimmung manifestierten Stärke der Mitbestimmungsträger/Arbeitnehmervertreter unternehmensstrukturelle Veränderungen reibungsloser und schneller, wenn diese von den Arbeitnehmervertretern befürwortet und unterstützt werden.

Daher ist es wichtig, auch auf der Ebene der Interessensvertretung eine einheitliche Kultur herauszubilden. Diese dient als Basis für die Zusammenarbeit der Betriebsräte untereinander, und zwar standortübergreifend, der Zusammenarbeit mit den Aufsichtsrats- und den Vorstandsmitgliedern sowie den Aktivitäten mit und für die Belegschaftsmitglieder.

Eine offene und vertrauensvolle Zusammenarbeit innerhalb des Gremiums Betriebsrat ist Voraussetzung für die Bereitschaft, voneinander zu lernen. Darunter ist in diesem Zusammenhang eine konstruktive Auseinandersetzung mit den Stärken und Schwächen der eigenen Arbeitsorganisation und Vorgehensweise, der Modellversuche, der praktizierten Arbeitsformen sowie des Selbstverständnisses zu verstehen.

Nach der Fusion blieben die beiden Betriebsräte (Krupp-Hoesch Stahl und Thyssen Stahl) zunächst noch ein ganzes Jahr (bis zur Neuwahl im März 1998) als getrennte Gremien im Amt. Das hat das Zusammenwachsen in der Startphase nicht gefördert.³⁰³

Das änderte sich schrittweise mit der Vorbereitung und Gründung des Gesamtbetriebsrates. „Das Beharrungsvermögen muß überwunden werden: Eine Kulturveränderung verlangt ein Verlernen von Denk- und Verhaltensmustern, die über lange Zeit gewirkt haben und in denen sich Individuen häufig sicher fühlen.“³⁰⁴

Die Arbeitnehmervertreter müssen sich neu organisieren. Voraussetzung ist eine innere Modernisierung, die eine gemeinsame Organisationsstruktur unter Berücksichtigung der verschiedenen Kulturen ermöglicht.

³⁰² Dörre, Klaus: Kampf um Beteiligung - Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus. Eine Studie aus dem Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI), Wiesbaden 2002, S. 16f

³⁰³ Ein anderes Vorgehen haben beispielsweise die Betriebsräte von Degussa und Hüls bei der Fusion zur Degussa-Hüls AG gewählt. Gemeinsam haben sie von Anfang an das Zusammenwachsen und Zusammenarbeiten - auch mit den Arbeitgebervertretern - mitgestaltet und das rasche Finden von gemeinsamen Lösungen initiiert und forciert. Vgl. hierzu: Götzen, Ute: Arbeitnehmer ergreifen die Initiative - Fusion und Unternehmenskultur bei der Degussa-Hüls AG in: Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): Praxis Unternehmenskultur - Band 5, Gütersloh 2001, S. 33 - 53

³⁰⁴ Bullinger, Hans-Jörg; Warnecke, Hans Jürgen (Hrsg.): Neue Organisationsformen im Unternehmen - Ein Handbuch für das Moderne Management, Berlin 1996, S. 326

Die praktische Mitbestimmungsarbeit basiert neben den gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen in vielen Fällen auf Betriebsvereinbarungen, die je nach Standort oder Geltungsbereich unterschiedlich sind. Betriebsvereinbarungen sind einvernehmliche und verbindliche Regelwerke zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretern.

In den Vorläuferunternehmen von ThyssenKrupp Stahl sind nicht immer die gleichen Sachverhalte in Betriebsvereinbarungen geregelt. Ein großes Arbeitspaket nach der Fusion bestand darin, die vorliegenden Betriebsvereinbarungen zu harmonisieren, d. h., auf die Belange und Anforderungen des neuen Unternehmens auszurichten bzw. anzupassen.

Diese Absicht hatten beide Parteien, Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter, auch bezüglich des Themas Mitarbeiterbeteiligung. Aus diesem Grunde wurde eine Arbeitsgruppe „Bestandsaufnahme Beteiligungsprozesse bei ThyssenKrupp Stahl“ eingerichtet. Vertreten sind die Vorstandsressorts:

- Vorstandsvorsitzender
- Technik
- Personal und Soziales

Weitere Mitglieder sind Arbeitnehmervertreter der verschiedenen Standorte und ein Aufsichtsratsmitglied.

Dies erwies sich als wichtiger Schritt hin zur Betriebsvereinbarung „Mitarbeiterbeteiligung“, die 2001 abgeschlossen wurde. Dazu später mehr.

Die Arbeitsgruppe veranlaßte eine qualitative und eine quantitative Untersuchung der praktizierten Beteiligungskonzepte.³⁰⁵ Die Ergebnisse beider Untersuchungen und die gewonnenen Erkenntnisse in den gemeinsamen Sitzungen der Arbeitsgruppe lieferten die notwendigen Informationen für den Entwurf einer standortübergreifenden Rahmenbetriebsvereinbarung zur Mitarbeiterbeteiligung. Vgl. hierzu: 3.2.3 Entwicklung der Mitarbeiterbeteiligung bei ThyssenKrupp Stahl

Festgehalten werden kann: Trotz der turbulenten Fusionsgeschichte wurden die erfolgversprechenden Ansätze der Mitarbeiterbeteiligung beibehalten, und zwar bottom-up. Initiativen von unten wurden zugelassen.

3.1.3 ThyssenKrupp Stahl auf einen Blick - Stand: 30.09.2001

ThyssenKrupp Stahl ist einer der weltweit führenden Produzenten von Qualitätsflachstahl. Die Schwerpunkte bilden Grobblech, Warmband und Feinblech/oberflächenveredelte Produkte, produziert wird an 6 Standorten.

Mit Tochtergesellschaften und anderen wirtschaftlich zugeordneten Unternehmen werden weitere Geschäftsfelder abgedeckt; dazu zählen: Bauelemente, Elektroband, Fügetechnik, Mittelband, Stahl-Service und Weißblech. Sie stellen gemeinsam die Business Unit Carbon Steel innerhalb der ThyssenKrupp Steel AG dar.

³⁰⁵ Auf beide Untersuchungen wird im Laufe dieses Kapitels noch näher eingegangen.

Die Geschäftsverteilung im Unternehmen entsprach der funktionalen Organisationsstruktur und erfolgte über 6 Vorstandsressorts:

- Ressort des Vorstandsvorsitzenden
- Absatz
- 2 Technikressorts
- Controlling/Logistik
- Personal/Soziales

Die nächste Ebene bildeten die Geschäftsfelder (GF) und Zentralbereiche (ZB).

Zahlen, Daten und Fakten - Bezugszeitraum: 01.10.2000 bis 30.09.2001

Auftragseingang	4,7 Mrd.*
Umsatz	5,4 Mrd.*
Produktion in Millionen Tonnen:	
Rohstahl	13,4
Walzstahl	14
Mitarbeiter:	
Arbeiter	13.576
Angestellte	6.389
Stammebelegschaft	19.965
Auszubildende (einschließlich ausbildungsähnliche Arbeitsverhältnisse)	1.202**
Gesamtbelegschaft	21.167***
Personalaufwand	1.044,2 Mio.*

Abb. 13: ThyssenKrupp Stahl AG - Zahlen, Daten, Fakten aus dem Geschäftsjahr 2000/2001, Stand 30.09.01³⁰⁶

Die Zahlenwerte wurden auf eine Stelle gerundet

* Alle Angaben in Euro

** Ausbildungsähnliche Arbeitsverhältnisse sind z. B.: Trainee- und Praktikantenverträge

*** Mit der zu Beginn von 2002 beabsichtigten weiteren Reduzierung um ca. 2000 Arbeitsplätze ist die konsequente Umsetzung des Personalkonzeptes, das zur Fusion entwickelt wurde, angestrebt

³⁰⁶ Vgl. hierzu: ThyssenKrupp Stahl AG: Geschäftsbericht 2000/2001, o. O., o. J.

3.2 Vorhandene Formen der Mitarbeiterbeteiligung bei ThyssenKrupp Stahl

3.2.1 Partizipative Ansätze in den Vorläuferunternehmen

Die Tradition bezüglich der Mitarbeiterbeteiligung ist in den Vorläuferunternehmen recht variantenreich. Im folgenden werden die wesentlichen Aktivitäten skizziert, um zum einen die Unterschiede in den Verfahrensweisen, zum anderen die verschiedenen Gründe für die Einführung aufzuzeigen.

In den Vorläuferunternehmen der Hoesch-Seite sind verschiedene Maßnahmen zur Arbeitsstrukturierung unter Beteiligung der Mitarbeiter und zur Mitbestimmung am Arbeitsplatz bekannt und dokumentiert.³⁰⁷

Die weitestgehende ist die im **Kaltwalzwerk der Westfalenhütte** in Dortmund, Start 1982. Hier erhielten die Kaltwalzwerke im Unternehmen in Folge des produktpolitischen Strategiewechsels hin zum Spezialanbieter eine zunehmende Bedeutung. Um diesen Wandel auch innerbetrieblich erfolgreich zu bewältigen, beschloß die Betriebsleitung gemeinsam mit dem Betriebsrat, grundlegende Veränderungen herbeizuführen, denn Arbeitsorganisation und Qualifikation entsprachen nicht mehr den Anforderungen.³⁰⁸

Im Rahmen eines HdA-Projektes wurde dann ein Konzept zur Arbeitsstrukturierung entwickelt.³⁰⁹ Ergebnis: Die Mitarbeiter der einzelnen Aggregate wurden zu Produktionsteams zusammengefaßt, die Teammitglieder rotierten regelmäßig über alle Arbeitspositionen. Sie wurden dafür in einem umfangreichen Qualifizierungsprozeß vorbereitet. Die vormals vorhandene starke Arbeitsteilung auf einzelne Arbeitsplätze konnte so aufgehoben werden, es gab innerhalb der Teams keine Hierarchie mehr. Der Lohn stieg für alle an, die Höhe lag über dem bis dahin bestdotierten einzelnen Arbeitsplatz.

Integraler Bestandteil des gesamten Veränderungsprozesses war ein Beteiligungsmodell, durch das „die Belegschaft an Entscheidungen zur Lösung technischer, organisatorischer und sozialer Probleme des eigenen Arbeitsbereiches beteiligt ist und zudem Vorschläge für die Aus- und Weiterbildung wie auch Verbesserung des Gesundheitsschutzes erarbeitet.“³¹⁰

„Es war ein Pionierprojekt“, so Alfred Heese, seinerzeit Arbeitsdirektor bei Hoesch Stahl, „bei dem die Beteiligungsgruppen das Rückgrat des Beteiligungssystems waren, dieses steht und fällt mit dem Funktionieren der Beteiligungsgruppen.“³¹¹ Die zentrale Bedeutung dieses Beteiligungsmodells ist unübersehbar.

³⁰⁷ Vgl. hierzu: Franz, Hans-Werner u. a.: Jenseits von 2000 - Stahlarbeit im Umbruch, Dortmund 1993, insbesondere auch die Synopse "Arbeitsstrukturierung in der Stahlindustrie" /1 in der Beilage

³⁰⁸ Vgl. hierzu: Heese, Alfred: Beteiligung der Arbeitnehmer - erläutert an einem Modellversuch. Unveröffentlichtes Redemanuskript, Dortmund 1986, S. 5

³⁰⁹ Vgl. hierzu: 1.3 1983 - 1988: Die Stabilisierung des Stahlmarktes

³¹⁰ Lichte, Rainer; Trültzsch, Karl-Ludwig: Arbeitstrukturierung als sozialer Prozeß. Am Beispiel eines Kaltwalzwerkes, in: Fricke, Werner u. a. (Hrsg.): Jahrbuch Arbeit und Technik in Nordrhein-Westfalen 1986, Bonn 1986, S. 70

³¹¹ Diese Stellungnahme stammt aus dem Interview, das ich im Rahmen dieser Untersuchung mit Dr. Alfred Heese geführt habe.

Es wurden anlagenbezogen und schichtübergreifend sog. „**Beteiligungsgruppen**“ gebildet, die auf Dauer angelegt waren. Die Mitglieder treffen sich in einem Turnus von 2 Wochen für jeweils zwei Stunden in ihrer Arbeitszeit, und die Teilnahme ist freiwillig. Ein gewählter und geschulter Gruppensprecher leitet die Gesprächsrunde (er ist meist ein Vertrauensmann). Vgl. hierzu: Anlage A.4 Organisation der Arbeitsweise der Beteiligungsgruppen

An den Sitzungen nehmen zu bestimmten Themen auf Wunsch der Beteiligungsgruppenmitglieder der Betriebsrat, Vertreter der Betriebsleitung und auch Experten aus dem Unternehmen teil. Die Themenfestlegung liegt bei den Beteiligungsgruppenmitgliedern, allerdings können Betriebsrat und Vertreter der Betriebsleitung Vorschläge einbringen. Geplante Veränderungen bezüglich des Arbeitsbereiches sind aber grundsätzlich Gegenstand der Gesprächsrunde.

Die Erfahrungen mit der Gruppenarbeit und den begleitenden Beteiligungsgruppen zeigten, daß es punktuell erreicht werden konnte, die Interessen der Betriebsleitung und der Mitarbeiter in Einklang zu bringen.³¹²

Zwei Modelle wurden in den Vorläuferunternehmen initiiert, um Qualifikationsdefizite der Mitarbeiter zu reduzieren: **Lernstattzirkel bei Krupp Stahl** und die sog. „**BASYS**“-Gruppen³¹³ bei TEW (Thyssen Edelstahl Werke).

Auf der Krupp-Seite wurden im Werksbereich Geisweid der Krupp Stahl AG Lernstattzirkel institutionalisiert. Nach der Pilotphase 1986 wurde Anfang der neunziger Jahre der Modellversuch, den das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) gefördert hat, gestartet. Ziel war die Qualifizierung An- und Ungelernter für die betrieblichen Anforderungen. Dabei wurden auch soziale Kompetenzen berücksichtigt. Der Einsatz unterschiedlicher Lernformen sollte zu einem möglichst guten Ergebnis der Zirkelarbeit beitragen.

In den Lernstattzirkeln trafen sich ca. 12 Mitarbeiter auf freiwilliger Basis unter Leitung von 2 ausgebildeten Moderatoren aus der Gruppe.

Die Aktivitäten im ehemaligen Thyssen-Bereich müssen differenziert betrachtet werden.

Im Edelstahlsektor wurden seit Beginn der achtziger Jahre - ohne öffentliche Förderung - Erfahrungen mit Verfahren zur Mitarbeiterbeteiligung gesammelt. Die sog. „BASYS“-Gruppen wurden zu einem bestimmten Thema von einem Steuerkreis, der sich aus Vertretern der Betriebsleitung, der Personalabteilung und dem Betriebsrat zusammensetzte, einberufen. Den Initiatoren dieser Beteiligungsform ging es vorrangig um die Qualifizierung am Arbeitsplatz. Bezogen auf die angelegte Dauer gab es Schwankungen: So gab es Phasen, in denen diese Beteiligungsform zunächst auf Dauer eingerichtet wurden, und andere Phasen, in denen sie zeitlich begrenzt installiert wurden.

Die „BASYS“-Gruppen waren zunächst stark auf das arbeitsplatzorientierte Lernen fokussiert. Für sehr viele Schwierigkeiten im Rahmen der betrieblichen Arbeit wurden jedoch „sehr schnell Fragen der Arbeitsstrukturen, Ergonomie, Arbeitssicherheit u. ä. als mindestens genau so wichtig eingestuft wie das Qualifikationsproblem.“³¹⁴

³¹² Eine detaillierte Beschreibung findet der interessierte Leser auch in Grap, Rolf: Neue Formen der Arbeitsorganisation - Leitfaden für die Stahlindustrie, Teil 1, Aachen 1993, Abschnitt I.4, Beispiel 1

³¹³ BASYS steht für **B**etriebliches **A**usbildungssystem

³¹⁴ Franz, Hans-Werner u. a.: Jenseits von 2000 - Stahlarbeit im Umbruch, Dortmund 1993, S. 125

Hier wird deutlich, daß Beteiligungsformen nicht statisch sind, sondern an ihre Grenzen stoßen und nach einer Stagnationsphase häufig entweder eingestellt werden oder flexibel an die Anforderungen angepaßt oder erweitert werden. Mitarbeiterbeteiligung tendiert im letzteren Fall zu Eigendynamik.

In der Weiterentwicklung dieses Beteiligungsverfahrens wurde die Bezeichnung BASIS gewählt. Was sich dahinter verbirgt, wurde den Mitarbeitern wie folgt erläutert:

Was ist BASIS?	
Der Name wird aus den Anfangsbuchstaben der folgenden Schwerpunkte gebildet, die BASIS charakterisieren:	
-	Betriebsbezogenes, praxisorientiertes Werkzeug der Zusammenarbeit zwischen Menschen verschiedener Hierarchiestufen und aus verschiedenen Aufgabenbereichen, insbesondere an deren Nahtstellen;
-	Arbeitssystem, mit dem methodisch abgesichert die gruppenorientierte Erarbeitung von Zielen, Konzepten und Lösungen ermöglicht wird, die die Interessen von Beschäftigten und Unternehmen gleichermaßen berücksichtigt;
-	Seminar- und Qualifizierungskonzept, das bei der Erarbeitung von Qualifikationsprofilen und der Vermittlung von Qualifikationen hilft;
-	Ideenfindungskonzept, um die Kreativität der Mitarbeiter zu wecken und so eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu erreichen;
-	System, die Unternehmensleitsätze zur Führung und Zusammenarbeit umzusetzen

Abb. 14: Beteiligungsform BASYS/BASIS-Gruppen bei den Thyssen Edelstahlwerken³¹⁵

Damit ist nun keinerlei inhaltliche Festlegung mehr verbunden. Diese Form der Beteiligung wurde als praktische Umsetzung der neuen Unternehmensphilosophie verstanden und eingesetzt.

Außer BASYS/BASIS wurden im Edelstahlbereich noch Lernstattgruppen eingerichtet und im Rahmen eines HdA-Projektes auch Gesundheitszirkel durchgeführt.

Bei der Duisburger **Thyssen Stahl AG** wurden seit 1989 **Qualitätszirkel** installiert - nachdem fast zwei Jahre über eine Betriebsvereinbarung verhandelt worden war. Initiiert wurden sie von der Arbeitgeberseite; Ziel war es, die Produktqualität zu erhöhen. Die Zirkel bestanden aus 6-9 Mitarbeitern aus dem Lohnempfängerbereich, die freiwillig an der Zirkelarbeit teilnahmen. Die Themen wählte die Gruppe selbst, aber die Betriebsleitung konnte Vorschläge unterbreiten. Die Laufzeit war befristet; die Gruppen trafen sich 6-8 mal für 1-2 Stunden unter Leitung eines geschulten Moderators entweder während der Arbeitszeit oder die Zeit wurde pauschal vergütet.

Bis auf die Themenauswahl wurde diese Systematik später, nach der Fusion mit den Thyssen Edelstahlwerken, auch für die Gesundheitszirkel und die sog. „Moderierten Arbeitsgruppen“ übernommen. Vgl. hierzu: 3.2.2 Aktuelle Formen der Mitarbeiterbeteiligung bei ThyssenKrupp Stahl

³¹⁵ Entnommen aus: Franz, Hans-Werner u. a.: *Jenseits von 2000 - Stahlarbeit im Umbruch*, Dortmund 1993, S. 126

An diesen wenigen Beispielen lassen sich zwei Kategorien unterscheiden:

Während die Beteiligungsgruppen aus dem HdA-Projekt im Kaltwalzwerk der Westfalenhütte bei Hoesch Stahl einem bottom-up-Konzept entsprechen, stellen Beteiligungsformen wie die Qualitätszirkel bei Thyssen Stahl ein top-down-Konzept dar.

Bei der Hoesch Stahl AG wurde schon beim HdA-Projekt der Bedarf an Prozeßbegleitungsmaßnahmen deutlich. Bei Thyssen Stahl wurde die Prozeßbegleitung installiert als die ersten umfassenden Beteiligungsaktivitäten und Veränderungsprozesse zu Beginn der neunziger Jahre gestartet wurden. Vgl. hierzu: 3.2.3.4.1 Prozeßbegleitung bei ThyssenKrupp Stahl

Zu Beginn der neunziger Jahre wurden in den dann - nach der Fusion von Krupp und Hoesch - nur noch zwei Vorläuferunternehmen die bisherigen Ansätze zur Mitarbeiterbeteiligung in unternehmensweite Programme überführt:

- Bei Krupp Hoesch Stahl in das sog. 4 K-Programm - dies war ein kontinuierlicher Prozeß zur Optimierung der Arbeitsabläufe, zur Verkürzung der Durchlaufzeiten, zur Verminderung der Bestände und zur Verbesserung der Kundenbindung. Umsatzerhöhung und Kostensenkung sollten zum langfristigen Unternehmenserfolg beitragen.³¹⁶
- Bei Thyssen Stahl in das TQM - einer Management- und Unternehmensstrategie, einem Prozeß der ständigen Verbesserung mit dem Ziel, durch Produkt- und Dienstleistungsqualität die Kundenzufriedenheit sicherzustellen.³¹⁷

Dadurch erhielten in beiden Unternehmen die Beteiligungsaktivitäten einen breiteren Raum und stärkere Beachtung.

Insgesamt kann festgehalten werden, daß lediglich das Beteiligungsmodell in den Kaltwalzwerken der Hoesch Stahl AG einen direkten Bezug zu neuen Arbeitsstrukturen hatte. Es wurde daher auch in der Literatur häufig beschrieben.

Grundgedanken und z. T. Methoden der hier vorgestellten Modelle haben sich auch in den aktuellen Beteiligungsformen niedergeschlagen. Kaum Veränderung erfahren hat dagegen das Modell der Beteiligungsgruppen, das die turbulenten Zeiten der Stahlunternehmen überdauerte.

Dies ist bemerkenswert, da es sich um den weitgehendsten Ansatz handelt. Dazu Alfred Heese, ehemaliger Arbeitsdirektor der Hoesch Stahl AG: „Daß es die Form der Beteiligungsgruppen heute noch gibt, daß heute noch so praktiziert wird, ist für mich ein „kleines Wunder“, denn es hat immer wieder Leute im betrieblichen Umfeld gegeben, die so etwas wegdiskutieren wollten. Auch die für die Beteiligungsarbeit zuständigen Schlüsselpositionen sind heute durch andere Personen besetzt.“³¹⁸

³¹⁶ Vgl. hierzu: Rahmen-Konzernvereinbarung zur Durchführung des 4 K-Programms zwischen dem Vorstand der Friedr. Krupp AG Hoesch-Krupp, Essen 1995

³¹⁷ Vgl. hierzu: Thyssen Stahl AG: Initiative Qualität - Total Quality Management - Visionen des zukünftigen Qualitätsmanagements, o. O., 1992

³¹⁸ Diese Stellungnahme stammt aus dem Interview, das ich im Rahmen dieser Untersuchung mit Dr. Alfred Heese geführt habe.

3.2.2 Aktuelle Formen der Mitarbeiterbeteiligung bei ThyssenKrupp Stahl

Zur Zeit sind bei ThyssenKrupp Stahl folgende Beteiligungsmodelle institutionalisiert und werden praktiziert:

- Projektbezogene Gruppenarbeit:
 - Gesundheitszirkel
 - Moderierte Arbeitsgruppen
- Beteiligungsgruppen
- Beteiligungsorientierte Teamarbeit

Im folgenden werde ich die einzelnen Modelle näher beschreiben.

Bei den ersten beiden Formen, den Gesundheitszirkeln und Moderierten Arbeitsgruppen, bilden Mitarbeiter - i. d. R. aus einem Arbeitsbereich - projektbezogene Arbeitsgruppen, „die zeitlich befristet vorgegebene Themenstellungen, Aufgaben und Probleme in Gruppensitzungen bearbeiten.“³¹⁹

Gesundheitszirkel

Im Rahmen der gesamten Aktivitäten zur Gesundheitsförderung bei ThyssenKrupp Stahl werden auch Gesundheitszirkel durchgeführt. Allerdings existiert zum Zeitpunkt der Erhebung nur am Standort Duisburg eine gültige Betriebsvereinbarung.³²⁰ In Bochum und Dortmund ist die entsprechende Regelung am 30.09.99 ausgelaufen und nicht verlängert worden; trotzdem wurden an beiden Standorten Gesundheitszirkel durchgeführt.

Die gesundheitsfördernden Aktivitäten werden in Duisburg durch die Arbeitsgruppe Gesundheitsförderung initiiert. Mitglieder sind Vertreter der Arbeitswirtschaft, der Personaldienste und der Betriebskrankenkasse sowie des Betriebsärztlichen Dienstes und des Betriebsrats. Die verantwortlichen Geschäftsfeld-/Zentralbereichsleiter müssen dem vorgeschlagenen Verfahren zustimmen.

Elemente der Gesundheitsförderung in Duisburg sind:

- Umfassende Information der Mitarbeiter des Arbeitsbereiches über alle Ebenen sowie des Betriebsrats über die Ziele und Vorgehensweise bezogen auf die geplanten Aktivitäten.
- Anonyme Mitarbeiterbefragung - „Schwerpunkte dabei sind:
 - Umgebung des Arbeitsplatzes
 - Organisation der Arbeit
 - Tätigkeit des Mitarbeiters
 - Betriebsklima und Vorgesetztenverhalten“³²¹
- Gesundheitsberichterstattung

³¹⁹ Thyssen Krupp Stahl AG: Berufsbildung und Beteiligungsarbeit - Zwischenbilanz -;o. O., 1998, S. 5

³²⁰ Thyssen Krupp Stahl AG: Personalhandbuch; C-I.1, Duisburg, 1996

³²¹ Thyssen Krupp Stahl AG: Personalhandbuch; C-I.1, Duisburg, 1996, S. 2

- Einrichten von Gesundheitszirkeln, dazu später mehr
- Gespräche zur Arbeitsaufnahme - Hierbei handelt es sich um ein fürsorgliches Gespräch der entsprechend qualifizierten Führungskräfte mit den Mitarbeitern im Anschluß an Phasen der Arbeitsunfähigkeit, in denen auch mögliche Ursachen im betrieblichen Umfeld identifiziert werden sollen. Auf Wunsch des Mitarbeiters kann der Betriebsrat teilnehmen.

Gesundheitszirkel sind moderierte Gesprächsrunden, in denen die Mitarbeiter die möglichen physischen und psychischen Belastungen in ihrem Arbeitsbereich thematisieren. Ziele sind die Gesundheitsförderung und die Fehlzeitenreduzierung. Die Teilnahme ist freiwillig.

Ausgewählt werden solche Arbeitsbereiche, in denen eine im Unternehmensvergleich überdurchschnittlich hohe Krankenquote vorliegt.

Folgende Ziele werden mit den Gesundheitszirkeln verfolgt:

- Ermittlung möglicher betriebsbedingter Ursachen von Arbeitsunfähigkeiten und deren Entstehung
- Optimierung eines gesundheitsförderlichen Arbeitsumfeldes und -klimas
- Unterstützung der Mitarbeiter beim gesundheitsförderlichen Umgang mit möglichen Risiken

Vor der eigentlichen Zirkelarbeit wird in der ersten Phase eine Veranstaltung durchgeführt, in denen alle Mitarbeiter des Arbeitsbereiches über die geplanten gesundheitsfördernden Maßnahmen informiert werden.

Dabei wird sowohl die Vorgehensweise bei Gesundheitszirkeln vorgestellt als auch Verfahren, Hintergründe und Ziele der Fragebogenaktion (Mitarbeiterbefragung) und der Fürsorgegespräche. Vgl. hierzu: Anlage A.5 Ablauf Gesundheitszirkel

Die Stärkung und Förderung des Gesundheitszustands der Mitarbeiter ist grundsätzlich ein gemeinsames Ziel des Unternehmens und der Mitarbeiter und somit auch der Arbeitnehmervertreter. Trotzdem zeigt sich in der betrieblichen Realität, daß alle Aktivitäten, die zur „Senkung des Krankenstandes“/„Erhöhung der Gesundheitsquote“ unternommen werden, sowohl von den Belegschaftsmitgliedern als auch vom Betriebsrat kritisch beäugt werden. In solchen angespannten Situationen ist es wichtig, diese Sensibilitäten ernst zu nehmen und ihnen durch vertrauensbildende Maßnahmen entgegenzuwirken. Aus diesem Grunde werden schon als Systemelement die zuständigen Betriebsräte von Anfang an in die Aktivitäten zur Gesundheitsförderung mit eingebunden. Bei der Informationsveranstaltung sind im Regelfall neben dem Betriebsrat ein Vertreter des Betriebsärztlichen Dienstes und der Personaldienste sowie der Gesundheitsbeauftragte, ein langjähriger, ehemaliger Betriebsrat, zugegen.

Geleitet wird die Informationsveranstaltung von einem Moderator der Berufsbildung ThyssenKrupp Stahl, der auch die spätere Zirkelarbeit leiten wird. Zu diesem Termin wird auch die Fragebogenaktion (anonyme Mitarbeiterbefragung) durchgeführt. Die Auswertung erfolgt durch die außerbetriebliche Arbeitsgruppe Gesundheitsförderung. Die so erhobenen Daten und der Gesundheitsbericht bilden die Ausgangsbasis für die eigentliche Zirkelarbeit. In dieser zweiten Phase - der Durchführung - treffen sich maximal 12 Teilnehmer zu i. d. R. 6 Sitzungen (Dauer 1,5 - 2 Stunden). In systematischer Vorgehensweise, von der Problemidentifizierung bis zur Maßnahmenformulierung bezüglich einer Lösung des Problems, methodisch unterstützt vom Moderator,

bearbeiten die Teilnehmer folgende vier Themenfelder, die den Schwerpunkten der anonymen Mitarbeiterbefragung (s. o.) entsprechen:

- Umgebung des Arbeitsplatzes
- Organisation der Arbeit
- Tätigkeit des Mitarbeiters
- Betriebsklima und Vorgesetztenverhalten

Es werden also auch bewußt solche Aspekte, die zunächst scheinbar keinen direkten Einfluß auf die Gesundheit der Mitarbeiter - und somit auch auf die Gesundheitsquote - haben, behandelt. Das resultiert aus der Erkenntnis, daß neben objektivierbaren Arbeitsbedingungen auch subjektive Einschätzungen wirkungsrelevant sind.

Die so praktizierten Gesundheitszirkel stellen eine Beteiligungsform dar, in der die Mitarbeiter aktiv an Verbesserungen/Veränderungen beteiligt werden. Diese konstruktive gemeinsame Erarbeitung wird von den Teilnehmern positiv bewertet, nicht zuletzt wegen der gleichberechtigten ergebnisorientierten Zusammenarbeit, die, nicht mehr nur als Nebeneffekt einzustufen, ein neues kleines Netzwerk in diesem Arbeitsbereich begründet hat.

Am Ende der zweiten Phase steht die Präsentation der Arbeitsergebnisse vor dem Koordinierungskreis und den Verantwortlichen des Arbeitsbereiches, das ist die erste oder zweite Ebene unter dem Vorstand.

Aus den vorgeschlagenen Maßnahmen wird in diesem Kreis ein Tätigkeitskatalog entwickelt, in dem verbindlich die nächsten Schritte dokumentiert werden (Was macht wer mit wem ab/bis wann?).

Danach erfolgt die Umsetzung. In der dritten Phase - dem Controlling - werden in einer oder bei Bedarf mehreren Sitzung(en) alle Beteiligte über den Stand der Realisierung und den damit verbundenen Erfolg informiert.

Bei gutem Erfolg auch aus Sicht der Teilnehmer, z. B. gemessen an der Schnelligkeit und Anzahl der umgesetzten Maßnahmen, zeigen diese Akteure i. d. R. nicht nur weitere Bereitschaft, sich an Maßnahmen zu beteiligen, sondern sie sind auch „unbezahlbare“ Werbeträger für die Beteiligungs-idee.

So wurden beispielsweise bei dem Vorläuferunternehmen KHS mehrmals im Anschluß an Gesundheitszirkel Beteiligungsgruppen gegründet.

Moderierte Arbeitsgruppen

Diese Beteiligungsform stellt ebenso wie die Gesundheitszirkel eine projektbezogene Arbeitsgruppe mit definiertem Ende dar. Auch die Organisation und Verfahrensweise ist weitestgehend deckungsgleich. Allerdings bearbeitet eine Moderierte Arbeitsgruppe Themen zu technischen und arbeitsorganisatorischen Aspekten, z. B. Produktivitätssteigerung, Kostensenkung, Qualität und Qualitätssicherung, Zusammenarbeit und Arbeitsorganisation, mit dem Ziel, konkrete oftmals schnittstellen- oder schichtübergreifende Probleme zu lösen oder zur Lösung beizutragen. Vgl. hierzu: Anlage A.6 Vorgehensweise Moderierte Arbeitsgruppen

Die Themen können sowohl aus der Ebene der Führungskräfte stammen (top-down) als auch von den Mitarbeitern aufgeworfen werden (bottom-up). Wie die Bezeichnung der Beteiligungsform schon deutlich macht: Auch diese Arbeitsgruppe wird moderiert. Allerdings gibt es drei Möglichkeiten, woher der Moderator stammen kann:

- Aus dem gleichen Arbeitsbereich wie die Teilnehmer der Moderierten Arbeitsgruppe
- Aus einem fremden Arbeitsbereich
- Aus der Berufsbildung

Die Moderatoren haben im Regelfall eine mehrstufige Qualifizierung (Grund- und Aufbaukurs, Erfahrungsaustausche und ergänzende Module) durchlaufen.

Es gibt Themen, bei denen Moderatoren vorwiegend aus dem eigenen Bereich eingesetzt werden, dabei handelt es sich um eher sachorientierte und weniger konfliktträchtige Themen.

Der Vorteil der „eigenen“ Moderatoren liegt darin, daß sie inhaltliche Aspekte rascher verstehen und sie die Beteiligten kennen. Um so schwieriger ist es jedoch, unbefangenen die zugeschriebene Rolle als moderierender, methodisch unterstützender Besprechungsleiter, der für die systematische Arbeit der Gruppe verantwortlich ist, einzunehmen. In Erfahrungsaustauschen mit Moderatoren wurde dies häufig angeführt. Besonders schwierig werde es, so die Moderatoren, wenn sich in der Arbeitsgruppe auch noch Vorgesetzte des Moderators und der Teilnehmer befinden.

Daher wird häufig auf „fremde“ Moderatoren zurückgegriffen, insbesondere wenn von den Initiatoren der Moderierten Arbeitsgruppe und den Verantwortlichen erwartet wird, daß erhebliches Konfliktpotential und nicht entsprechend hohe Konfliktfähigkeit bei den Beteiligten vorhanden ist.

Ein Vorteil der „fremden“ Moderation kann darin liegen, daß durch die Unkenntnis der technischen und arbeitsorganisatorischen Inhalte und den Versuch, diese zu verstehen, die Gruppe veranlaßt wird, bis ins Detail die eigene Logik zu überprüfen. So kann eine Voraussetzung geschaffen werden, vorhandene Lücken, Denkfehler, logische Brüche usw. aufzudecken und zu beheben. Die unabhängige Position des „fremden“ Moderators ermöglicht diesem, gruppensdynamische Prozesse und Konflikte zu erkennen und ggf. zur Korrektur oder Bewältigung beizutragen.

Als Außenstehende bieten die Mitarbeiter der Berufsbildung³²² darüber hinaus noch den Vorteil professionell geschulter Moderatoren kombiniert mit einer vielfältigen Erfahrung über mehrere Arbeitsbereiche und Hierarchieebenen hinweg.

Die Variante, daß Moderatoren aus anderen Arbeitsbereichen hinzugezogen werden, wird z. Z. noch selten praktiziert. Allerdings erfolgt momentan eine systematische Erfassung der bereitwilligen Moderatoren durch die Berufsbildung. Es gibt bei ThyssenKrupp Stahl praktizierende Moderatoren sowohl im Angestellten- als auch im Lohnempfängerbereich.

Als sehr hilfreich erwies sich die Visualisierung der Gedanken der Gruppenteilnehmer. Natürlich liegt es an der Fähigkeit der Gruppe insgesamt und dem Geschick des Moderators, mögliche Schwächen einzelner in Kulturtechniken (z. B. Schreiben) aufzufangen und auszugleichen. Meine Erfahrung ist, daß bei gruppenorientierter und flexibler Moderationstechnik der einzelne nicht überfordert oder gehemmt, sondern vielmehr gefördert und unterstützt wird, insbesondere auch von den anderen Teilnehmern. Denn das gemeinsame Ziel lautet, ein gutes Ergebnis zu erarbeiten. Und dafür ist jeder einzelne und jede Idee wichtig.

³²² I. d. R. handelt es sich um Prozeßbegleiter. Vgl. hierzu: 3.2.3.4.1 Prozeßbegleitung bei ThyssenKrupp Stahl

Für eine erfolgreiche Arbeit der Gruppe ist die im Vorfeld erarbeitete Zielrichtung und präzise Frage-/Aufgabenstellung eine notwendige, wenn auch nicht hinreichende, Voraussetzung.

Es wäre realitätsfremd zu ignorieren, daß es Probleme geben kann. Davor bewahrt keine Methode und selbst der noch so erfahrene Moderator sieht sich hin und wieder an seine Grenzen gebracht. Doch diese Probleme liegen nicht an der Methode oder ihrer grundsätzlichen Anwendung. Die Ursachen können beispielsweise an der Konstellation der beteiligten Personen oder in fehlenden Voraussetzungen liegen. In manchen Fällen, und auch das soll hier nicht verschwiegen werden, wird versucht, über scheinbare Sachthemen brodelnde, unterschwellige Beziehungskonflikte zu lösen. Das kann nicht gelingen, und es ist eine wichtige Aufgabe des beauftragten Moderators, die eigentlichen Beweggründe und Ziele im Vorfeld zu klären und ggf. nötige Zwischenschritte einzuleiten.

Insgesamt kann an dieser Stelle festgehalten werden, daß Gesundheitszirkel und Moderierte Arbeitsgruppen Beteiligungsformen sind, die parallel zu den eigentlichen Arbeiten und Aufgaben verlaufen, also nicht in den normalen Arbeitsalltag integriert sind.

Die in diesem Abschnitt beschriebene Form des Gesundheitszirkels stimmt weitgehend mit der o. g. klassischen Form überein; bei der Moderierten Arbeitsgruppe handelt es sich um eine Kombination von Elementen der klassischen Gesundheits- und Qualitätszirkel. Vgl. hierzu: 2.4 Formen und Modelle der Mitarbeiterbeteiligung

Beteiligungsgruppen

Dieses Beteiligungsmodell ist im Gegensatz zu den Gesundheitszirkeln und den Moderierten Arbeitsgruppen auf Dauer angelegt und in das betriebliche Geschehen integriert.

Die Entstehungsgeschichte dieser Beteiligungsform ist oben bereits beschrieben worden.³²³ Leitgedanke war, daß die Qualität der Arbeitssituation der Mitarbeiter auch Einfluß auf die Qualität der Arbeitsergebnisse hat. „Qualität der Arbeitssituation heißt aber nicht nur Berücksichtigung ergonomischer Vorschriften und Erkenntnisse, sondern umfaßt vielmehr auch Mitwirkung der Beschäftigten an der Gestaltung der Arbeitssituation.“³²⁴

Die Ziele, die mit diesem Beteiligungsmodell verfolgt werden, machen deutlich:

Es handelt sich hierbei um einen ganzheitlichen Ansatz von Beteiligung, durch den die betrieblichen Interessen und die individuellen sowie kollektiven Belange der Mitarbeiter zusammengeführt werden sollen.

Initiiert werden kann und wird die Gründung einer Beteiligungsgruppe durch interessierte Mitarbeiter (bottom-up), Beteiligungsgruppenkoordinatoren, Betriebsräte, aber auch durch Vertreter der Betriebsleitung (top-down).

Im ersteren Fall erfolgt zunächst eine Information der personenverantwortlichen Vorgesetzten. Danach wird der zuständige Beteiligungsgruppenkoordinator der ThyssenKrupp Stahl-Berufsbildung eingeschaltet, der im ganzen Arbeitsbereich den Mitarbeitern, Vorgesetzten und Arbeitnehmervertretern die Arbeitsweise von Beteiligungsgruppen vorstellt.

³²³ Vgl. hierzu: 3.2.1 Partizipative Ansätze in den Vorläuferunternehmen

³²⁴ Krupp Hoesch Stahl AG: Geschäftsbereich Feinblech - Personalabteilung (Hrsg.): Menschengerechte Arbeitsgestaltung - Arbeitsstrukturierung Kaltwalzwerke Geschäftsbereich Feinblech, Dortmund 1995, S. 24

6 - 14 Mitarbeiter treffen sich ein- bis zweimal pro Monat für zwei Stunden. Sie wählen einen Gruppensprecher sowie seinen Stellvertreter und einen Protokollführer. Zur Erleichterung wird die Dokumentation der Ergebnisse auf einem Formblatt vorgenommen.

Dem Gruppensprecher/Stellvertreter obliegt die Planung, Vorbereitung und Moderation der Sitzungen. Beide werden in einer speziellen Maßnahme für die anstehenden Aufgaben qualifiziert. Sie enthält z. T. ähnliche Elemente wie die Moderatorenausbildung, ist jedoch spezifisch auf die Beteiligungsgruppenarbeit zugeschnitten.

An den Sitzungen können auf Einladung auch Vertreter der Betriebsleitung, des Betriebsrates oder sonstige Experten teilnehmen.

Die Inhalte, mit denen sich die Gruppe beschäftigt, wählen die Mitglieder selbst. Im Regelfall handelt es sich um arbeitssystemorientierte Themen mit Fokus auf den betrieblichen Ablauf; insbesondere werden Möglichkeiten zur Kostenreduzierung, zur Optimierung von Fertigungsverfahren und der Anlagenzustände sowie der Liefertermine und Durchlaufzeiten erörtert. Aber auch Fragen der Ergonomie, der Qualifikation und der Zusammenarbeit werden thematisiert.

Da es sich hierbei um einen offenen Prozeß handelt, gibt es keinen Ergebnisdruck. Diese Form der Mitarbeiterbeteiligung ist ein Ansatz, mit dem ein sich entwickelnder dialogischer Prozeß ermöglicht werden soll, durch den auch tiefergründige Aspekte bewußt werden können und somit bearbeitbar werden. Insofern bietet die Beteiligungsgruppenarbeit die Möglichkeit, kontinuierlich gemeinsam zu lernen, und zwar in vielerlei Hinsicht - von der Betriebstechnik bis hin zum eigenen Verhalten.

Beteiligungsgruppen erfordern eine besondere Systematik der Betreuung. Der dafür zuständige Koordinator ist Mitarbeiter der Berufsbildung. Er informiert die Mitarbeiter und Betriebsleitungen über Beteiligungsmöglichkeiten und Qualifizierungen. Er betreut die Beteiligungsgruppen, bildet die Gruppensprecher aus, unterstützt das Maßnahmen-Controlling, indem er die entsprechenden Formulare vorbereitet, er organisiert, moderiert und dokumentiert selbst die Feedback-Gespräche, in denen die Arbeitsergebnisse der Beteiligungsgruppe präsentiert und besprochen werden.

In einigen Bereichen ist die Zusammenarbeit zwischen den Betriebsleitern und den Beteiligungsgruppen so eng, daß vorgeschlagene Maßnahmen ohne großen formellen Aufwand umgesetzt werden. In anderen Bereichen ist durch das zunächst recht formell gestaltete Zusammenspiel zwischen Beteiligungsgruppe, Koordinator und Betriebsleitern die Zusammenarbeit erheblich verbessert worden, so daß nun auch dort der formelle Aufwand reduziert werden konnte.

Beteiligungsgruppen können - auf eigenen Wunsch hin - auch über eine Zeitspanne hinweg ihre Arbeit ruhen lassen, wenn sie der Meinung sind, daß alle aktuellen Themen abgearbeitet sind. Bei Bedarf nehmen sie ihre Aktivitäten wieder auf.

Diese im betrieblichen Alltag integrierte und auch integrierende Beteiligungsform fördert die kommunikative, methodische und soziale Kompetenz der Teilnehmer. Vgl. hierzu: Anlage A.7 Systematik Beteiligungsgruppen

Beteiligungsorientierte Teamarbeit

In einem Pilotprojekt wurde am 1. Januar 1994 bei Thyssen Stahl aufgrund einer gemeinsamen Initiative von Betriebsrat und Unternehmensleitung in der Stranggießanlage Beeckerwerth Teamarbeit eingeführt. Mit dem Team-Center Stranggießanlagen wurden folgende Ziele verfolgt:

- "Ökonomische Ziele: Produktivitätssteigerung, Verbesserung der Qualität, Leistungssteigerung
- Organisationsbezogene Ziele: teamartige Organisationsstruktur, kooperativer Führungsstil, Beteiligung der Beschäftigten an der Gestaltung der Arbeitsprozesse
- Tätigkeitsbezogene Ziele: Anreicherung von Arbeitsaufgaben, Zusammenlegung von Funktionen, anspruchsvollere Arbeitsinhalte, interdisziplinäre Teams
- Menschenbezogene Ziele: Verbesserung der Motivation und Zufriedenheit, Steigerung des Qualitätsbewußtseins, höhere Qualifizierung, Gesundheitsförderung
- Sonstige: Eingang ganzheitlicher Arbeitsanforderungen in die Entlohnung, leistungsbezogene Entgeltansätze³²⁵

Die entsprechende Betriebsvereinbarung für den Standort Duisburg ist erst relativ spät, nämlich am 1. Juli 1995 abgeschlossen worden. Dort wird Teamarbeit definiert; sie liegt dann vor, „wenn in einem räumlich abgegrenzten Arbeitssystem die Arbeitsprozesse durch die Mitarbeiter/-innen koordiniert werden, ohne hierdurch vor- oder nachgelagerte Funktionsbereiche zu stören.“³²⁶

Es handelt sich hierbei um einen Ansatz zur teilautonomen Gruppenarbeit.³²⁷

Beteiligungsorientierte Teamarbeit ist zwar eine institutionalisierte Beteiligungsform, hat aber zunächst über den Pilotbereich hinaus kaum Anwendung gefunden.

Eingeführte Teamarbeit soll laut Betriebsvereinbarung die Umsetzung notwendiger Strukturmaßnahmen unterstützen. Dadurch soll die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gesteigert sowie weitere Verbesserungen der Arbeitsabläufe und -bedingungen herbeigeführt werden.

Teamarbeit ist auf Dauer angelegt und wird von den Teammitgliedern inhaltlich und organisatorisch selbst bestimmt. Dabei orientieren sie sich an den Anforderungen ihres Arbeitssystems.

Bei den angestrebten Zielen heben sich im Vergleich mit anderen Beteiligungsformen folgende Besonderheiten ab:

- Produktivitätssteigerung durch Funktionszusammenlegung
- Leistungsbezogenes Entgelt

³²⁵ Jürgenhake, Uwe, Schultze, Jürgen, Schnittfeld, Peter: Das Team-Center Stranggießanlagen nach der Pilotphase, sfs, Sozialforschungsstelle Dortmund, Dortmund 1995, S. 4

³²⁶ Thyssen Stahl AG: Personalhandbuch, C-39, Duisburg 1995, S. 3

³²⁷ Vgl. hierzu: Nordhause-Janz, Jürgen; Pekruhl, Ulrich (Hrsg.): Arbeiten in neuen Strukturen? Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland, München und Mering, 2000, S. 56

Beteiligungsorientierte Teamarbeit ist eine installierte Beteiligungsform bei ThyssenKrupp Stahl, die in einem ihrer Vorläuferunternehmen entwickelt wurde und die mit einer sehr hohen Erwartungshaltung verbunden war. Vor diesem Hintergrund muß die teilweise recht unterschiedliche Einschätzung über die Effekte, die diese Arbeitsstrukturierung hervorgebracht hat, insbesondere bezogen auf das Pilotprojekt bei der damaligen Thyssen Stahl AG, betrachtet werden.³²⁸

Es handelt sich um Insellösungen, deren Integration zunächst nach der Fusion Probleme aufwarf, die mit den „Standortdunkeln“ zusammenhingen.

3.2.3 Entwicklung der Mitarbeiterbeteiligung bei ThyssenKrupp Stahl

Nachdem im vorherigen Abschnitt die einzelnen institutionalisierten Beteiligungsformen vorgestellt wurden, geht es nun darum, die Verbreitung der einzelnen Modelle und die Beteiligungsintensität bei ThyssenKrupp Stahl aufzuzeigen. Denn im Vorfeld der Intensivierung von Partizipation, muß zunächst geklärt werden, in welchem Umfang Mitarbeiter beteiligt wurden (in Form einer Bestandsaufnahme) und welche Probleme auftraten. Dafür wird zuerst die quantitative Seite betrachtet.

Daten bezüglich der Beteiligungsaktivitäten werden bei ThyssenKrupp Stahl nicht zentral erfaßt; vielmehr existiert ein System, das fakultativ ist und in das die verantwortlichen TQM-Projektkoordinatoren Informationen einfließen lassen sollen.³²⁹

In einer gemeinsamen Klausurtagung des Vorstandes und der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat wurde der Vorschlag entwickelt, eine unternehmensweite Untersuchung zu Beteiligungsaktivitäten bei ThyssenKrupp Stahl durchführen. Im September 1998 wurde daraufhin die Projektgruppe „Bestandsaufnahme Beteiligungsprozesse bei ThyssenKrupp Stahl“ gegründet, die sich aus Vertretern der Ressorts „Vorstandsvorsitzender“, „Personal und Soziales“, „Technik I und II“ sowie Arbeitnehmervertretern und einem externen Aufsichtsratsmitglied zusammensetzte. Diese Projektgruppe veranlaßte eine qualitative und quantitative Erhebung.

Die Ergebnisse der quantitativen Bestandsaufnahme aus dem Jahr 1999, bei der erstmalig - und bis heute einmalig - eine umfassende Erhebung und Untersuchung der vorhandenen Daten durchgeführt wurde, dient als Basis für die weiteren Berechnungen, Darstellungen und Analysen.

Die aktuellen Informationen stammen aus den jeweiligen Geschäftsberichten, Weiterbildungsbereichten und aus der Organisationseinheit „Arbeitswirtschaft“.

Bei der Betrachtung der Zahlen und Entwicklungen muß berücksichtigt werden, daß es sich nur um die tatsächlich erfaßten Aktivitäten handelt. Darüber hinaus gibt es auch weitere Beteiligungsaktivitäten, die in den o. g. Informationsquellen nicht aufgeführt sind.

³²⁸ Vgl. hierzu: Jürgenhake, Uwe, Schultze, Jürgen, Schnittfeld, Peter: Das Team-Center Stranggießanlagen nach der Pilotphase, sfs, Sozialforschungsstelle Dortmund, Dortmund 1995, S.49ff und S. 74 ff

³²⁹ Vgl. hierzu: 3.2.3.4.2 Netzwerke und Artikulationsplattformen
Im Laufe dieser Arbeit wurde deren Bezeichnung geändert. Sie heißen nun KVP-Assistenten.

3.2.3.1 Beteiligungsprojekte

In der Zeitspanne von 1992/93 bis 2000/01 wurden bei ThyssenKrupp Stahl und seinen Vorläuferunternehmen rund 380 Beteiligungsprojekte durchgeführt und erfaßt. Insgesamt waren in den Jahren 5263³³⁰ Mitarbeiter beteiligt.

3.2.3.2 Beteiligte Mitarbeiter

Die Mitarbeiterbeteiligung bei ThyssenKrupp Stahl wurde in den letzten neun Jahren intensiviert. Als Berechnungsgrundlage dient zum einen die Stammebelegschaft und zum anderen die Anzahl der beteiligten Mitarbeiter.

Während 1992/93 185 Mitarbeiter - ca. ein Viertel davon in kontinuierlichen Beteiligungsmodellen - eingebunden waren, hat sich die Anzahl 1996/97 auf 1295 erhöht und lag im letzten Geschäftsjahr bei 2119. Fast drei Viertel (72,86%) der Beteiligten befinden sich in kontinuierlichen Projekten.

Während 1992/93 die Beteiligungsquote bei 0,42% lag, betrug sie im Jahr der Fusion 1996/97 5,47% und ist im Jahr 2000/01 auf 10,61 - fast das Doppelte im Vergleich zum Fusionsjahr - angestiegen.

³³⁰ Mehrfacherfassung durch Mitarbeiter, die in mehreren Beteiligungsprojekten eingebunden waren, möglich.

3.2.3.3 Daten zur Mitarbeiterbeteiligung bei ThyssenKrupp Stahl

Anzahl Beteiligungsprojekte bei TKS									
	1992/93	1993/94	1994/95	1995/96	1996/97	1997/98	1998/99	1999/00	2000/01
Teamarbeit gemäß BV	0	1	1	1	1	2	3	5	7
Mod. Arbeitsgruppen	1	1	22	39	24	17	27	18	30 *
Beteiligungsgruppen	5	8	9	22	58	79	67	70	69
Gesundheitszirkel	1	2	2	9	17	13	19	25	24 **
Summe je Jahr	7	12	34	71	100	111	116	118	130

Stand jeweils Geschäftsjahresende: 30. September

Bis einschließlich 1997/98 entnommen aus "Bestandsaufnahme Beteiligungsprozesse TKS - Statusbericht" - ab 1998/99 Daten entnommen aus WB-Berichten, Statistik der Abteilung "Prozeßbegleitung" sowie Angaben der Arbeitswirtschaft

* inkl. moderierter Workshops betrug die Anzahl 103
**inkl. ähnlicher Aktivitäten

Abb. 15: Anzahl Beteiligungsprojekte bei ThyssenKrupp Stahl - Zahlenspiegel

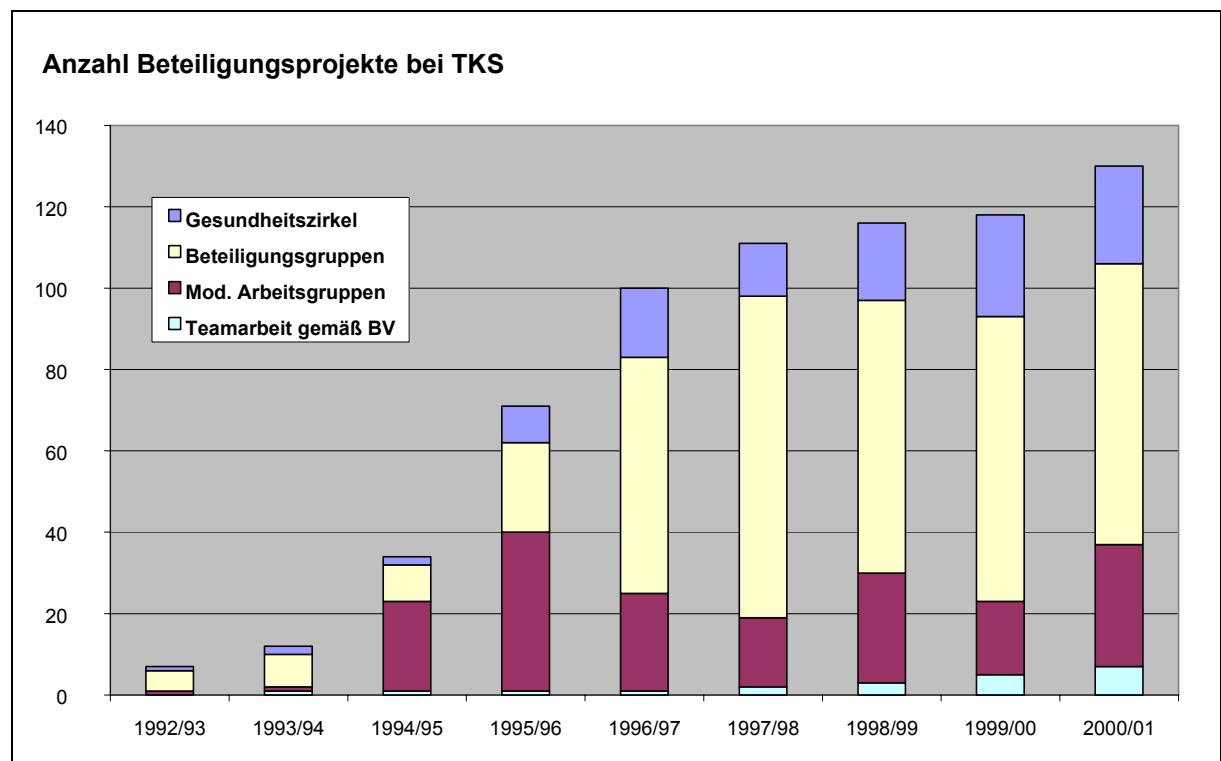


Abb. 16: Anzahl Beteiligungsprojekte bei ThyssenKrupp Stahl - graphische Darstellung

Anzahl Teilnehmer an Beteiligungsprojekten bei TKS

	1992/93	1993/94	1994/95	1995/96	1996/97	1997/98	1998/99	1999/00	2000/01
Teamarbeit gemäß BV	0	300	300	300	300	335	513	623	831
Mod. Arbeitsgruppen	130	10	296	595	285	361	324	126	285 *
Beteiligungsgruppen	49	85	98	230	573	788	650	716	713
Gesundheitszirkel	6	105	12	82	137	147	228	300	290
Summe je Jahr	185	500	706	1207	1295	1631	1715	1765	2119

Stand jeweils Geschäftsjahresende: 30. September

Bis einschließlich 1997/98 entnommen aus "Bestandsaufnahme Beteiligungsprozesse TKS - Statusbericht" - ab 1998/99 Daten entnommen aus WB-Berichten, Statistik der Abteilung "Prozeßbegleitung" sowie Angaben der Arbeitswirtschaft

* inkl. moderierter Workshops betrug die Anzahl 1477

Abb. 17: Anzahl Teilnehmer an Beteiligungsprojekten bei ThyssenKrupp Stahl - Zahlenspiegel

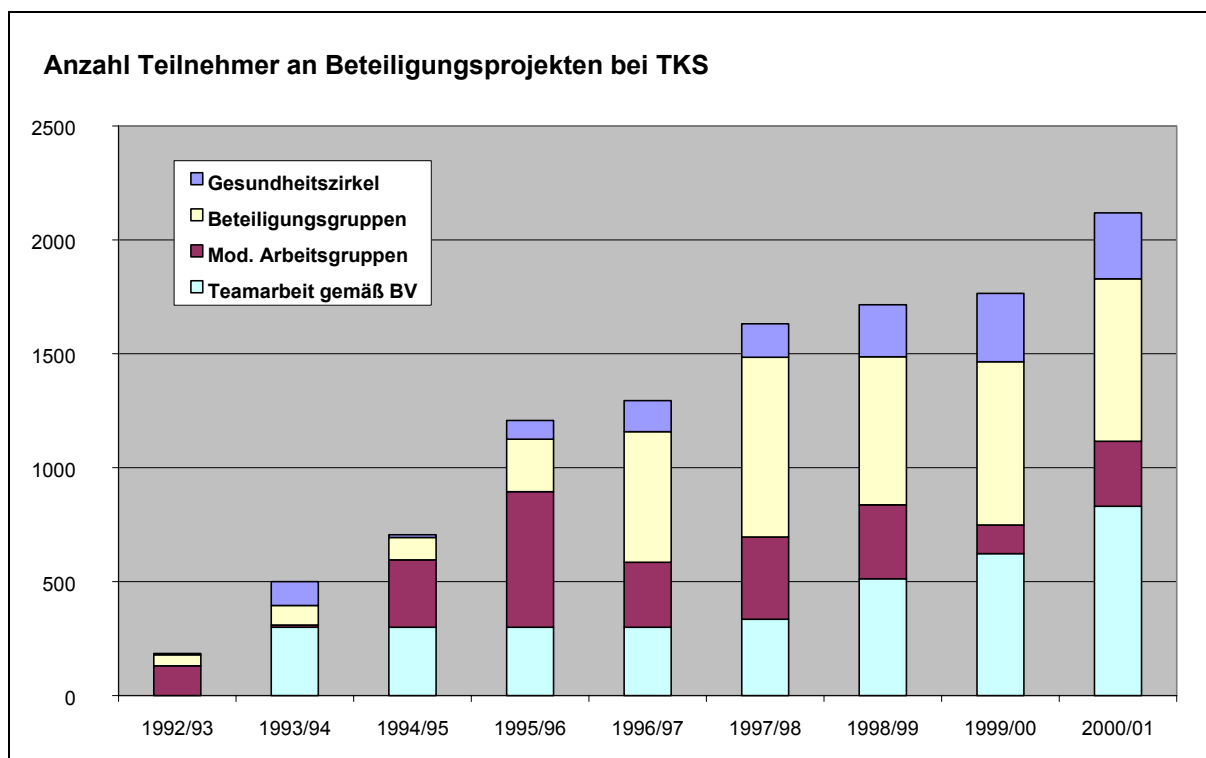


Abb. 18: Anzahl Teilnehmer an Beteiligungsprojekten bei ThyssenKrupp Stahl - graphische Darstellung

Beteiligungsquoten - Verhältnis von Teilnehmern zur Gesamtbelegschaft TKS

	1992/93	1993/94	1994/95	1995/96	1996/97	1997/98	1998/99	1999/00	2000/01
Teamarbeit gemäß BV	0,00 %	0,86 %	1,03 %	1,13 %	1,27 %	1,46 %	2,35 %	2,96 %	4,16 %
Mod. Arbeitsgruppen	0,30 %	0,03 %	1,02 %	2,24 %	1,20 %	1,58 %	1,48 %	0,60 %	1,43 %
Beteiligungsgruppen	0,11 %	0,24 %	0,34 %	0,86 %	2,42 %	3,45 %	2,98 %	3,41 %	3,57 %
Gesundheitszirkel	0,01 %	0,30 %	0,04 %	0,31 %	0,58 %	0,64 %	1,04 %	1,43 %	1,45 %
Summe je Jahr	0,42 %	1,44 %	2,43 %	4,53 %	5,47 %	7,13 %	7,85 %	8,39 %	10,61 %
Gesamtbelegschaft TKS	43950	34773	29005	26617	23693	22869	21834	21026	19965

Stand jeweils Geschäftsjahresende: 30. September

Bis einschließlich 1997/98 entnommen aus "Bestandsaufnahme Beteiligungsprozesse TKS - Statusbericht" - ab 1998/99 Daten entnommen aus WB-Berichten, Statistik der Abteilung "Prozeßbegleitung" sowie Angaben der Arbeitswirtschaft

Abb. 19: Beteiligungsquoten - Verhältnis von Teilnehmern zur Gesamtbelegschaft - Zahlenspiegel

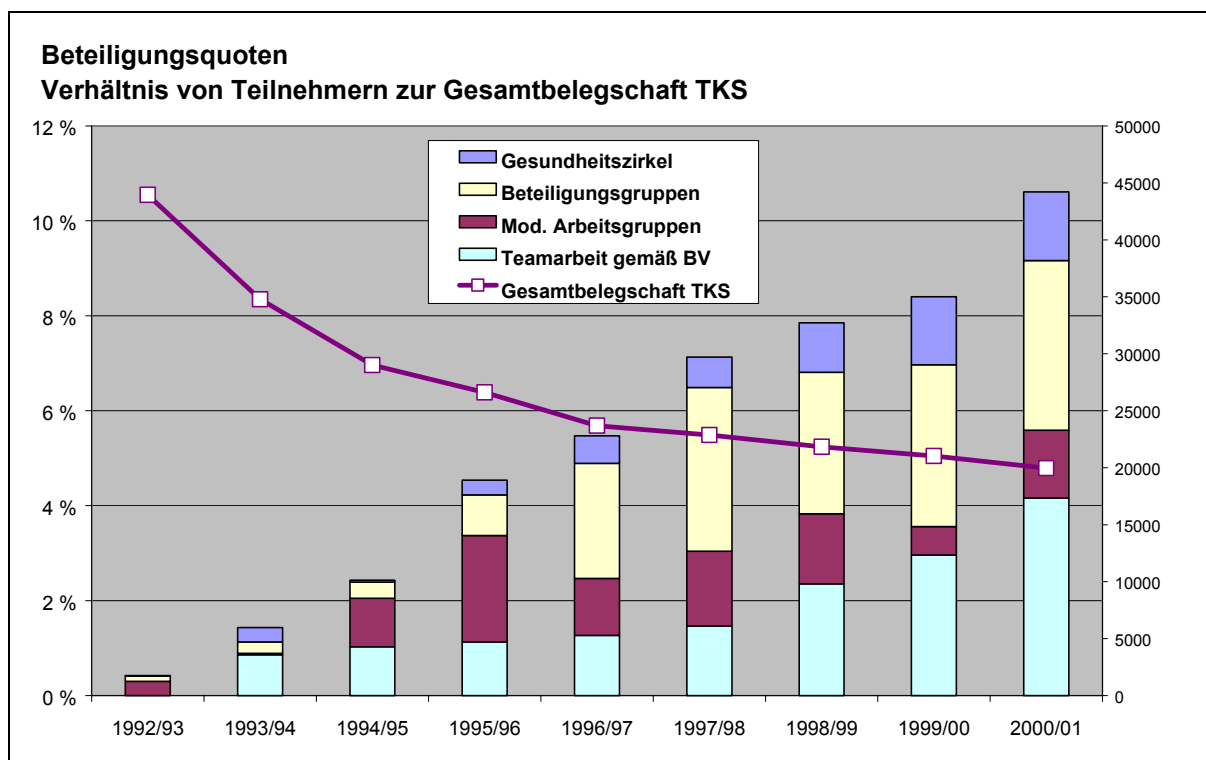


Abb. 20: Beteiligungsquoten - Verhältnis von Teilnehmern zur Gesamtbelegschaft - graphische Darstellung

3.2.3.4 Personelle und strukturelle Unterstützung der Mitarbeiterbeteiligung bei ThyssenKrupp Stahl

3.2.3.4.1 Prozeßbegleitung bei ThyssenKrupp Stahl

Wie oben schon dargestellt, hat Prozeßbegleitung im untersuchten Unternehmen schon eine lange Tradition. Bereits in den Vorläuferunternehmen Hoesch Stahl AG und folgend Krupp Hoesch Stahl AG sowie Thyssen Stahl AG wurde relativ rasch nach Installation von Beteiligungsformen diese Funktion als wichtig erachtet und eingeführt. Vgl. hierzu: 3.2.1 Partizipative Ansätze in den Vorläuferunternehmen

Organisatorische Einordnung

Der Arbeitsbereich „Prozeßbegleitung“ ist innerhalb der Berufsbildung im Vorstandsressort des Arbeitsdirektors bei ThyssenKrupp Stahl angesiedelt. Zum Zeitpunkt dieser Untersuchung waren 12 Prozeßbegleiter tätig.

Rolle der Prozeßbegleiter

Prozeßbegleiter betreuen bei ThyssenKrupp Stahl umfassende Beteiligungsaktivitäten und Veränderungsprozesse. Dazu zählen beispielsweise die Einführung von Beteiligungsmodellen wie Moderierte Arbeitsgruppen oder Gesundheitszirkel, aber auch geplante ablauf- oder aufbauorganisatorische Entwicklungen.

Zum Erfolg bei der Realisierung solcher Konzepte können eine kontinuierliche Begleitung und strukturierte Vorgehensweisen maßgeblich beitragen. Professionelle Betreuung kann den Weg zum Erfolg bahnen und vorhandene Energien für einen Wandel erschließen.

Der Schwerpunkt der Aktivitäten eines Prozeßbegleiters liegt in der Prozeßsteuerung; eine fachliche Kompetenz ist nicht von Nöten, dafür um so mehr die methodische und soziale.

Große Bedeutung ist der Tatsache zuzumessen, daß sich die Prozeßbegleiter im Unternehmen bestens auskennen, und zwar zum einen bezogen auf die strukturellen und kulturellen Spezifika (Charakteristika), zum anderen mit den Einstellungen und Haltungen der Mitarbeiter (Mentalität).

So kann der Prozeßbegleiter auch Betriebsblindheit erkennen, die sich einer Haltung wie: „Das haben wir schon immer so gemacht...“ äußert und Fehlermöglichkeiten nicht mehr in Betracht zieht.

Wichtig - darauf wird in der Fachliteratur auch immer wieder hingewiesen - ist, daß es dem Auftraggeber, also dem Initiator, auch wirklich ernst ist und der Prozeßbegleiter nicht lediglich eine Alibi-Funktion übernehmen soll. Im letzteren Fall muß der Prozeßbegleiter nicht nur im Sinne der Mitarbeiter und Arbeitnehmervertreter, sondern auch im Sinne des Unternehmens und nicht zuletzt im Eigeninteresse³³¹ den Auftrag ablehnen. Dafür ist bei den Prozeßbegleitern eine gewisse Stärke/Rückgrat erforderlich.

Hilfreich sind auch hier wieder die guten Kenntnisse der Prozeßbegleiter über das Unternehmen, einzelne Arbeitsbereiche und der intensive unternehmensinterne Dialog mit anderen Mitarbeitern des Unternehmens auch über betriebliche Akteure.

³³¹ Letztendlich kann sich ein möglicher Mißerfolg auch auf seinen Ruf und seine eigene berufliche Weiterentwicklung auswirken.

Aufgaben und Instrumente

Prozeßbegleiter sind bei ThyssenKrupp Stahl Experten für die Strukturierung und Steuerung unternehmensinterner Beteiligungs- und Veränderungsprojekte und für deren erfolgreiche Umsetzung zuständig.

Sie haben Aufgaben auf den Ebenen: Organisation, Teams und Arbeitsgruppen³³² und auf der individuellen Ebene.

Für die erfolgreiche Beratung und Begleitung von Organisationsveränderungen bringen die internen Prozeßbegleiter einerseits den Vorteil mit, daß sie hervorragende Kenntnisse über die Besonderheiten der Organisations- und Unternehmenskultur besitzen. Andererseits haben sie genügend Distanz und Neutralität, weil sie selbst nicht Betroffene des Veränderungsprozesses sind.

So kann abgeschätzt werden, wer mit welchen Konsequenzen Betroffener sein wird. Eine ganz wesentliche Aufgabe besteht in der gründlichen Vorbereitung, bei der zunächst die Zielklärung im Vordergrund steht. Oft beabsichtigen Führungskräfte positive Veränderungen - auch, manchmal sogar insbesondere für die Mitarbeiter - sind sich aber selbst nicht im klaren, was sie tatsächlich erreichen wollen. Hier kann ein hierarchiefrei denkender Prozeßbegleiter - er ist ja nicht in die Aufbauorganisation der zu betreuenden Organisationseinheit integriert - mit konsequent eingesetzter Fragetechnik helfen, Zielklarheit zu gewinnen.

Dazu zählt auch die kritische Auseinandersetzung mit den gegebenen Rahmenbedingungen. Dies ist besonders dann wichtig, wenn Führungskräfte zwar Neues anstreben, aber gleichzeitig Althergebrachtes, z. B. Strukturen, nicht aufgeben wollen.³³³

Außerdem gilt es - dort wo möglich - Meßgrößen zu definieren, mit denen der Zielerreichungsgrad gemessen werden kann. Hartnäckigkeit und Ergebnisorientierung des Prozeßbegleiters werden so manchmal Geburtshelfer erfolgreicher Veränderungsstrategien.

Erst dann steht die Frage an, welche konkreten Aufgaben der Prozeßbegleiter im weiteren Verlauf des Projektes einnehmen wird. Dazu zählt neben der gründlichen Vorbereitung sehr wohl auch ein stückweit die Verantwortung für inhaltliche Zielsetzungen, da sie - wie oben bereits ausgeführt - eindeutig zur Projektabsprache zählen. Selbstverständlich sind Korrekturen in Hinsicht auf Ziele und Methoden nicht nur wünschenswert, sondern notwendig, wenn sich im Laufe des Projekts zeigt, daß ursprüngliche Annahmen nicht mehr haltbar sind.

Interne Prozeßbegleiter verfolgen keine selbstbezogenen finanziellen Vorteile; trotzdem sind sie teilweise einem höheren Druck ausgesetzt als externe Berater, da sie quasi täglich unter kritischer Beobachtung stehen. Sie sind durch ihren Angestelltenvertrag fest verwoben mit dem Unternehmen. Ihre Daseinsberechtigung oder Weiterentwicklung hängt von ihrem Erfolg ab, der z. T. an der Zufriedenheit der Führungskräfte, aber auch der Mitarbeiter gemessen wird. Auch die Zusammenarbeit mit dem zuständigen Betriebsrat ist ein Meßkriterium. Veränderungsprozesse fordern oftmals von allen drei betrieblichen Akteursgruppen Einstellungs- oder zumindest Verhal-

³³² Damit sind hier alle zeitlich begrenzten und kontinuierlichen Beteiligungsformen gemeint.

³³³ Wenn eine projektbasierte Arbeitsorganisation geschaffen werden soll, aber gleichzeitig das tradierte Führungs- und Disziplinarverhältnis erhalten bleibt, kann die Projektorganisation nicht funktionieren.

tensänderungen. Voraussetzung dafür ist, wenn die Betroffenen diese für sich persönlich nicht negativ einstufen. Dann wird auch mittelfristig eine Veränderung der Organisations- und Unternehmenskultur möglich sein. Vgl. hierzu: 2.6.3 Organisationskultur

Entsprechend können Workshops und Qualifizierungsmaßnahmen, die sowohl auf die fachliche als auch methodische und soziale Kompetenzerweiterung zielen, geplant werden. Dabei gilt es, die einzelnen Schritte aufeinander abzustimmen. Inhaltliche, zeitliche und methodische Differenzierungen je nach Bedarf der zu verändernden Organisationseinheit sind vorzunehmen. Trotzdem muß es bei umfassenderen Veränderungsprozessen einen gemeinsamen Nenner, eine Klammer geben. Die Identifikation der Mitarbeiter, Führungskräfte und Betriebsräte mit gemeinsamen Zielen muß erreicht werden; in diesem Zusammenhang übernimmt ein Prozeßbegleiter die Funktion eines Botschafters.

Auf der Ebene der Teams und Arbeitsgruppen³³⁴ ist der Prozeßbegleiter im Dienste der jeweiligen Gruppe; seine Aufgabe besteht darin, die Mitglieder in die Lage zu versetzen, ihre Einschätzungen und Ideen zu artikulieren, zu dokumentieren und daraus Ergebnisse abzuleiten.

Dabei ist es wichtig, die Ängste der Mitarbeiter ernstzunehmen. Ängste verursachen Widerstand; wenn sie nicht beachtet, bearbeitet und möglichst zerstreut werden, kann das zur Immunisierung der Mitarbeiter gegen den Wandel führen.

Prozeßbegleiter sollen die Initiatoren des Veränderungsvorhabens dazu bringen, sich mit Sorgen und Bedenken ihrer Mitarbeiter auseinanderzusetzen.

Wesentliche Instrumente sind Motivation, Schaffen guter Arbeitsbedingungen und -stimmung, Aufbau von gegenseitiger Toleranz und Geduld, Auf- und Ausbau der Konfliktfähigkeit der Gruppenmitglieder. Ausdauer und Verständnis muß der Prozeßbegleiter aufweisen, wenn es darum geht, jahre- und jahrzehntelang gewachsene und bewährte Einstellungen und Verhaltensweisen zu verändern.

Nicht selten gerät er in die „Schußlinie“ von Führungskräften, die Beteiligung als soziales Getue ablehnen und die dem Moderator als Personifizierung der Beteiligungsidee zunächst nicht positiv gegenüber eingestellt sind.

Auf der persönlichen Ebene hilft der Prozeßbegleiter einzelnen Personen, im Regelfall aus der Führungsebene, die intra- und interpersonellen Probleme, die mit und durch Beteiligung entstehen, zu erkennen und sich ihnen zu stellen. Sensibilisieren, Signale zu erkennen und an Ursachen und nicht an Symptomen, z. B. ablehnende Haltung von Mitarbeitern, zu arbeiten, ist Ziel einer solchen engen Zusammenarbeit und Einzelberatung, die in der Fachliteratur auch als Coaching bezeichnet wird. Dazu zählt auch das Beraten über mittel- und langfristige Strategien.

Die Prozesse können insbesondere dann effektiv begleitet werden, wenn der Prozeßbegleiter nicht selber von den Veränderungen betroffen ist. So kann es gelingen, im Prozeß aktiv zu sein und die Betroffenen sowie Entwicklungen durch die gegebene Nähe zu verstehen und auch außerhalb des Prozesses zu sein, um mit dem nötigen Abstand Betroffene und die Entwicklungen zu verstehen. Dieses „Drinne“ und „Draußen“ zu realisieren, ist den unternehmenseigenen Prozeßbegleitern möglich. Externen Beratern wird ein solcher Perspektivwechsel wohl eher schwer fallen.

³³⁴ Beides wird in den folgenden Abschnitten unter dem Sammelbegriff „Gruppe“ subsumiert.

Die Fähigkeit zur Reflexion des Geschehens, Selbstreflexion, aber auch situative Rollenflexibilität sind für Prozeßbegleiter daher auch Anforderungen, die erfüllt werden müssen.

Zusammenfassend kann der Prozeßbegleiter als Botschafter, Vermittler, Bindeglied, aber auch als Katalysator eingestuft werden. Die ihm „unterstellte“ Neutralität durch die Betroffenen ist eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Begleitung von Beteiligungs- und Veränderungsprozessen.

3.2.3.4.2 Netzwerke und Artikulationsplattformen

Neben den Betriebsvereinbarungen, die die Vorgehensweisen bei verschiedenen Beteiligungsformen regeln, wurden bei ThyssenKrupp Stahl und ihren Vorläuferunternehmen innerhalb der jeweiligen Hierarchie auch Artikulationsplattformen und Netzwerke installiert, die die Etablierung und Institutionalisierung der verschiedenen Beteiligungsmodelle unterstützen sollen. Hierzu zählt auch der **Koordinierungskreis Gesundheitsförderung** in Duisburg. Vgl. hierzu: 3.2 Vorhandene Formen der Mitarbeiterbeteiligung bei ThyssenKrupp Stahl

Ausgebildete und vom jeweiligen GF/ZB ausgewählte **Moderatoren** bilden das sog. Moderatoren-Netzwerk. Es umfaßt z. Z. unternehmensweit rund 170 Mitarbeiter. Die Mitglieder werden in dreierlei Hinsicht betreut und gefördert, und zwar durch:

- Information, diese erfolgt über Rundbriefe
- Qualifikation, ausgerichtet am speziellen Bedarf der aktiven Moderatoren
- Organisierte Erfahrungsaustausche

Ähnliches gilt für die Sprecher der **Beteiligungsgruppen**. Allerdings ist hier - aufgrund der Integration in das betriebliche Umfeld - auch ein direkter Erfahrungsaustausch mit Vertretern der Betriebsleitung Bestandteil der Begleitung dieser besonderen Funktionsträger.

Außerdem gibt es in jedem GF/ZB bei ThyssenKrupp Stahl einen verantwortlichen **TQM-Projektkoordinator**³³⁵, der alle Beteiligungsaktivitäten in seinem Zuständigkeitsbereich lenkt. Diese rund 30 Mitarbeiter rekrutieren sich i. d. R. aus Führungskräften der mittleren Ebene. Sie stehen in dieser Funktion in direktem Kontakt zum zuständigen GF/ZB-Leiter (Direktorenebene). Die Projektkoordinatoren treffen sich regelmäßig zum Erfahrungsaustausch. Z. T. nimmt der Vorstandsvorsitzende an diesen Sitzungen teil; zum einen um die Bedeutung von TQM für ThyssenKrupp Stahl zu untermauern, zum anderen um sich direkt über den Fortschritt, aber auch über anstehende Probleme zu informieren. Vgl. hierzu: Anlage A.8 Netzwerke und Artikulationsplattformen

³³⁵ Im Laufe dieser Arbeit wurde deren Bezeichnung geändert. Sie heißen nun KVP-Assistenten.

3.3 Untersuchungen und Analysen der Beteiligungsarbeit bei ThyssenKrupp Stahl

3.3.1 Erhebungsdesign

Wie schon einleitend ausgeführt, liegt der Fokus dieser Arbeit bei den Fragestellungen: Wer oder was begünstigt Mitarbeiterbeteiligung? Wer oder was hemmt Partizipation? Welche Konstellationen haben Einfluß auf den Erfolg bei der Implementierung und Durchführung von Beteiligungsmodellen?

Daraus wurden zunächst die Forschungsleitfragen formuliert und schließlich das nun darzustellende Erhebungsdesign entwickelt.

Erhebungsinstrumente dieser Arbeit waren eine schriftliche Befragung sowie Interviews, komplettiert durch eine Dokumentenanalyse.

Die Befragung ist in der sozialwissenschaftlichen Datenerhebung immer noch das Instrument, das zur Ermittlung von Wissen, Erfahrungen, Meinungen und Haltungen am häufigsten genutzt wird. Die Methodologie für dieses Instrument - wie Struktur und Aufbau eines Fragebogens - ist sehr weit entwickelt. Das muß nicht verwundern, schließlich wird die Befragung nicht nur im streng wissenschaftlichen oder auch im politischen, sondern eben auch im kommerziellen Bereich oft verwendet.

Friedrichs schreibt zur Anwendung schriftlicher Befragungen: „Wo es sich um eine hinsichtlich des Themas homogene Gruppe (...) handelt, ist die Methode gewiß gut verwendbar, vor allem dann, wenn die sprachlichen Schwierigkeiten gering sind.“³³⁶

Die mündliche Befragung, das Interview, wird in der quantitativen, aber insbesondere in der qualitativen Sozialforschung eingesetzt. Dabei können verschiedene Formen unterschieden werden, beispielsweise das nicht-standardisierte und teilstandardisierte, das Experteninterview und Gruppeninterview.

Zur Erklärung wird in der Literatur häufig die Definition von Scheuch angeführt: Scheuch versteht unter einem Interview „ein planmäßiges Vorgehen mit wissenschaftlicher Zielsetzung, bei dem die Versuchsperson durch eine Reihe gezielter Fragen oder mitgeteilter Stimuli zu verbalen Reaktionen veranlaßt werden soll.“³³⁷

Für die Erforschung bisher nur unzureichend analysierter Wirkungszusammenhänge bieten sich insbesondere die Formen an, die nicht ausgeprägt standardisiert sind, um einzelne Sachverhalte innerhalb eines begrenzten Themenbereiches präziser zu erfassen und zu deuten.

³³⁶ Friedrichs, Jürgen: Methoden empirischer Sozialforschung, 14. Auflage, Opladen 1990, S. 237

³³⁷ Scheuch, E. K: Das Interview in der Sozialforschung, Stuttgart 1967; zitiert nach: Friedrichs, Jürgen: Methoden empirischer Sozialforschung, 14. Auflage, Opladen 1990, S. 207

Empirische Basis

Ausgehend von den Fragestellungen dieser Arbeit wurde für die Untersuchung ein beteiligungserfahrenes Unternehmen der Stahlindustrie ausgewählt.

Die Untersuchung stützt sich auf:

- Eine schriftliche Befragung von 12 Prozeßbegleitern³³⁸. Diese stammen aus unterschiedlichen Vorläuferunternehmen - Hoesch, KruppHoesch und Thyssen - oder wurden nach der Fusion 1997 direkt bei ThyssenKrupp Stahl eingestellt. Die Prozeßbegleiter sind an unterschiedlichen Produktionsstandorten des Unternehmens tätig.
- 6 Interviews mit Prozeßbegleitern, die auf eine mehr als fünfjährige Berufserfahrung in ihrem Tätigkeitsfeld zurückblicken.
- 5 Interviews mit Betriebsräten, von denen alle Erfahrungen mit umfangreichen Veränderungs- und Beteiligungsprozessen haben; einer ist der Vorsitzende des neu im Betriebsratsgremium gegründeten Ausschusses „Mitarbeiterbeteiligung“.
- 7 Interviews mit Mitarbeitern aus 4 verschiedenen Geschäftsfeldern/ Zentralbereichen - davon sind 3 Mitarbeiter aus Produktionsbetrieben, 2 Mitarbeiter aus der Anlagenwirtschaft und 2 Mitarbeiter aus der Materialwirtschaft.

Der Umfang des Samples - insgesamt wurden 18 Experten interviewt - ist für die vorliegende empirische Untersuchung angemessen. Denn es sollten mit einer Feinanalyse des erhobenen Datenmaterials Informationen gewonnen werden, die zu einem tieferen Sinnverständnis über Mitarbeiterbeteiligung und ihre Wirkungszusammenhänge sowie relevante Determinanten führen.

Die Interviewdauer lag zwischen 45 Minuten und zwei Stunden. Sie wurden mit Tonband aufgezeichnet und anschließend abgehört und ausschnittsweise verschriftet. Ein Gespräch mußte aus organisatorischen Gründen telefonisch erfolgen.

Die schriftliche Befragung bestand aus 3 Themenblöcken mit insgesamt 84 Fragen und einem Teil für Anmerkungen.

Die Grundlage der Experteninterviews bildeten jeweils leicht modifizierte Gesprächsleitfäden, die den entsprechenden Funktionen der Befragten im Unternehmen Rechnung tragen. Trotz der Spezifizierung liegt den Interviews eine identische Struktur und Zielrichtung der Fragen zugrunde. Die Gespräche wurden einfach codiert und den Ziffern 1 - 18 zugeordnet.

Die durchgeführte Dokumentenanalyse diente zweierlei Zielen:

- Als Erkenntnisbasis für die Entwicklung des Fragebogens und der Interviewleitfäden
- Als Ergänzung der Ergebnisse der hier durchgeführten empirischen Untersuchung

Das Dokumentenpaket bestand aus:

- Broschüren
- Forschungsberichten
- Statusberichten
- Betriebsvereinbarungen
- Intranetseiten
- Artikeln aus der Mitarbeiterzeitung

³³⁸ Vgl. hierzu: 3.2.3.4.1 Prozeßbegleitung bei ThyssenKrupp Stahl

3.3.2 Datenerhebung

Mitarbeiterbeteiligung ist ein sehr komplexer Sachverhalt, bei dessen Analyse die einzelnen Aspekte in ihrer Wechselwirkung berücksichtigt werden müssen. Vgl. hierzu: 2.4 Formen und Modelle der Mitarbeiterbeteiligung

Dies soll mit Hilfe einer zweistufigen empirischen Vorgehensweise erreicht werden, die im folgenden näher erläutert wird.

3.3.2.1 Untersuchungsphase 1: Die Fragebogenerhebung

Bei der schriftlichen Befragung wurden die Prozeßbegleiter als eine Beschäftigten-Gruppe des ausgewählten Unternehmens komplett angesprochen. Im Vorstandsressort des Arbeitsdirektors bei ThyssenKrupp Stahl ist eine Abteilung innerhalb der Berufsbildung angesiedelt, deren Mitarbeiter Beteiligungsaktivitäten im Unternehmen fördern und unterstützen.

Das Tätigkeitsspektrum der 12 Mitarbeiter reicht vom:

- Organisieren mitarbeiterbeteiligender Aktivitäten über
- Koordination kontinuierlicher Beteiligungsformen bis hin zur
- Implementierung und Gestaltung von umfassenden Veränderungsprozessen mit Mitarbeiterbeteiligung in verschiedenen Geschäftsfeldern und Zentralbereichen

Diese Experten³³⁹ sind in Summe bei bisherigen Erhebungen bei ThyssenKrupp Stahl noch nie befragt worden. Ihre weitreichenden Erfahrungen und Kenntnisse, auch standortübergreifend, lassen jedoch eine aussagefähige Datenquelle vermuten.

Dieser Personenkreis war im Vorfeld über die anstehende Fragebogenaktion informiert. Bei dieser Vollerhebung wurde eine Rücklaufquote von 100% erreicht.

In dieser ersten, zwar quantitativ orientierten, aber dennoch qualitativen Untersuchungsphase ging es darum, die vielfältigen Erfahrungen der Prozeßbegleiter mit der Praxis der Mitarbeiterbeteiligung bei ThyssenKrupp Stahl zu nutzen, um Faktoren und Rahmenbedingungen zu ermitteln, die die Beteiligungsaktivitäten hinsichtlich Erfolg, Verbreitung und Qualität maßgeblich beeinflussen.

Die Ergebnisse bildeten jedoch keine Grundlage für umfassende Schlüsse; sie lieferten jedoch eine fundierte Basis, die die zielgerichtete Konzeptionierung der Interviewleitfäden für die Untersuchungsphase 2 ermöglichte.

³³⁹ Die Einordnung, Funktion und Aufgaben sind weiter oben ausführlich dargestellt. Vgl. hierzu: 3.2.3.4.1 Prozeßbegleitung bei ThyssenKrupp Stahl

Aufbau des Fragebogens

Der Fragebogen i. w. S. besteht aus drei Teilen.

1. Anschreiben zu Fragebogen

Hier ging es darum, zum einen den Hintergrund der Befragung zu klären und den Gesamtzusammenhang zu verdeutlichen, zum anderen die Angeschriebenen zu motivieren, sich an der schriftlichen Befragung zu beteiligen, indem die Bedeutung ihrer Erfahrung für die Untersuchung und für die zukünftige Beteiligungsarbeit herausgestellt wurde.

Schließlich wurde zugesichert, daß die erhobenen Daten anonym ausgewertet werden. Dies erfolgte zum Schutz der Befragten, aber auch, um einen Einfluß des Faktors der sozialen Erwünschtheit zu reduzieren. Vgl. hierzu: Anlage A.10.1 Anschreiben

2. Fragebogen

Dem ersten Themenblock voraus gehen die Hinweise zum Ausfüllen. Dabei wird nochmals auf die Anonymität der Auswertung hingewiesen und darauf aufmerksam gemacht, daß einige - *kursiv* gedruckte - Begriffe auf einem gesonderten Blatt erläutert sind.

Angaben zur Person

Der erste Themenblock beinhaltet Fragen zur Person und zu den Erfahrungen mit Mitarbeiterbeteiligung. Dieser Fragekomplex ermöglicht spätere Vergleiche zwischen den verschiedenen Datensätzen.

Erfolgsfaktoren

Hier wurden die Befragten aufgefordert, bestimmte Faktoren bezogen auf deren Einfluß auf den Erfolg von Beteiligungsaktivitäten subjektiv zu bewerten.

Im Anschluß folgte eine Einstufung der Beteiligungsbereitschaft der Mitarbeiter bei ThyssenKrupp Stahl.

Umfassende Veränderungsprozesse

In diesem Block des Fragebogens wurden die Erfahrungen und Wahrnehmungen der Prozeßbegleiter in konkreten umfassenden Veränderungsprozessen ermittelt, und zwar zum einen bezogen auf die jeweilige Startphase und zum anderen auf Veränderungen durch den Prozeß selbst.

Abschließend wurden die Befragten gebeten, den Erfolg des Prozesses insgesamt zu bewerten. Vgl. hierzu: Anlage A.10.2 Fragebogen

3. Begriffserläuterungen

Um für die Befragten eine zügige Bearbeitung sicherzustellen, wurden bestimmte Begriffe auf einem gesonderten Blatt erläutert. So konnte möglichen unterschiedlichen Interpretationen oder Mißverständnissen vorgebeugt werden.³⁴⁰

³⁴⁰ Vgl. hierzu: Friedrichs, Jürgen: Methoden empirischer Sozialforschung, 14. Auflage, Opladen 1990, S. 239

Durchführung der Fragebogenaktion

Die Fragebogen sind den Prozeßbegleitern im Januar 2002 zugegangen mit der Bitte, den ausgefüllten Fragebogen innerhalb von 10 Tagen zurückzusenden.

Die Grundgesamtheit - alle Prozeßbegleiter - umfaßte 12 Personen. Bei der durchgeführten schriftlichen Befragung handelt es sich also um eine Vollerhebung. Die Rücklaufquote von 100 Prozent zeugt auch von dem persönlichen Interesse der Befragten an dem Untersuchungsthema. Dies ist auch wichtig für die Bewertung der Ergebnisse.

Beschreibung der Teilnehmer an der Erhebung

Die Prozeßbegleiter bei ThyssenKrupp Stahl verfügen - bis auf 2 Ausnahmen - über eine langjährige Berufserfahrung. Das Durchschnittsalter liegt über 43, und dies obwohl 2 Mitarbeiter noch keine 30 Jahre alt sind.

Es handelt sich um 5 Frauen und 7 Männer. Damit liegt der Anteil der Frauen weit über dem Durchschnitt bei ThyssenKrupp Stahl.

Als Prozeßbegleiter ist die Hälfte seit mindestens 5 Jahren tätig; einige blicken auf eine mehr als zehnjährige Erfahrung zurück. D. h. ein Teil der Befragten hat schon vor der Fusion 1997 Beteiligungsaktivitäten im jeweiligen Vorläuferunternehmen betreut, die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung sind folglich erfahrungsbasierte Einschätzungen.

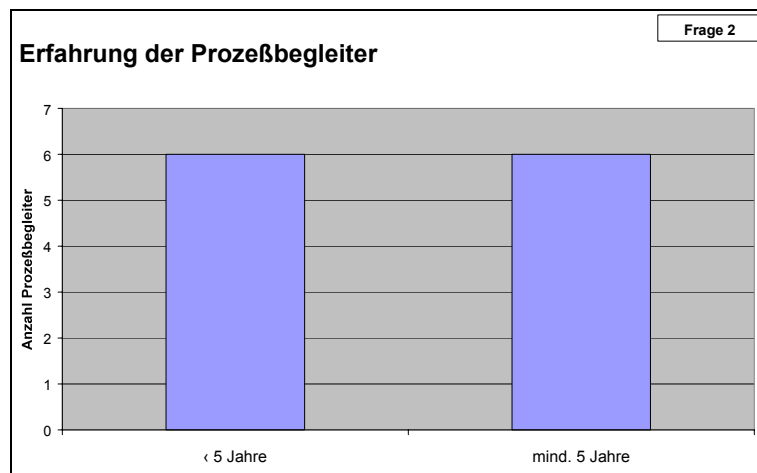


Abb. 21: Erfahrung der Prozeßbegleiter

2 Prozeßbegleiter kommen aus keinem Vorläuferunternehmen, sondern wurden direkt bei ThyssenKrupp Stahl eingestellt.

4 Prozeßbegleiter stammen aus dem ehemaligen Hoesch-Unternehmen und 4 Prozeßbegleiter kommen aus dem Vorläuferunternehmen KruppHoesch. 5 Prozeßbegleiter gaben Thyssen als Vorläuferunternehmen an (Mehrfachnennung war möglich).

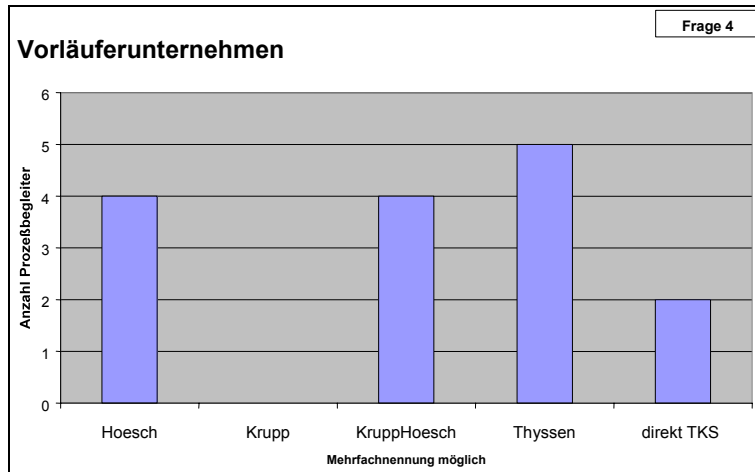


Abb. 22: Beschäftigung der Prozeßbegleiter bei Vorläuferunternehmen

Die Mehrheit, 10 von 12 Befragten, hat im jeweiligen Vorläuferunternehmen Beteiligungsaktivitäten kennengelernt; dazu zählten: Gesundheitszirkel, Moderierte Arbeitsgruppen, Beteiligungsgruppen, Teamarbeit, Qualitätszirkel und als weitere Form Schichtgespräche. Vgl. hierzu: 3.2 Vorhandene Formen der Mitarbeiterbeteiligung bei ThyssenKrupp Stahl

In den Vorläuferunternehmen haben mehr Prozeßbegleiter Erfahrungen mit zeitlich begrenzten Beteiligungsformen. Allerdings ist die Intensität bei den auf Dauer angelegten Modellen wie Teamarbeit und Beteiligungsgruppen größer.

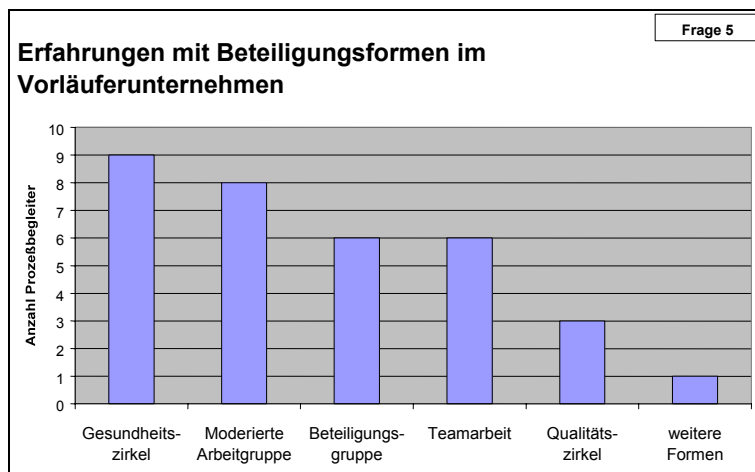


Abb. 23: Erfahrungen der Prozeßbegleiter mit Beteiligungsformen im Vorläuferunternehmen

Der Standort Duisburg, dem größten Produktionsstandort von ThyssenKrupp Stahl, wird von 9 Prozeßbegleitern betreut. In Bochum sind es zum Zeitpunkt der Erhebung 4, in Dortmund und im Siegerland jeweils 3 und in Finnentrop lediglich 1. Einige Prozeßbegleiter sind für mehrere Standorte zuständig,

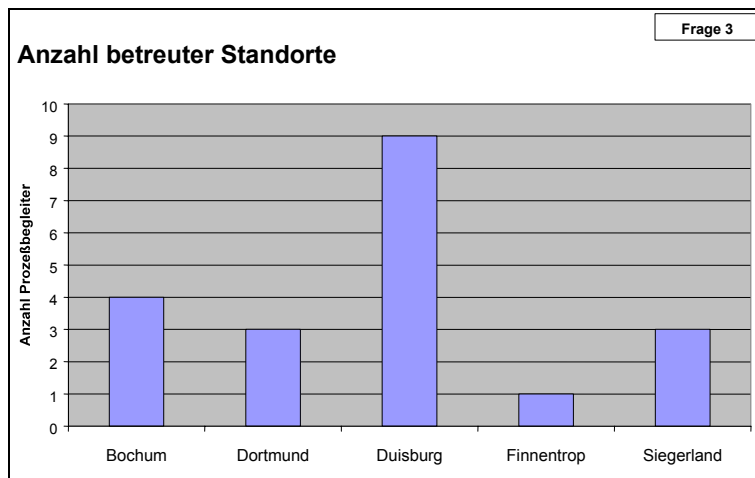


Abb. 24: Anzahl betreuter Standorte durch Prozeßbegleiter

Bei der Praxiserfahrung der Prozeßbegleiter zeigt sich, daß auch hier die zeitlich begrenzten Formen häufiger durchgeführt oder begleitet wurden als die ohne definiertes Ende. Alle Prozeßbegleiter haben Gesundheitszirkel und Moderierte Arbeitsgruppen in unterschiedlicher Anzahl geleitet. 8 Befragte haben Beteiligungsgruppen und 6 haben Teamarbeit begleitet; Qualitätszirkel und weitere Formen, genannt wurden Schichtgespräche und Workshops, wurden von jeweils 2 Befragten praktiziert.

Sowohl Moderierte Arbeitsgruppen als auch Beteiligungsgruppen haben 6 Prozeßbegleiter schon öfter als 10 Mal betreut.

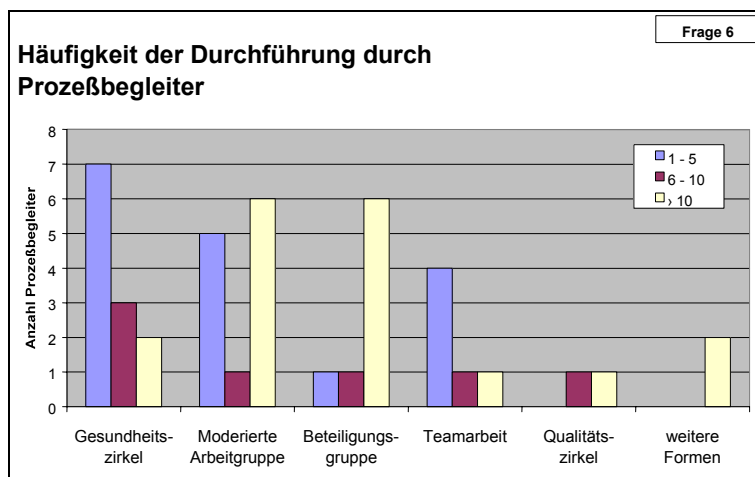


Abb. 25: Häufigkeit der Durchführung verschiedener Beteiligungsformen durch Prozeßbegleiter

3.3.2.2 Untersuchungsphase 2: Interviews

Im Rahmen dieser Untersuchung - einem „Ein-Mann(Frau)-Projekt“ - wurde die Interviewanzahl aus forschungspragmatischen Überlegungen begrenzt.

Zum einen konnten so in einem kurzen Zeitrahmen von wenigen Wochen die Gespräche durchgeführt werden und zum anderen wurde das Auswertungsmaterial nicht zu umfangreich. So konnte die für die Analyse der Daten erforderliche intensive Auseinandersetzung mit den Aussagen der Befragten geleistet werden.

Experteninterview

Experten sind Personen, die in besonderem Maße Einblick in spezielle Strukturen und Zusammenhänge sowie Informationen über Prozesse oder Personen haben. Eine Person ist Experte, „weil wir sie durch ihre Position in einer Institution oder durch ihr unterstelltes Sonderwissen, zum Experten machen, ‚weil wir wie auch immer begründet annehmen, daß sie über ein Wissen verfügt, das sie zwar nicht alleine besitzt, das aber doch nicht jedermann bzw. jederfrau in dem interessierenden Handlungsfeld zugänglich ist‘.“³⁴¹

Bezogen auf den Forschungsgegenstand dieser Untersuchung verfügen neben den Prozeßbegleitern auch die Arbeitnehmervvertreter über ein solches Sonderwissen.

Außerdem wurde eine weitere Expertengruppe identifiziert: die Mitarbeiter selbst. Es wird also in dieser Untersuchung der Mitarbeiter nicht nur als ein - despektierlich formuliert - Untersuchungsgegenstand oder Objekt eingestuft, sondern auch als ein Experte bezogen auf seine Arbeitsbedingungen.

Die vorliegende Expertenbefragung i. w. S. entspricht der Vorgehensweise der qualitativen Sozialforschung.

Neben anderen hat auch Paul Watzlawick auf die verschiedenen Perspektiven und Interpretationen der Wirklichkeit aufmerksam gemacht. Er stellt die Frage:

*Wie wirklich ist die Wirklichkeit?*³⁴²

Es muß an dieser Stelle deutlich gemacht werden, daß es sich in allen Gesprächsphasen in der Tat um subjektive Wahrnehmungen, Interpretationen, rekonstruktive Vergegenwärtigung der subjektiven Wirklichkeit und subjektive Konstruktion von Wirklichkeit handelt.

Daher wurde für die Befragung die Form des leitfadengestützten Experteninterviews gewählt, die dem Verfahren des problemzentrierten Interviews nahe kommt. Die Strategie besteht darin, subjektive Problemsichten zu erfassen und die offenen Kommunikationsabschnitte des Gespräches durch Nachfragen zu ergänzen, um so zu einem umfassenden Bild über den Problemhorizont des Befragten zu gelangen. Der Leitfaden übernimmt so eine doppelte Funktion.

Die Offenheit und Ungebundenheit gerade auch zu Beginn des Gespräches bietet dem Befragten die Möglichkeit, das Thema aus dem eigenen speziellen Blickwinkel

³⁴¹ Ackermann, Friedhelm: Experte? Laie? Dilettant?, Zugriff : 01.07.02: www.qualitative-sozialforschung.de/experte.htm, dort zitiert: Meuser, M./Nagel, U. (1997): Das Experteninterview - Wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung in: Friebertshäuser, B./Prenzel, A. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, Weinheim/München, S. 484

³⁴² Watzlawick, Paul: *Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn - Täuschung - Verstehen*, München 1976

zu betrachten und auf Aspekte zu verweisen und näher einzugehen, die seiner Meinung nach eine hohe Relevanz zum Untersuchungsgegenstand haben.

Die besondere Aufgabe des Interviewleiters besteht darin, den Freiraum für die Entfaltung der Gedanken zu schaffen und gleichzeitig - angesichts der knappen Resource Zeit - Sorge dafür zu tragen, daß die im Leitfaden festgehaltenen Aspekte auch alle angesprochen werden, damit möglichst auf diese Gesichtspunkte bezogen ein vielfältiges und teilweise vergleichbares Datenmaterial entsteht.

Die gewählte Interviewform - eine Verbindung aus leitfadengestütztem und problemzentriertem Experteninterview - erfordert neben der inhaltlichen Verantwortung auch eine hohe kommunikative Kompetenz des Interviewers:

Die in den narrativen Abschnitten des Gespräches mögliche diskursive Annäherung an den Untersuchungsgegenstand muß durch aktives Zuhören und interessiertes Verfolgen auch längerer Ausführungen ebenso wie das „Ertragen“ längerer Denkpausen unterstützt werden.

Auf diesem Wege ergeben sich aber auch für den Interviewer neue Erkenntnisse, die sich im weiteren Erhebungsverfahren niederschlagen, indem durch Fragen, Nachfragen oder Rückfragen Querbezüge hergestellt werden können und so ein tieferes Wissen um Wirkungszusammenhänge generiert wird.

Der Gesprächsleitfaden wurde den jeweiligen Expertengruppen entsprechend modifiziert; durch eine einheitliche Struktur konnte jedoch eine Vergleichbarkeit innerhalb des Datenmaterials gesichert werden.

Umsetzung der Ergebnisse der schriftlichen Befragung in den Interviewleitfaden

Im Abschnitt 3.3.2.1 wurden die inhaltlichen Blöcke des Fragebogens vorgestellt.

Wie oben bereits aufgezeigt, ließen die Zwischenergebnisse der schriftlichen Befragung keine umfassenden Schlüsse bezüglich der Faktoren, die Einfluß auf die Verbreitung und die Intensität der Mitarbeiterbeteiligung haben, zu. Allerdings konnten so fundierte Einschätzungen vorgenommen werden, die der Entwicklung des Interviewleitfadens dienten.

Um die Wirkungszusammenhänge zu ermitteln und Erklärungsmodelle entwerfen zu können, schien es hilfreich, verschiedene betriebliche Akteursgruppen zu befragen, und zwar bezogen auf unterschiedliche Zeithorizonte (Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft) und mit verschiedenen, den jeweiligen Rollen angepaßten Fragen.

Dabei stellten folgende zentrale Leitthemen den Orientierungsrahmen:

1. Angaben zur Person und Funktion des Interviewpartners
2. Bewertung der Beteiligungsarbeit bei ThyssenKrupp Stahl (Ansehen, Bedeutung, Nutzen)
3. Hemmnisse im Rahmen von Beteiligungsaktivitäten/-prozessen und mögliche Gegenmaßnahmen
4. Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmensentwicklung - mögliche oder notwendige Veränderungen als Folge der Beteiligungsarbeit (Führungsstil, Arbeitsorganisation...)
5. Perspektiven

Zu den Themenkomplexen 2) und 3) gab es noch eine detaillierte Liste von Kurzfragen, die innerhalb der jeweiligen Akteursgruppe gestellt werden sollten, sofern sie nicht von den Befragten selbst angesprochen wurden. Vgl. hierzu: Anlage A.10.2 Fragebogen

Durchführung der Interviews

Die Interviews konnten binnen dreieinhalb Wochen, und zwar im April und Mai 2002, durchgeführt werden. Sie wurden entweder am Arbeitsplatz oder in einem zur Verfügung gestellten Büro oder Besprechungsraum durchgeführt. Bis auf einen Ausnahmefall konnten Störungen ferngehalten werden.

Die Gespräche wurden mit Tonband mitgeschnitten. Gleichzeitig wurde auch ein Protokoll mit Hilfe des aufbereiteten Interviewleitfadens erstellt. Die parallele Mitschrift in dieser empirischen Untersuchungsphase und erste Aufbereitung des erhobenen Datenmaterials dienten der späteren gezielten Datenanalyse.

Es gab eine generelle Hinführung zu Beginn eines jeden Interviews, bei der zum einen der Gesamtzusammenhang und Hintergrund der Untersuchung kurz dargestellt und die Verfahrensweise (Tonbandaufnahme, Anonymität bei der Auswertung...) erläutert wurde.

Bei der ersten Frage ging es um soziodemographische Informationen - beispielsweise über die Betriebszugehörigkeit.

Im weiteren Verlauf - 2. Themenkomplex - wurden die Gesprächspartner zu einer Einschätzung aufgefordert:

„Wie bewerten Sie die Beteiligungsarbeit bei ThyssenKrupp Stahl (Ansehen, Bedeutung, Nutzen)?“

Die Ergebnisse dieser Fragestellung erwiesen sich als sehr ergiebig, wurden doch viele Aspekte angeschnitten, auf die im weiteren Verlauf wieder Rückbezug genommen werden konnte. Dabei hilfreich waren die Protokolle, die auch schon in dieser Phase als verlässliche Gedächtnisstütze dienten.

Im 3. Themenkomplex sollten die Hemmnisse und Möglichkeiten zur Gegensteuerung erörtert werden. Den Einstieg in die Gesprächsphase bildete die sehr offengehaltene Frage:

„Was hat sich bei der Einführung und Durchführung von Beteiligungsaktivitäten als problematisch herausgestellt?“

Die Kurzfragen zur weiteren Gestaltung und zum Kontrollieren richteten sich auf die einzelnen betrieblichen Akteursgruppen: Führungskräfte, Betriebsräte, Mitarbeiter.

Der 4. Themenkomplex führte bei den Mitarbeitern und Betriebsräten zum engeren Tätigkeitsumfeld:

„Gibt es in Ihrem Arbeitsbereich Änderungen der Arbeitsorganisation? Z. B. neue Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten, Handlungsspielräume“ (Frage an Mitarbeiter)

„Welche Veränderungen hat es in Ihrem Zuständigkeitsbereich durch die Beteiligungsarbeit gegeben?“ (Frage an Betriebsräte)

Die Prozeßbegleiter wurden - wie später auch die anderen beiden Befragtengruppen - aufgefordert, das Thema Vertrauen zwischen Mannschaft und Führungskräften zu beleuchten.

Bei den Perspektiven - 5. Themenkomplex - standen 3 Aspekte im Vordergrund:

- Weitere Entwicklung der Beteiligungsarbeit bei ThyssenKrupp Stahl
- Bedeutung der Mitarbeiterbeteiligung für die Innovationsfähigkeit von ThyssenKrupp Stahl
- Bedeutung der Mitarbeiterbeteiligung für das Programm ThyssenKrupp best (TK best)³⁴³

Außerdem hatten alle Gesprächsteilnehmer zum Ende des Interviews die Gelegenheit, Punkte anzusprechen, die ihnen im Zusammenhang mit Mitarbeiterbeteiligung und Beteiligungsprozessen bedeutsam sind.

Auswertung und Verfahren zur Textinterpretation

Das gewonnene Textmaterial wurde durch ein mehrstufiges Verfahren ausgewertet.³⁴⁴

Im ersten Schritt wurde durch das Abhören der Bänder ein Überblick verschafft, um den bei den Interviews an sich gewonnenen ersten Eindruck zu vervollständigen. Dabei wurden aussagekräftige Textabschnitte zunächst skizziert, dokumentiert und kategoriegeleitet strukturiert.

Die Zuordnung erfolgte zunächst entlang des Kategorieschemas des Interviewleitfadens, um relevante Erfolgsfaktoren für Mitarbeiterbeteiligung zu ermitteln. Genannt seien an dieser Stelle beispielhaft einige Kategorien: Beteiligungsbereitschaft der Mitarbeiter, Führungskräfte, Betriebsräte, Vertrauen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften.

Durch die offenen Fragestellungen in den Interviews initiiert, konnte bereits in dieser Auswertungsphase auch kategoriegenerierend vorgegangen werden. So konnten zusätzliche, von den Befragten aufgezeigte Strukturelemente, Faktoren und Wahrnehmungen erfaßt werden, mit denen weitere relevante Bedingungen erfolgreicher Beteiligungsarbeit beschrieben werden können, z. B. Kontinuität. Entscheidend für eine Kategoriegenerierung war nicht ausschließlich die Mehrfachnennung bestimmter Sachverhalte, sondern auch das Engagement, die Betonung und Ausführlichkeit, mit der auf diese Aspekte eingegangen wurde.

Das angewandte Verfahren war eine vergleichende Auswertung: So wurden zunächst innerhalb der einzelnen Akteursgruppen, dann aber auch gruppenübergrei-

³⁴³ Hierbei handelt es sich um ein konzernweites Programm zur Steigerung der Leistungen. Ziel des Programms ist es, das vorhandene Wertsteigerungspotential auszuschöpfen und auszubauen. Im Fokus steht nicht nur die Kostenseite, sondern auch die Qualität der Produkte und Dienstleistungen, die Schnelligkeit der Geschäfts- und Produktionsprozesse sowie die Kundenorientierung. Mit dem Programm soll das im Konzern vorhandene und generierte Wissen strukturiert und im Konzern nutzbar gemacht werden. Der Betriebsrat ist auf Konzern- und auf Unternehmensebene in die Aktivitäten mit eingebunden. Vgl. hierzu: ThyssenKrupp AG: ThyssenKrupp best news - Der Newsletter zum ThyssenKrupp Konzernprogramm, Ausgabe 1/2002, Düsseldorf 2002

“Es verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz: Damit ist zum einen die ausgewogene Berücksichtigung der Interessen aller Stakeholder (Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Shareholder, Öffentlichkeit) gemeint, die zum Unternehmenserfolg beitragen. Zum anderen werden alle Untersuchungsobjekte (Produkte/Dienstleistungen, Prozesse, Führung, Organisation) auf Verbesserungspotentiale hinsichtlich der signifikanten Werthebel Qualität, Kosten, Zeit- und Kundenorientierung überprüft.“ Entnommen aus: ThyssenKrupp AG: Konzernbetriebsvereinbarung zur Durchführung des Programms „ThyssenKrupp best“, Düsseldorf 2002, S. 1

³⁴⁴ Vgl. hierzu: Bohnsack, Ralf: Rekonstruktive Sozialforschung, 4. Auflage, Opladen 2000, S. 143ff

find themenorientiert Aussagen analysiert. Gemeinsamkeiten und mögliche Kontraste wurden durch wiederholtes Abhören und Transkribieren bestätigt und verdichtet.

Die Protokolle, die wortgetreuen Textpassagen sowie Anmerkungen halfen, Interpretationen zu untermauern oder ggf. auch zu revidieren und neuen Schlußfolgerungen zuzuführen.

3.3.3 Analyse der Ergebnisse der Befragung zur Mitarbeiterbeteiligung

Schwerpunkt dieser Arbeit ist es, neue, weiterführende Erkenntnisse über die Bedeutung der Mitarbeiterbeteiligung für die Unternehmensentwicklung und über die Relevanz der Rahmenbedingungen für den Erfolg von Mitarbeiterbeteiligung zu gewinnen.

Dazu wurden verschiedene Expertengruppen - die z. T. in der Forschung noch nicht genügend berücksichtigt wurden - befragt. Meine Erwartung bestand darin, weiterführende Erkenntnisse, die von theoretischer und praktischer Relevanz sind, durch die Analyse der Ergebnisse der Befragung zu gewinnen.

In diesem Abschnitt werden nun die Aspekte analysiert, die von den Befragten als relevant in bezug auf Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmensentwicklung herauskristallisiert wurden. Wegen der oft scharfsinnigen und treffsicheren Äußerungen habe ich an einigen Stellen bewußt den Wortlaut ausführlich wiedergegeben.

Hauptquelle waren die Ergebnisse der Interviews aus der Untersuchungsphase 2. An einigen Stellen bot sich außerdem ein Rückgriff oder Querverweis auf die Ergebnisse der schriftlichen Befragung - Untersuchungsphase 1 - an.

Außerdem ergab sich bei einigen Passagen eine enge Verknüpfung zu den weiteren Gesprächen, die ich im Rahmen dieser Untersuchung führte, und zu der ThyssenKrupp Stahl-weiten Mitarbeiterbefragung. Auch hier erfolgt jeweils ein entsprechender Hinweis.

Zitate sind in den Interviewquellen kursiv gekennzeichnet und bei Mehrfachnennung an führender Stelle positioniert.

3.3.3.1 Rahmenbedingungen

3.3.3.1.1 Außerbetriebliche Determinanten

Für Stahlunternehmen der westlichen Industrienationen hängt die mittel- und langfristige Wettbewerbssicherung - wie bei meisten Unternehmen - von der Erhaltung vorhandener Marktanteile und Gewinnung neuer bzw. Rückgewinnung verlorener Marktanteile durch Weiterentwicklung der Stahlprodukte und innovative Produktideen sowie von der Optimierung der Geschäfts- und Produktionsprozesse ab. Ausgangspunkte bilden dabei die hohen Kundenanforderungen an Produktqualität, Lieferfähigkeit und -zuverlässigkeit sowie an Mitarbeiterqualifikation und -zufriedenheit.³⁴⁵

Die Konzentration auf dem deutschen Stahlmarkt auf wenige Konzerne, die mit den Unternehmenszusammenschlüssen verbundene Schwierigkeit, verschiedene Unternehmenskulturen zusammenzuführen, aber auch die mangelnde Möglichkeit, weitere Produktivitätssteigerungen durch Technikschiebe erzielen zu können, all dies veran-

³⁴⁵ Vgl. hierzu: Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): In Zukunft Stahl - Ein Bericht zu Branchentrends der Stahlindustrie in NRW; erstellt von ISA Consult GmbH, Bochum, Rolf Plake, Düsseldorf 1998

laßte viele Unternehmen in den letzten Jahren ihr Augenmerk auch auf andere Erfolgsparameter zu richten.

Dabei zeigte sich, daß zukünftige Strategien nur mit umfassender Partizipation der Beschäftigten erfolgreich sein können. Dies war nicht nur ein Problem der Stahlindustrie. Die oben aufgezeigten Ursachen werden in der Literatur angeführt und verschieden gewichtet.³⁴⁶

Diese Anforderungen sind heute ohne Rückgriff auf vorhandene Mitarbeiterpotentiale nicht mehr realisierbar. Die Nutzung dieses Wertschöpfungsfaktors erfordert jedoch ein innovationsfreudiges Umfeld mit entsprechenden Rahmenbedingungen, die sich auf struktureller, prozessualer und kultureller Ebene widerspiegeln. Vgl. hierzu: 2.2.4 Innovation

3.3.3.1.2 Innerbetriebliche Determinanten

Zum Zeitpunkt dieser Erhebung, Anfang 2002, gab es keine unternehmensweite Strategie zur Mitarbeiterbeteiligung. Die einzelnen praktizierten Beteiligungsformen wurden top-down oder bottom-up in den jeweiligen Geschäftsfeldern/Zentralbereichen initiiert. Dabei spielen teilweise übergeordnete, allerdings unternehmensinterne, Institutionen eine ausschlaggebende Rolle, so z. B. die Arbeitsgruppe Gesundheitsförderung bei den Gesundheitszirkeln. Vgl. Kap 3.2.2 Aktuelle Formen der Mitarbeiterbeteiligung bei ThyssenKrupp Stahl

Diese Vielfältigkeit zeigte sich auch in den Bestandsaufnahmen der Beteiligungsverfahren bei ThyssenKrupp Stahl.³⁴⁷

3.3.3.2 Bedeutung der Mitarbeiterbeteiligung bei ThyssenKrupp Stahl

3.3.3.2.1 Ökonomischer Nutzen

In bezug auf die forschungsleitende Frage nach dem Beitrag, den die Mitarbeiter in verschiedenen Beteiligungsformen zur Entwicklung des Unternehmens ThyssenKrupp Stahl leisteten und leisten, wurden alle Experten nach der Bedeutung der Beteiligungsarbeit bei ThyssenKrupp Stahl befragt. Ebenso wie die Autoren zahlreicher Arbeiten zu den Themenkreisen Mitarbeiterbeteiligung und partizipatives Management stimmen die Befragten dieser Untersuchung darin überein, daß Mitarbeiterbeteiligung die Wettbewerbssituation der Unternehmen stärkt. Vgl. hierzu: 2.7 Der industriesoziologische Forschungsstand in Deutschland zur Entwicklung und Implementierung mitarbeiterbeteiligender Formen

Wirtschaftlichen Vorteile i. e. S für ThyssenKrupp Stahl werden von Befragten aus allen drei Expertengruppen ausdrücklich benannt (Int.: 2, 3, 5, 7, 8, 10, 12, 16):

- Erhöhung der Produktivität
- Erhöhung der Produktqualität
- Senkung der Reklamationsquoten
- Erhöhung der effektiven Nutzungszeit der Anlagen (sog. Nutzungshauptzeit)
- Senkung von Standzeiten

³⁴⁶ Vgl. hierzu: 2.7 Managementkonzepte

³⁴⁷ Vgl. hierzu: Thyssen Krupp Stahl AG: Bestandsaufnahme der Beteiligungsverfahren bei TKS, Statusbericht, AW-AS, 1999 und Jürgehake, Uwe; Lichte, Rainer; Martens, Helmut; Sczesny, Cordula: Bestandsaufnahme der Beteiligungsverfahren bei TKS - Ergebnisbericht, Dortmund 1999

- Reduktion von Bearbeitungszeiten
- Senkung des Krankenstandes und der Unfallzahlen
- Verbesserung betrieblicher Abläufe

Mitarbeiterbeteiligung ist aus Sicht der Befragten in wirtschaftlicher Hinsicht sehr erfolgreich. Dies wirkt sich insbesondere positiv auf die Produktivität aus, eine wichtige Kennziffer, die eigentlich auch Skeptiker überzeugen müßte. Vgl. hierzu: 3.3.3.3.1 Führungskräfte: Promotoren oder Hinderer?

Im Statusbericht der Bestandsaufnahme der Beteiligungsverfahren bei ThyssenKrupp Stahl wurde die wirtschaftliche Effizienz berechnet, nachgewiesen und dokumentiert.³⁴⁸ Doch selbst da habe es noch Führungskräfte gegeben, die der Erhebung mißtrauisch gegenüberstanden und die Ergebnisse für „schönfrisiert“ hielten, so ein **Prozeßbegleiter**. (Int.: 3)

Auch in der qualitativen Bestandsaufnahme der Beteiligungsverfahren bei ThyssenKrupp Stahl werden Führungskräfte zitiert, die „keinen meßbaren ökonomischen Nutzen“ sahen.³⁴⁹

Im weiteren wird es in dieser Untersuchung u. a. darum gehen zu klären, warum Führungskräfte diese Einstellung haben, und um die Fragestellung, ob, und wenn ja, wie sie dazu bewegt werden können, dem Beteiligungsansatz und seinen Ergebnissen gegenüber eine offenerere Haltung einzunehmen. Vgl. hierzu: 3.3.3.3 Die betrieblichen Akteure

3.3.3.2.2 Weitere Nutzenargumente

Neben diesen durch betriebliche Kennziffern berechenbaren und belegbaren Vorteilen werden von den Befragten noch weitere mögliche und in einzelnen Unternehmensbereichen bereits realisierte Nutzeneffekte aufgezeigt:

- Respektvollerer Umgang miteinander, auch arbeitsbereichsübergreifend (Int.: 5, 6, 8, 9, 16)
- Reduzierung zwischenmenschlicher Konflikte (Int.: 5, 12, 15)

Fast alle Befragten haben in diesem Zusammenhang folgende Aspekte angeführt:

- Höhere Identifikation mit dem Unternehmen
- Höhere Mitarbeiterzufriedenheit
- Größere Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter

Bereits hier wird deutlich, daß Beteiligungsarbeit nicht nur für das Unternehmen Vorteile bringt.

So werden neben den produktionsbezogenen Vorteilen von Vertretern aller Befragtengruppen auch positive Veränderungen einzelner Parameter der Organisationskultur³⁵⁰ wahrgenommen. Nach den Einschätzungen der Interviewten hat insgesamt die Mitarbeiterzufriedenheit durch Beteiligungsarbeit deutlich zugenommen. Das wird ausdrücklich in den meisten Interviews herausgestellt. Da größere Zufriedenheit ein Mehr an Motivation bedeutet, ist hiermit eine wichtige Ursache für höhere Produkti-

³⁴⁸ Vgl. hierzu: Thyssen Krupp Stahl AG: Bestandsaufnahme der Beteiligungsverfahren bei TKS, Statusbericht, AW-AS, 1999

³⁴⁹ Jürgenhake, Uwe; Lichte, Rainer; Martens, Helmut; Sczesny, Cordula: Bestandsaufnahme der Beteiligungsverfahren bei TKS - Ergebnisbericht, Dortmund 1999, S. 59

³⁵⁰ Vgl. hierzu: 2.6.3 Organisationskultur

vität identifiziert. Es kommt ein Prozeß in Gang, bei dem sich Fortschritte wechselseitig verstärken: Möglichkeiten, sich durch Eigeninitiativen einzubringen, erhöhen das Engagement, Erfolgsoversicht wächst, Eigenpotentiale werden abgerufen, die Motivation wächst, Erfolge werden sichtbar...

Bemerkenswert ist, wie sehr Beteiligungsarbeit die Qualität der Zusammenarbeit beeinflusst: Da, wo früher nur die Arbeitskraft im Mittelpunkt stand, rückt heute der Mensch ins Zentrum. Mitarbeiter lernen, sich wechselseitig am Arbeitsplatz als Individuen anzuerkennen („respektvollere Umgang miteinander“).

Eine Verbesserung des Betriebsklimas durch verstärkte Mitarbeiterbeteiligung wird erkennbar - ein weiterer Beweis für die positiven Folgen einer erneuerten „Humanisierung der Arbeitswelt“: Es werden spürbare Veränderungen erzielt, wenn die menschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz verbessert werden!

Es ist evident, wie sich Ursachen und Wirkungen wechselseitig verstärken: Zufriedenheit - Identifikation mit dem Unternehmen - Leistungsbereitschaft - Leistungen - höhere Zufriedenheit ...

Einige Interviewpartner sehen in der Mitarbeiterbeteiligung auch Chancen zur Erhöhung der Arbeitsplatzsicherheit (Int.: 13, 16) und zur eigenen beruflichen Weiterentwicklung (Int.: 15, 17). Aber auch höhere Kundenzufriedenheit wird angeführt (Int.: 17).

Diese Einschätzungen zeigen, wie weitreichend die Wirkung von Mitarbeiterbeteiligung sein kann. Nicht zu unterschätzen ist der Beitrag, den Mitarbeiterbeteiligung zur Stabilisierung oder zum Ausbau von Kunden-/ Lieferantenbeziehungen leistet.

3.3.3.2.3 Weitere Aspekte zur Beteiligungspraxis

Dieser relativ einvernehmlichen Einstufung zum Nutzen durch Beteiligungsarbeit steht eine differenzierte Bewertung der praktizierten Beteiligungsarbeit bei ThyssenKrupp Stahl gegenüber; insgesamt wird sie jedoch von den Befragten positiv bewertet.

Die **Prozeßbegleiter** messen der Beteiligungsarbeit einen hohen Stellenwert zu, „weil viel getan wird, daß Mitarbeiter sich beteiligen können.“ (Int.: 3) Hier bleibt zu bemerken, daß für erfolgreiche Mitarbeiterbeteiligung neben der Quantität auch die Qualität der Vorbereitung und Durchführung sowie die Nachhaltigkeit der Maßnahme relevant sind.

Die Partizipation der Mitarbeiter bei ThyssenKrupp Stahl hat insgesamt „eine relativ lange Tradition“ (Int.: 11), die jedoch in den Vorläuferunternehmen unterschiedlich lang zurückgreift und auch unterschiedlich ausgerichtet war: Während in dem Vorläuferunternehmen Hoesch Stahl³⁵¹ die Beteiligung kontinuierlich angelegt war und sich dort so eine entsprechende Beteiligungskultur entwickeln konnte, dienten die zeitlich begrenzten Lernstattgruppen bei Krupp Stahl der Reduzierung von Qualifikationsdefiziten der Mitarbeiter und bei Thyssen Stahl ging es im Rahmen der Beteiligungsarbeit darum, „Ergebnisse (zu) erarbeiten, weniger in Richtung Kultur zu verändern - Kultur des Miteinander, Kultur, Mitarbeiter an der Arbeit, an den Prozessen zu beteiligen.“ (Int.: 11; 3, 9) Vgl. hierzu: 3.1 Skizze des Unternehmens

Es handelt sich also um grundsätzlich unterschiedliche Ansätze: Auf der einen Seite eine ausgesprochene Mitarbeiterorientierung, auch mit dem Ziel, die Kultur des Zu-

³⁵¹ Die Beteiligungsmodelle wurden nach der Fusion mit Krupp weitergeführt.

sammenarbeitens zu verändern sowie Mitbestimmung und Mitgestaltung am Arbeitsplatz einzuführen und zu forcieren. Auf der anderen Seite eine starke Ergebnisorientierung.

Hier wird einmal mehr deutlich, welche Herausforderung auch die Zusammenführung unterschiedlicher Unternehmenskulturen bei Unternehmenszusammenschlüssen darstellen.

Die **Prozeßbegleiter** verlieren durchaus nicht den Blick für kritische Momente: „Die Verbreitung von Mitarbeiterbeteiligung ist noch verstärkbar.“ (Int.: 3) Die Anerkennung der Beteiligungsarbeit, ihrer Ergebnisse und Auswirkungen wachse zwar, „aber es ist noch ein weites Feld, das erschlossen werden muß.“ (Int.: 1)

Zöge man jedoch einen Vergleich zu anderen Stahlunternehmen bezüglich der Beteiligungsformen, Beteiligungsarbeit und dem Stellenwert der Beteiligung in den Unternehmen „sind wir auf einem ganz guten Weg und stehen sicherlich an der Spitze der Bewegung. (...) Auch, wenn nicht alles Gold ist, was glänzt“, so ein **Prozeßbegleiter**. (Int.: 10) Diese Einstufung basiert auf Kommentaren und Bewertungen von Vertretern anderer Unternehmen, die während nationaler und internationaler Konferenzen, Workshops u. ä. abgegeben wurden.

Selbst, wenn diese Einschätzung nicht hundertprozentig die Realität widerspiegelt, so zeugt die Ausführung doch davon, wie die Bemühungen bei ThyssenKrupp Stahl in anderen Stahlunternehmen wahrgenommen und eingestuft werden.

Während aus Sicht der **Prozeßbegleiter** das Ansehen der Beteiligungsarbeit bei den betroffenen Mitarbeitern hoch ist³⁵², stufen sie die Haltung der Führungskräfte unterschiedlich ein: Führungskräfte, in deren Bereich Beteiligung praktiziert wird, hätten mittlerweile erkannt, daß mit Mitarbeiterpotentialen nicht nur kurzfristige Effekte erwirksam seien, sondern auch, daß tragfähige Veränderungen nur gemeinsam mit den Mitarbeitern erarbeitet werden könnten. Damit die Betroffenen zu einer solchen Erkenntnis gelangen können, bedürfe es jedoch genügend Zeit. (Int.: 3, 9) Vgl. hierzu: 3.3.3.3 Die betrieblichen Akteure

„Dagegen ist dort, wo noch nichts gemacht wurde, Mitarbeiterbeteiligung überhaupt nicht im Blickfeld.“ (Int.: 1) Dies bestätigt auch die Erhebung der sfs; in deren Untersuchung hat eine beteiligungsunerfahrene Führungskraft aus dem technischen Ressort Mitarbeiterbeteiligung als „Zeitverschwendung“ bezeichnet.³⁵³

Dies ist ein wichtiger Hinweis: Offensichtlich ist es schwierig, überhaupt etwas in Gang zu setzen. Hier scheint vor allem das Prinzip der kleinen Schritte erfolgversprechend. Hilfreich können kleine exemplarische Pilotprojekte sein, deren Erfolge auch für Zögerer, Skeptiker und Hinderer erkennbar werden; Widerstände können so überwunden werden.

³⁵² Die ThyssenKrupp Stahl-weite Mitarbeiterbefragung dagegen ergab, daß 57,8% der Befragten Mitarbeiterbeteiligung für wichtig halten, aber 27,9% mit ihr unzufrieden sind. Die Unzufriedenheit ist möglicherweise auf drei Personengruppen zurückzuführen:

1. Mitarbeiter, die ihre eigene Beteiligung als nicht erfolgreich einstufen
2. Mitarbeiter, die bisher noch nie beteiligt wurden
3. Führungskräfte, sie machen immerhin ein Drittel der Befragten aus, die Mitarbeiterbeteiligung nicht befürworten.

³⁵³ Jürgenhake, Uwe; Lichte, Rainer; Martens, Helmut; Sczesny, Cordula: Bestandsaufnahme der Beteiligungsverfahren bei TKS - Ergebnisbericht, Dortmund 1999, S. 52

Die befragten **Mitarbeiter** sehen übereinstimmend eindeutig positive Entwicklungen durch Beteiligungsarbeit in ihrem eigenen Arbeitsumfeld. In einigen Bereichen wird jedoch die noch nicht befriedigende Einbindung der Mitarbeiter „vor Ort“ beklagt. (Int.: 17)

Ein **Mitarbeiter** erlebt in seinem Arbeitsbereich Beteiligung durchweg positiv: „Mitarbeiterbeteiligung (...) läuft vorbildlich, kann's mir eigentlich nicht besser vorstellen.“ (Int.: 8)

Dennoch gibt es - davon zeugen andere Aussagen - genügend Handlungsbedarf. Vgl. hierzu: 3.3.3.3.1 Führungskräfte: Promotoren oder Hinderer?

Eine ThyssenKrupp Stahl-weite Bewertung fällt den befragten Mitarbeitern schwer; der oben zitierte Mitarbeiter, der für seinen Bereich sehr zufrieden ist, stuft jedoch die Beteiligungsarbeit insgesamt als „recht schlecht“ ein und führt diese Bewertung auf die seiner Meinung nach mangelnden Möglichkeiten im Unternehmen zurück, sich mit Informationen, die zur Beurteilung von Sachverhalten notwendig sind, zu versorgen.

In der Tat setzt Beteiligung voraus, daß die Mitarbeiter über die notwendigen und hilfreichen Kennziffern und Daten verfügen können, um Situationen richtig zu erfassen und analysieren zu können. Vgl. hierzu: 3.3.3.2.1 Ökonomischer Nutzen und 3.3.3.5.3 Instrumentelle Ebene

Die befragten **Betriebsräte** diagnostizieren ein teilweises Auseinanderklaffen von Anspruch und Wirklichkeit. Sie beklagen, daß die Wichtigkeit von TQM nur mangelhaft anerkannt werde. Das wiederum nähmen, so ein **Betriebsrat**, auch die Mitarbeiter wahr: Mitarbeiter würden sich mehr einbringen: „Sie bezweifeln aber nach wie vor, daß dieses Konzept überhaupt vom Unternehmen ernst gemeint ist.“ (Int.: 2) Dies sei bedauerlich, denn fähige Mitarbeiter und deren Beteiligung seien ganz „wesentlich für die Marktfähigkeit von Unternehmen.“ (Int.: 16)

Die „schleppende“ Entwicklung der Beteiligungsarbeit hinge mit der mangelnden Glaubwürdigkeit von Führungskräften und der fehlenden Nachhaltigkeit der eingeleiteten Maßnahmen zusammen: Zuviel verlaufe im Sande. (Int.: 2, 4, 12)

Dies ist Ausdruck mangelnden Vertrauens. Vertrauensbeziehungen sind jedoch gerade in Zeiten permanenten Wandels wichtig, und die sind ohne kontinuierliche Erfahrungen von Verlässlichkeit nicht aufzubauen.

Ein **Betriebsrat**, der für einen Bereich zuständig ist, in dem schon seit geraumer Zeit ein kontinuierlicher Verbesserungsprozeß betrieben wird, begründet seine schlechte Bewertung der bei ThyssenKrupp Stahl praktizierten Beteiligungsarbeit folgendermaßen: „weil wir zu starre Strukturen haben und beibehalten haben. (...) Da hat sich überhaupt nichts geändert.“ (Int.: 12) Die Außendarstellung, so seine Meinung, sehe allerdings ganz anders aus.

Bemerkenswert ist, daß Defizite durchaus nicht nur im Führungsverhalten gesehen werden, sondern daß auch die gesamte Organisationsstruktur ins Blickfeld gerät.³⁵⁴ Vgl. hierzu: 2.6.1 Vorbemerkungen

³⁵⁴ Auch Minssen hat darauf hingewiesen, wie sehr Organisationen als Organisationen Blockaden darstellen und Veränderungen erschweren. Vgl. hierzu: 2.7.3 Widerstände gegen den Wandel

3.3.3.2.4 Zusammenfassung

Die Antworten auf die Frage nach der Bedeutung der Mitarbeiterbeteiligung fallen eindeutig aus. Übereinstimmend sahen die Befragten einen beachtlichen ökonomischen Nutzen durch eine verstärkte Mitarbeiterbeteiligung. Nicht zuletzt dürfte die Erhöhung der Produktivität durch ein verbessertes Betriebsklima erreicht worden sein, dieses wiederum ist eine Folge höherer Zufriedenheit durch verbesserte zwischenmenschliche Beziehungen. Offensichtlich schien es Ressourcen zu geben, die vorher nicht genutzt wurden. Erkennbar wird, wie wichtig die Sozialintegration im Arbeitsprozeß ist. Mitarbeiter haben gezeigt, daß sie fähig sind, Verbesserungen der betrieblichen Abläufe in mehr oder weniger weitgehender Selbstorganisation - im Vergleich mit der tayloristischen Arbeitsweise - zu leisten. So zumindest aus Sicht der Befragten.

Die Befragten zeigen einen engen Zusammenhang zwischen Veränderungen einzelner Parameter der Organisations-/Unternehmenskultur und des wachsenden ökonomischen Nutzens auf. Sie kristallisieren hier bereits die Bedeutung zwischenmenschlicher Faktoren wie Glaubwürdigkeit, Vertrauen, respektvoller Umgang miteinander, Zufriedenheit für die Motivation des „Leistungsfaktors Mensch“ heraus. Die Äußerungen spiegeln sicherlich an einigen Stellen eher Idealvorstellungen wider.

Auch Probleme werden hier schon angeschnitten: Mitarbeiterbeteiligung überhaupt zu initiieren, Mitarbeiter auch der untersten Hierarchieebene einzubinden und für den Beteiligungsgedanken zu gewinnen und Beteiligungsformen als Parallelorganisation zu tradierten Strukturen.

Daher erstaunen die teils sogar widersprüchlichen Bewertungen des Erreichten nicht angesichts der bunten Vielzahl von Beteiligungsformen bei ThyssenKrupp Stahl: die Bandbreite reicht von erfolgreichen und weitreichenden Veränderungen, über hoffnungsvolle Anläufe und zaghafte Ansätze bis hin zu eher enttäuschenden Versuchen. Bemerkenswert differenziert unterscheiden sowohl die **Prozeßbegleiter** als auch die **Betriebsräte** in der Befragung zwischen Ideal und Wirklichkeit der Mitarbeiterbeteiligung. Erreichtes wird immer wieder an Wunschvorstellungen gemessen, die offensichtlich nicht nur abstrakte Forderungen enthalten, sondern durchaus auch konkrete Aspekte.

3.3.3.3 Die betrieblichen Akteure

Mitarbeiterbeteiligung wirkt sich positiv auf die Wirtschaftlichkeit von Unternehmen aus. Dies wurde in zahlreichen empirischen Untersuchungen quantitativ und qualitativ belegt. Trotz dieser unzweifelhaften Beweislage für deren Effizienz ist die quantitative Verbreitung partizipativer Arbeitsorganisationsformen relativ gering. Vgl. hierzu: 2.8 Der industriesoziologische Forschungsstand in Deutschland zur Entwicklung und Implementierung mitarbeiterbeteiligender Formen

Die teils unterschiedlichen Einschätzungen bezüglich der Mitarbeiterbeteiligung zeigen an, daß die Betroffenen in der betrieblichen Praxis sehr verschiedenen Problemen begegnen.

Daher wurden die Experten in den Interviews danach befragt, was sich aus ihrer Sicht als problematisch herausgestellt hat. Außerdem wurden mögliche Gegenmaßnahmen erörtert. Dabei wurden insbesondere die betrieblichen Akteure fokussiert: Führungskräfte, Betriebsräte, Mitarbeiter, aber auch der Einfluß des Vorstandes wurde angesprochen. Die Analyse dieser Ergebnisse erwies sich als besonders ergiebig.

3.3.3.3.1 Führungskräfte: Promotoren oder Hinderer?

Wie schon erwähnt sind Führungskräfte Personalverantwortliche für einen oder mehrere Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen. Vgl. hierzu: 2.2.1 Struktur und Qualifikation der Beschäftigten

Eine weitere Differenzierung ist für diese Untersuchung nicht zweckdienlich, weil die beschriebenen Mentalitäten nach meinen vielfältigen Erfahrungen in Seminaren, Workshops und Besprechungen auf allen Ebenen anzutreffen sind.³⁵⁵ Die Interviews bestätigen dies.

Vor dem Hintergrund der forschungsleitenden Frage nach dem Zusammenhang zwischen der Haltung sowie dem Verhalten der Führungskraft und der Intensität der Mitarbeiterbeteiligung wurden die Experten über ihre Wahrnehmung der Führungskräfte im Rahmen der Mitarbeiterbeteiligung und der Wirkung der Verhaltensweisen befragt. Ebenfalls beleuchtet wurden Veränderungen durch den Prozeß selbst.

Alle Gesprächspartner vertraten die Meinung, daß auf der Ebene der Führungskräfte sehr unterschiedliche Einstellungen und Haltungen bezogen auf Mitarbeiterbeteiligung anzutreffen sind. Dabei können 3 Kategorien unterschieden:

- Führungskräfte, die Mitarbeiterbeteiligung ablehnen und dies auch öffentlich vertreten
- Führungskräfte, die sich Mitarbeiterbeteiligung gegenüber aufgeschlossen geben, aber Aktivitäten oder Prozesse nicht aktiv fördern
- Führungskräfte, die Beteiligungsarbeit fördern und fordern

Von den Befragten wurden folgende, grundsätzlich mögliche Hinderungsgründe auf Führungskräfteebene aufgezeigt, die die Implementierung und Durchführung von Beteiligungsarbeit erschweren:

- Ängste, daß Führungsstrukturen verändert werden könnten und damit einhergehend befürchteter Machtverlust (Int.: 2, 3, 10, 12)
- Aufdeckung eigener vermeintlicher Schwächen (Int.: 3, 4,12)
- Teilweise unterschiedliche Erwartungshaltung bei den Führungskräften und den Mitarbeitern: „Führungskräfte meinen, es würden jetzt hochwertige Verbesserungsvorschläge kommen, die sich in Mark und Pfennig stark rechnen lassen, und die Mitarbeiter zunächst am Anfang Bezug nehmen: Wie kann ich jetzt mein Arbeitsumfeld verbessern? (...) Und das wird von den Führungskräften oft als Wunschliste gesehen oder Programm ‚Schöner Wohnen‘. (...) Es ist aber für die Mitarbeiter wichtig, daß sie merken: Solche Vorschläge werden auch aufgegriffen.“ (Int.: 3)³⁵⁶

³⁵⁵ Dazu fand Dörre heraus: „Wie auf jeder Hierarchiestufe verläuft die Frontstellung zwischen Befürwortern, Gegnern und passiven Duldern der Reorganisation zumeist *innerhalb* der jeweiligen Statusgruppe.“ Vgl. hierzu: Dörre, Klaus: Kampf um Beteiligung - Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus. Eine Studie aus dem Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI), Wiesbaden 2002, S. 111

Die in der Fachliteratur hervorgehobene Problematik der Meister, fand in dieser Untersuchung keine nennenswerte Erwähnung.

³⁵⁶ Auch in der RKW-Studie wird auf die Vorschläge, die zu allgemeinen Arbeitsplatzoptimierungen und zur Mitarbeiterzufriedenheit beitragen, eingegangen. Vgl. hierzu: RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft ev. (Hrsg.): Innovationsstudie 2000, Kurzbericht, Eschborn o. J.

- Die Haltung einiger Führungskräfte: „Dadurch gehen uns Mann/Jahre verloren“ (also produktive, effektive Arbeitszeiten) (Int.: 14)
- Negative Erfahrung: „All das hatten wir schon mal gehabt, nur die Sache hat einen anderen Namen gehabt“. (Int.: 14)

Mehr oder weniger betrifft das fast alle Führungskräfte. Allerdings führt dies nicht zwangsläufig zu einer ablehnenden Haltung. Vielmehr ist dafür, ob eine Führungskraft Promotor oder Hinderer für verstärkte Mitarbeiterbeteiligung wird, entscheidend, wie diese oben angeführten Probleme individuell oder kollektiv bewältigt werden.

Wenn auch vieles nachvollziehbar ist, bedeutet das noch nicht, daß man auch alles hingenommen werden sollte oder muß. Auf jeden Fall müßten die Motive (echte und vorgeschobene) im Vorfeld von Beteiligungsaktivitäten angemessen berücksichtigt werden.

Führungskräfte, die Mitarbeiterbeteiligung ablehnen und dies auch öffentlich vertreten

Die Erfahrungen der Befragten zeigen übereinstimmend, daß es insbesondere Führungskräften, die Jahre oder Jahrzehnte in strengen hierarchischen Strukturen und straff geregelten Kommunikationswegen betrieblich sozialisiert wurden, schwerfällt umzudenken.

Ein Indiz, daß häufig - nicht nur nach Meinung der **Prozeßbegleiter** - auf die Akzeptanz von Mitarbeiterbeteiligung bei Führungskräften hindeutet, scheint das Alter zu sein: „Bei jüngeren Führungskräften kommt ein Stück Transparenz hinein, daß sie den Wert der Mitarbeiterbeteiligung vielleicht erahnen, ich will nicht sagen, unbedingt erkennen und konsequent auch umsetzen und sich dahinterstellen. (...) Bei älteren Führungskräften haben wir durchweg Schwierigkeiten“, so ein **Prozeßbegleiter**. (Int.: 7) Diese Einschätzung äußern auch befragte **Betriebsräte** und **Mitarbeiter**. (Int.: 2, 10, 13, 14, 17)

Mögliche Hintergründe für eine mangelnde Veränderungsbereitschaft dieser Führungskräfte beschreibt ein **Mitarbeiter** beispielhaft an einer aufschlußreichen Äußerung einer Führungskraft: „Ich habe das 20 oder 30 Jahre so gemacht, warum soll ich das die letzten Jahre, die ich noch hier bin, anders machen. Da bin ich gut mit gefahren, und ich hab da auch keine Lust mehr zu.“ (Int.: 17) Ähnlich äußerten sich weitere Interviewpartner. (Int.: 6, 7, 13)³⁵⁷

Auch dieses Lob der Routine sollte zunächst nicht abwertend eingestuft, sondern als Basis für eine Diskussion ernstgenommen werden. Als Gegenstrategie bietet sich hier das Prinzip der kleinen Schritte an: Die Bereitschaft hinzusehen, wenn in anderen Bereichen erfolgreich Mitarbeiterbeteiligung praktiziert wird, ist zu stärken.

Nicht selten wirkt Führungsverhalten auf Mitarbeiter demotivierend, unabhängig davon, was die Führungskräfte eigentlich beabsichtigen. (Int.: 6, 7, 17) In vielen Arbeitsbereichen sind nach wie vor die direkten Vorgesetzten diejenigen, die die Motivation und insbesondere Demotivation der Mitarbeiter in erheblichem Maße beeinflussen.

Die Haltung mancher Führungskräfte, die sich vehement gegen Veränderung und Mitarbeiterbeteiligung wehren, wirkt sich auch auf das Umfeld aus: „Die Mitarbeiter sind da nicht motiviert, die Mitarbeiter sind da auch sehr unzufrieden.“ (Int.: 17)

³⁵⁷ Darauf geht auch der Leiter des Arbeitsbereiches Verbesserungsprozesse ein. Vgl. hierzu: 3.4 Arbeitsorganisation bei ThyssenKrupp Stahl - aktuelle Entwicklungen -

Die in solche Bereiche „nachrückenden jungen Führungskräfte haben es dann oft schwer“. (Int.: 17) Gerade bei den jungen Führungskräften gilt es jedoch die Veränderungsoffenheit und -bereitschaft zu fördern. Zu der Frage, wie man ein solches Bewußtsein schaffen könnte, führt ein **Prozeßbegleiter** aus: „Das kann eigentlich nur über Bildungsmaßnahmen geschehen, in dem die Führungskräfte, die neu kommen, kontinuierlich immer wieder diesen Geist zu spüren kriegen.“ (Int.: 1)

Der Qualifizierung wird hier eine zentrale Bedeutung zugemessen, darauf wird später detailliert eingegangen.

Eine Reduktion auf den Aspekt „Generationsfrage“ ist zu eng gefaßt. Erstens gibt es auch ältere Führungskräfte, die sehr wohl Mitarbeiterbeteiligung befürworten und praktizieren, und zweitens muß bei den Führungsnachwuchskräften auch wiederum deren betriebliche Sozialisation bedacht werden, die ihnen in einigen Bereichen ein „Überleben“ im betrieblichen Alltag manchmal nur durch Imitation des Führungsverhaltens ihrer eigenen Vorgesetzten möglich macht. Und dies in zweierlei Hinsicht: Zum einen gegenüber den Mitarbeitern, die diesen Stil gewohnt sind, und zum anderen gegenüber dem Vorgesetzten.³⁵⁸

Daher reicht nicht allein ein Generationswechsel bei den Führungskräften. Das bestätigt eine Führungskraft in der sfs-Bestandaufnahme: „Keinesfalls löse sich das Problem der Durchsetzung eines modernen Führungsstils auf diesem Weg gleichsam wie von selbst.“³⁵⁹

Führungskräfte, die sich Mitarbeiterbeteiligung gegenüber aufgeschlossen geben, aber Aktivitäten oder Prozesse nicht aktiv fördern

Dafür werden von den Interviewpartnern übereinstimmend verschiedene Ursachen angeführt:

- Ausgeprägte Kostenorientierung einiger Führungskräfte
- Angst der Führungskräfte, etwas aus der Hand zu geben
- Keine oder mangelnde Unterstützung durch die eigenen Vorgesetzten
- Demotivation und Frustration der Führungskräfte selbst (mögliche innere Kündigung)

Das über Jahrzehnte den Führungskräften auferlegte „Kostendenken“, kann dazu führen, daß z. T. eine Abwägung zwischen Kosten und Nutzen nicht erfolgt, und per se die vermeintlich günstigere, weil preiswertere, Wahl getroffen wird. Dies trifft insbesondere in den Fällen zu, bei denen es sich um sog. „ausgabewirksame Kosten“ handelt, also Beträge, die den unternehmensinternen Rechnungskreis verlassen, z. B. bei der Beauftragung eines externen Moderators.

Solche Ausgaben erfordern i. d. R. die schriftliche Zustimmung des nächsthöheren Vorgesetzten und somit eine Rechtfertigungsargumentation, die manche Führungskräfte gerne vermeiden.

³⁵⁸ Gegen eine grundsätzliche Generationszuweisung spricht sich auch Dörre aus. Vgl. hierzu: Dörre, Klaus: Kampf um Beteiligung - Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus. Eine Studie aus dem Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI), Wiesbaden 2002

³⁵⁹ Jürgenhake, Uwe; Lichte, Rainer; Martens, Helmut; Sczesny, Cordula: Bestandaufnahme der Beteiligungsverfahren bei TKS - Ergebnisbericht, Dortmund 1999, S. 57f

Die oben angeführte Angst, etwas aus der Hand zu geben, kann sich aus verschiedenen Quellen speisen, z. B. dadurch, daß trotz Delegation die letztendliche Verantwortung doch bei der Führungskraft liegt (Problem des geringen Einflusses/der geringen Kontrollmöglichkeit bei gleichzeitig absoluter Verantwortung), schlimmstenfalls durch das „In-Frage-Stellen“ der eigenen Position.

Der vorletzte Aspekt beinhaltet offensichtlich aber auch eine motivierende Komponente: So schildert ein **Prozeßbegleiter**, daß sich einige Führungskräfte „über bestimmte Dinge hinweggesetzt und gemacht und irgendwelche Wege gesucht (haben), um ihre Mitarbeiter einzubinden. Dann hat er (der Vorgesetzte - Anmerkung der Verfasserin) sie auch gewähren lassen. Aber ich glaube, das war immer eine relativ hohe Hemmschwelle.“ (Int.: 7, 11, 17)³⁶⁰

Diese „Trotz“ oder „Jetzt-erst-recht-Haltung“ erfordert jedoch wiederum eine starke Persönlichkeit bei der jeweiligen Führungskraft. Wird dies allerdings von den eigenen Mitarbeitern auch so als Stärke wahrgenommen, so kann dies zu einer erstaunlich starken Unterstützung seitens der Mitarbeiter und zur Aktivierung der Mitarbeiterpotentiale führen.

Im letztgenannten Punkt wird gemäß der offiziellen Linie gesprochen, so entziehen sich diese Führungskräfte dem ansonsten anstehenden Zwang zur Rechtfertigung.³⁶¹ Aber es können durch diese Führungskräfte keine Handlungen folgen. Die Voraussetzung für Mitarbeiterbeteiligung ist in solchen Fällen noch nicht einmal ansatzweise gegeben.

Die grundsätzliche Aufgeschlossenheit ist zwar zunächst positiv zu bewerten, jedoch scheint sie allein - ohne daß dadurch Handlungen gesteuert werden - in der betrieblichen Praxis nicht wirklich in bezug auf den Beteiligungsansatz und dessen Umsetzung weiterzuhelfen.

Dazu ein **Prozeßbegleiter**: In einigen Arbeitsbereichen „stehen die Führungskräfte nicht bedingungslos dahinter. Die finden das zwar gut, aber dazu gehört natürlich auch, selbst motiviert zu sein und Dinge anzupacken und initiativ zu sein. (...) Und wenn diese Verhalten nicht da sind (...), dann plätschert die Arbeit da so vor sich hin.“ (Int.: 7)

Dennoch stellen sie z. T. ein Mobilisierungspotential dar. Außerdem kann man diese „Befürworter“ beim Wort und in die Pflicht nehmen. Man kann Konsequenzen einfordern.

Exkurs: Allerdings passiert dann nicht selten folgendes: In dem Fall, daß Mitarbeiter Führungskräfte „beim Wort nehmen“ und sich in Beteiligungsformen einbringen wollen, werden sie nicht selten mit nachvollziehbaren³⁶² oder eben auch „vorgetäuschten“ aktuellen Hindernissen konfrontiert. Das führt zu einem Bruch im Vertrauensverhältnis. Es läßt bei Mitarbeitern leicht das Gefühl aufkommen, es handele sich um ein reines „Lippenbekenntnis“. Allerdings wird es auf Dauer den Führungskräften nicht gelingen, eine solche Fassade aufrechtzuerhalten.

Führungskräfte, die Beteiligungsarbeit fördern und fordern

³⁶⁰ Vgl. hierzu: Jürgenhake, Uwe; Lichte, Rainer; Martens, Helmut; Sczesny, Cordula: Bestandsaufnahme der Beteiligungsverfahren bei TKS - Ergebnisbericht, Dortmund 1999, S. 55

³⁶¹ Vgl. hierzu: 2.7.1 Erklärungsansätze für den Wandel

³⁶² Hier bleibt natürlich die Frage offen, warum diese nicht schon früher angeführt wurden.

Alle Gesprächspartner haben aber auch Führungskräfte als Förderer von Veränderungen und Beteiligungsarbeit kennengelernt, „die auch versuchten, ihre Mitarbeiter auf diesem Weg mitzunehmen.“ (Int.: 6, 8, 13, 15, 18)

Ein **Mitarbeiter** konstatiert: „Wenn wir diesen Mann (gemeint ist die Führungskraft - Anmerkung der Verfasserin) hier nicht gehabt hätten, wären wir längst nicht so weit!“³⁶³ (Int.: 15)

Manchem geht jedoch das Verhalten der Führungskräfte zu weit. So äußert sich ein anderer **Mitarbeiter** über dieselbe Führungskraft: „Der hat die Distanz völlig aufgebrochen, für meinen Geschmack zu weit.“ (Int.: 5) Hier war auch die Distanz zum zuständigen Betriebsrat gemeint. Ob hier noch das alte Denken: „Die da oben - wir da unten“ vorliegt, kann nicht entschieden werden.

Haltung und Verhalten von Führungskräften haben sich häufig im Laufe von Veränderungsprozessen gewandelt, so die Befragten. Bezogen auf konkrete Themen habe, nach Meinung eines **Mitarbeiters**, so mancher Vorgesetzter „erkannt, daß seine Mitarbeiter schon vielmehr davon wußten.“ (Int.: 6) Hier hat der Interviewpartner beispielsweise das Wissen über komplexe Anlagen, Zusammenhänge und Arbeitsabläufe gemeint.³⁶⁴

Hier wird offensichtlich, welche Potentiale einige Führungskräfte brachliegen ließen.

Zu diesen Entwicklungen beigetragen habe u. a. eine intensive Kommunikation, und zwar in Form von Gesprächen, Diskussionen und Erörterungen verschiedener Blickwinkel, so ein **Betriebsrat**. (Int.: 4) Anteil daran haben allerdings auch Arbeitsergebnisse, Verbesserungsvorschläge und Ideenentwicklungen.

Dies ist ein besonders erfreuliches Ergebnis. Wie oben aufgezeigt, ist es schwierig, Führungskräfte, die nach bewährten Routinen arbeiten, zu Einstellungsänderungen zu bringen. Beigetragen hat dazu die Kombination aus guten Arbeitsergebnissen und den Erfahrungen mit guter Zusammenarbeit, und zwar in kommunikativer und sozialer Hinsicht.

Wird dies in Gesprächen und Diskussionen nicht nur als subjektive Einschätzung einzelner erkennbar, sondern als Konsens wichtiger Bezugsgruppen, so sind Lernprozesse möglich (positive Verstärkung). Auf diesem Wege können weitere aktive Befürworter sozialen Wandels gewonnen werden.

Den befragten **Mitarbeitern** ist die Nachhaltigkeit gerade dessen, was die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitern betrifft, sehr wichtig. Hilfreich seien da offene Gespräche, so ein **Mitarbeiter**, so daß die Mitarbeiter das Gefühl entwickeln, auch ihrerseits auf die Führungskräfte zugehen und auf Mißstände hinweisen zu können. (Int.: 8, 16,17)

Ein **Mitarbeiter** stellt dazu fest: „Die Führungskräfte sind offener geworden; sie nehmen sich mehr Zeit.“ (Int.: 15)

Nachhaltigkeit und Offenheit sind wiederum wichtige Komponenten für den Auf- und Ausbau sowie für die Stabilisierung von Vertrauensbeziehungen.

³⁶³ Ein wichtiges Forschungsergebnis wird durch diese Aussage bestätigt. Kotthoff hat in seiner Betriebsrätestudie immer wieder darauf hingewiesen, wie wichtig personelle Konstellationen für die Ausbildung bestimmter industrieller Beziehungen sind.

³⁶⁴ Allerdings wurden auch schon in Zeiten des Taylorismus für den reibungslosen Betriebsablauf die umfassenden Kenntnisse und das Spezialwissen der Mitarbeiter in einem Umfang genutzt, den die offizielle Arbeitsorganisation nicht vorsah.

Eine Entwicklung zu mehr Offenheit führen einige **Betriebsräte** auf einen Perspektivwechsel bei Führungskräften zurück, der durch die Übernahme neuer Aufgaben/Funktionen ermöglicht wurde. (Int.: 12, 16)

Einstellungsänderungen sind also möglich. Interessant ist die Tatsache, daß das Heraustreten aus dem gewohnten Umfeld hilfreich ist. Der sog. „Blick über den Tellerrand“ scheint eine andere Form der Zusammenarbeit erlebbar zu machen oder - bedingt durch andere Anforderungen - auch andere Vorgehensweisen beinahe zu erzwingen. Hier wird die Utopie der Lernenden Organisation ein - wenn auch nur kleines - Stück weit Realität. Die spannende Frage wird sein, ob es gelingt, durch gezielte Maßnahmen - bei oben angeführten Beispiel war es wohl eher ein begrüßenswerter „Nebeneffekt“ - Führungskräften zu solchen Perspektivwechseln zu verhelfen.

Ein **Betriebsrat**, der in einem umfassenden Veränderungsprozeß eingebunden ist, nennt als Hauptursache für die Verbesserung des Führungsverhaltens und des Zusammenspiels zwischen Mitarbeitern und Führungskräften die systematische, über mehrere Jahre angelegte Seminar- und Workshoparbeit. Nicht zu unterschätzen seien dabei die informellen Teile, in denen sich die Teilnehmer „auch als Mensch“ kennenlernten. (Int.: 16) Die Kontakte in den nachfolgenden Mitarbeiter-/Vorgesetztengesprächen hätten dazu beigetragen, Schranken und Vorurteile abzubauen. (Int.: 16, 18)

Bemerkenswert ist, wie wichtig Interaktionen sind, bei denen es vordergründig und scheinbar nicht nur um „dienstliche Angelegenheiten“ geht, bei denen die Restriktionen der Kommunikation durch die vorgegebenen Berufsrollen wenigstens zeitweise außer Kraft gesetzt werden. Die starre Fixierung beider Seiten auf die durch die beruflichen Positionen vorgegebenen Bezugsgruppen kann so aufgebrochen werden.

Es kann eine Ebene der Toleranz und Offenheit für Normen und Werte anderer erreicht werden, die zu einem höheren gegenseitigen Verständnis führen können.

Das führt, besonders wenn es wechselseitig geschieht, zu größerem Vertrauen. Vertrauen wiederum verstärkt Handlungssicherheit, nicht zuletzt auch in schwierigen Situationen, z. B. beim Umgang mit Fehlern. Auch die Betonung der Nachhaltigkeit ist bemerkenswert: Vertrauen kann sich wechselseitig nur langfristig entwickeln.

Die hier geschilderten informellen Kontakte scheinen eine Neudefinition der betrieblichen Beziehungsgeflechte zu ermöglichen. Zur Beibehaltung und Intensivierung dieser Ansätze können die in solche Veränderungsprozesse eingebundenen Prozeßbegleiter beitragen.

Die wichtige Funktion der Führungskräfte im Rahmen von Mitarbeiterbeteiligung zeigt auch ein **Betriebsrat** auf: „Führungskräfte sollten integriert sein. Führungskräfte sollten Dinge vorleben.“ (Int.: 14) Ihnen wird eine Vorbildfunktion zugewiesen, die sich auch auf Teamfähigkeit, gegenseitige Anerkennung und Vertrauen bezieht.

Nach wie vor besteht jedoch Handlungsbedarf: „Einige Führungskräfte haben bis heute noch nicht gelernt, damit (gemeint ist die Beteiligung von Mitarbeitern - Anmerkung der Verfasserin) zu leben.“ (Int.: 14, 17) Doch die Entwicklung, so der Tenor der Befragten, schreitet voran, auch wenn sie nicht unbedingt so geplant oder vorhersehbar war:

„Das Unternehmen ist auch überrascht worden: Man hatte gestattet, Qualitätszirkel moderieren zu lassen, und wo sind wir jetzt? Das haben sich einige, die das gestattet haben, auch nicht träumen lassen, wo das mal hinführt, weil das entwickelt ja eine Eigendynamik.“ (Int.: 1)

Hier wird deutlich: Es gibt Spielräume; so werden Initiativen manchmal nur zugelassen, wobei der mögliche Verlauf und das mögliche Ergebnis nicht vorhersehbar sind, und so entstehen Veränderungsmöglichkeiten. Kleine Anstöße können große Wirkungen haben. Quasi als Nebeneffekt können auf diese Weise Koalitionen zwischen Befürwortern, die auf Veränderungen setzen, verstärkt werden. Und das wiederum darf nicht unterschätzt werden.

Hilfreich wäre, wenn Führungskräfte verstärkt solche Spielräume erkennen und nutzen.

Eine derartige Entwicklung nimmt zwar Zeit in Anspruch, aber einzelne Elemente wachsen auch bottom-up und werden weniger top-down oktroyiert. Solche Prozesse finden allerdings nicht zwangsläufig statt.

Die zentrale Bedeutung der Führungskräfte in bezug auf Mitarbeiterbeteiligung haben die Prozeßbegleiter bereits in der ersten Untersuchungsphase herausgestellt:

Die grundsätzliche Befürwortung der Beteiligungsaktivität durch die Führungskraft nimmt im Kanon der wichtigen Erfolgsfaktoren den führenden Rang ein. Wort und Tat zeugen von der Haltung der Führungskräfte. Innerhalb laufender Beteiligungsaktivitäten wird inkonsistentes Handeln schonungslos aufgedeckt und von den anderen betrieblichen Akteuren mit viel Mißtrauen und Skepsis wahrgenommen.³⁶⁵

Möglichkeiten, die Haltung und das Verhalten der Führungskräfte positiv zu beeinflussen

Entsprechend der konstruktiven und perspektivischen Zielsetzung dieser Arbeit wurden die Gesprächspartner auch nach Möglichkeiten gefragt, die die Befürwortung und Unterstützung der Beteiligungsarbeit durch die Führungskräfte erhöhen.

Zunächst einmal sei es wichtig, so ein **Prozeßbegleiter**, den Führungskräften den Nutzen von Beteiligungsarbeit aufzeigen. Allerdings sei es, so die Erfahrung vieler **Prozeßbegleiter** und **Betriebsräte**, bei einigen Führungskräften selbst mit konkreten Zahlen, Daten oder Fakten schwierig zu überzeugen, wie weiter oben schon bereits aufgezeigt. (Int.: 1, 3, 9, 10, 12, 14)

Letztendlich geht es beim Thema „Mitarbeiterbeteiligung“ um Einstellungen, Haltungen und Werte, die sich weniger auf rationaler Ebene, sondern eher auf emotionaler Ebene bilden.

Und Einstellungsänderungen seien nicht so einfach herbeizuführen: „So etwas kann man nicht verordnen!“ (Int.: 9) Wesentlich, so die übereinstimmenden Einschätzungen der **Prozeßbegleiter**, **Betriebsräte** und **Mitarbeiter**, sei es, daß Führungskräfte erleben oder erfahren, welche Vorteile Mitarbeiterbeteiligung für alle Beteiligten mit sich brächten. Manche Führungskräfte seien nicht durch Theorien zu überzeugen, hilfreich sei vielmehr ein intensiver Austausch mit Beteiligten aus Bereichen anzustreben, wo erfolgreich Beteiligung praktiziert wird. „Das ist für Führungskräfte vielleicht eine Anregung nachzudenken.“ (Int.: 9)

Daher darf die Widerstandsfähigkeit der ablehnenden Haltung der Führungskräfte nicht unterschätzt werden: „Nichts ist erfolgreicher als der Erfolg! D. h., wenn von der Gruppe gute Vorschläge kommen, wenn die sich einbringen, dann ist es so, daß die Führungskräfte eventuell auch ihre Meinung mal revidieren, ist aber bei welchen, die wirklich ablehnend sind, schwierig.“ (Int.: 3) Ein anderer **Prozeßbegleiter** bestätigt dies, er habe so gut wie nie erlebt, daß sich eine Führungskraft so ändert. Eine ge-

³⁶⁵ Vgl. hierzu: Brödner, Peter; Kötter, Wolfgang (Hrsg.): Frischer Wind in der Fabrik - Spielregeln und Leitbilder von Veränderungsprozessen, Berlin - Heidelberg 1999, S. 232f

wisse Grunddisposition müsse schon vorhanden sein, um aufgeschlossen für Veränderungen und Mitarbeiterbeteiligung zu sein. Daher wäre es ihm auch lieber, auf solche Führungskräfte keine Energie zu verschwenden. „Die Erfahrungen zeigen, daß man in solchen Bereichen, wo das durchgängig ist, kein Bein auf die Erde kriegt. Die Mitarbeiter in solchen Bereichen haben einfach Pech gehabt.“ (Int.: 11)

Einig sind sich die Interviewten, daß es sich um einen mühsamen Prozeß handelt, Einstellungsänderungen erfolgen nicht von heute auf morgen.

Jedoch sind dann, wenn solche Veränderungen stattfinden, oftmals Verbündete und wertvolle Promotoren für die weitere Beteiligungsarbeit gefunden, die - so meine Erfahrung - in ihrer Überzeugungsarbeit so authentisch ihre eigene Entwicklung darstellen, daß sie nicht selten Skeptiker begeistern können und eher ablehnend eingestellte Führungskräfte zumindest zum Nachdenken angeregt haben.

Ein **Betriebsrat** berichtet von einer Führungskraft, die nach einer gemeinsamen Tagung „wie verwandelt war.“(Int.: 4) Dabei handelt es sich aber wohl eher um einen Einzelfall, denn die Befragten betonen alle, daß Veränderungen in Haltungen oder Perspektiven im Regelfall einen längeren Zeitraum benötigen. Aber in diesem Fall war ein aktiver Befürworter gewonnen worden.

Implementierung und Durchführung von Beteiligungsarbeit muß sich an den besonderen Bedingungen einer Organisationseinheit orientieren. Auf der Basis der jeweiligen Gegebenheiten müssen die einzelnen Schritte aufeinander abgestimmt geplant und durchgeführt werden. Wird zuviel auf einmal erwartet oder initiiert, kann dies zu einschneidenden Problemen führen.

Daher muß auch die in Konzepten und Strategien festgelegte Zeitplanung wohl-durchdacht sein: Führungskräfte - aber auch die Mitarbeiter - sind teilweise damit überfordert, dort, wo Beteiligungsarbeit nicht die Historie hat, von „0 auf 100 einzu-steigen und loszulegen.“ (Int.: 11)

Hier sollte die Vorgehensweise behutsam sein, das Prinzip der kleinen Schritte angewandt werden, um auch den Führungskräften die Zeit zu geben, die benötigt wird, um befürwortend, motiviert und motivierend Mitarbeiterbeteiligung zu praktizieren.³⁶⁶ Außerdem müßten die Führungskräfte, die positiv gegenüber Mitarbeiterbeteiligung eingestellt sind, identifiziert und als Multiplikatoren benutzt werden. (Int.: 9, 11, 14)

Mitarbeiterbeteiligung sollte i. d. R., so meine Erfahrung, schrittweise implementiert und intensiviert zu werden. So kann die Umsetzung partizipativer Führung erreicht werden.

Einen notwendigen Baustein, um mittelfristig Führungskräften Chancen, die Beteiligungsarbeit birgt, aufzuzeigen und auf mögliche Anlaufschwierigkeiten vorzubereiten, stellen Qualifizierungsmaßnahmen dar. Allerdings zeigen sie als isoliertes Element nicht lange Wirkung; auch darüber herrscht relative Einhelligkeit bei den Befragten: „Seminare helfen nur kurzfristig, dann kommt wieder der Alltagstrott.“ (Int.: 17, 15)³⁶⁷ Dies trifft zu, wenn einzelne Maßnahmen nicht in eine kontinuierliche Prozeßarbeit eingebettet sind.

³⁶⁶ Vgl. hierzu: Brödner, Peter; Kötter, Wolfgang (Hrsg.): Frischer Wind in der Fabrik - Spielregeln und Leitbilder von Veränderungsprozessen, Berlin - Heidelberg 1999, S. 244

³⁶⁷ Darauf wird auch in der Debatte zum Thema „Lernprozesse und Partizipation - Leitlinien des Forschungsschwerpunkts I als Work in Progress“ in den iso-Informationen 11 - Verein zur Förderung des Instituts zur Erforschung sozialer Chancen (Hrsg.): (Nr. 11, 2000/2001) - hingewiesen: „Die Naivität der Annahmen, in einer pluralistischen Gesellschaft ließen sich Werthaltungen „trainieren“ wie Spielzüge auf dem Fußballfeld, ist bemerkenswert.“ Ebd., S. 23

Ein **Betriebsrat** empfiehlt - aufgrund der guten Erfahrungen in seinem Zuständigkeitsbereich - eine kontinuierliche Bildungsarbeit, bei der soziale Kompetenz, Kommunikation und Zusammenarbeit die Inhaltsschwerpunkte bilden sollten.

Seine Erfahrungen beziehen sich auf ein gestaffeltes Seminar- und Workshoppaket:

- Auftakt war ein 3-tägiges Seminar zum Thema Teamarbeit und -organisation
- nach einem Jahr ein 2-tägiges Seminar mit einem Schwerpunkt Erfahrungsaustausch und
- im dritten Jahr eine Tagesveranstaltung, in dessen Mittelpunkt die Reflektion des Prozeßverlaufs stand

Diese Maßnahmen „haben wesentlich dazu beigetragen, diese Schranke zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern abzubauen. Aufgrund dessen hat sich bei den Führungskräften auch sehr viel getan.“ (Int.: 16)

Dabei wird auch auf die Bedeutung der sog. informellen Anteile der Veranstaltungen hingewiesen, bei denen sich die Teilnehmer besser kennengelernt und „einander schätzen gelernt haben.“ (Int.: 15)

Durch solche Maßnahmen verringern Mitarbeiter auch ihre Distanz untereinander. Kollegiales Zusammenarbeiten statt ineffektiver Wettbewerbsverhältnisse untereinander erhöhen die Produktivität und Zufriedenheit der Mitarbeiter. Die Mitarbeiter kennen und schätzen nach solchen Aktivitäten die Stärken ihrer Kollegen und können bedeutend besser mit den Schwächen umgehen. „Früher war einer besser als der andere, heute ergänzen wir uns!“ (Int.: 15)

Damit ist der Grundgedanke der für Mitarbeiterbeteiligung so wichtigen Arbeit im Team auf einen Nenner gebracht.

Im betrieblichen Alltag sind vorhandene Kommunikationsstrukturen ein wichtiges Element für die Zusammenarbeit. Besondere Bedeutung nimmt sie bezogen auf Beteiligungsaktivitäten ein. Hier ist es hilfreich³⁶⁸:

- den offenen Dialog zwischen Mitarbeitern und Führungskräften zu fördern
- die Zusammenarbeit durch Feedback-Gespräche innerhalb laufender Beteiligungsaktivitäten zu verbessern

In diesem Zusammenhang übernehmen Prozeßbegleiter eine wichtige Funktion, indem sie als ‚Neutrale‘ beiden Seiten Gehör schenken müssen und gegenseitiges Verstehen und Verständnis begründen.³⁶⁹ Vgl. hierzu: 3.2.3.4.1 Prozeßbegleitung bei ThyssenKrupp Stahl

Auf diese Weise können neue Informationsplattformen entstehen oder vorhandene intensiviert werden. Auch Entscheidungswege können dort dann gemeinsam neu festgelegt werden.³⁷⁰

³⁶⁸ Hinweise lieferten bereits die Ergebnisse der Fragebogenaktion. Auf die ersten beiden Aspekte verweist auch die Bestandsaufnahme der sfs.

³⁶⁹ Die mögliche Rolle von Prozeßbegleitern beleuchtet auch Latniak. Vgl. hierzu: Latniak, E.: Erfahrungen mit Beteiligung in: Brödner, Peter; Kötter, Wolfgang (Hrsg.): Frischer Wind in der Fabrik - Spielregeln und Leitbilder von Veränderungsprozessen, Berlin - Heidelberg 1999, S. 237-241

³⁷⁰ vgl. hierzu: Haipeter, Thomas: Mitbestimmung bei VW, Münster 2000, S. 212

Die geänderten Anforderungen müßten sich zukünftig, so ein **Prozeßbegleiter** und ein **Betriebsrat**, bei der Einstellung von Führungskräften niederschlagen. (Int.: 1, 12) Teamfähigkeit und soziale Kompetenz müßten zu Auswahlkriterien werden, „denn soziales Führen und Fachkompetenz müssen einhergehen.“ (Int.: 12)

Diese jungen Führungskräfte gilt es dann im betrieblichen Umfeld zu stärken, damit nicht im Alltag diese Kompetenzen untergraben werden.

Ein anderer **Prozeßbegleiter** kritisiert in diesem Zusammenhang die Ingenieur-Ausbildung in Deutschland. Gegenüber der Meister-Ausbildung, in der über 5 bis 6 Semester im Rahmen des Faches „Zusammenarbeit im Betrieb“ sowohl Führung, soziale Kompetenz und die Rolle der Führungskraft in kontinuierlichen Veränderungsprozessen erörtert und auch abgeprüft wird, schlagen sich diese Themen nicht annähernd vergleichbar in der Ingenieursausbildung nieder.³⁷¹ Da reichten dann, so der **Prozeßbegleiter**, auch nicht die Seminare Mitarbeiterführung 1-3 aus, um diese Defizite zu beseitigen.³⁷² Es sei daher ganz wichtig, den jungen Führungskräften die erforderliche Zeit zu geben, in Aufgaben hineinzuwachsen. (Int.: 9)

Schwierig wird es, wie oben schon ausgeführt, bei älteren Führungskräften. Ein **Prozeßbegleiter** vertritt die Meinung, daß - wenn überhaupt - nur über ein sogenanntes „Coaching“ dieser Personen der Weg zu Offenheit gegenüber Mitarbeiterbeteiligung bereitet werden kann. (Int.: 1)

Zwischenfazit

Ohne die Unterstützung der Führungskräfte läuft gar nichts - auf diese kurze Formel kann die zentrale Bedeutung und Schlüsselrolle der Führungskräfte gebracht werden. Dabei gibt es die Führungskräfte als homogene Gruppe nicht.

In der RKW Innovationsstudie wird der Einsatz der Führungskräfte für Innovationsmaßnahmen als hoch bezeichnet. Die Geschäftsführung schätzt, daß eine starke Unterstützung der Führungskräfte bei 70% aller Innovationen vorliegt, der Betriebsrat gibt 59% an. Dieses Ergebnis ist stark beeinflusst durch die überdurchschnittlichen hohen Angaben (81,2% seitens der Geschäftsführung und 75,9% seitens des Betriebsrates) bei der Einschätzung der Unterstützung bei Innovationsmaßnahmen im Umweltbereich, der i. d. R. zwischen Führungskräften und Mitarbeitern konfliktfrei ist.

Die RKW-Studie spiegelt keinen hohen Einsatz der Führungskräfte für Innovationen wider.³⁷³ Das muß nicht wundern, denn dieses Ergebnis zeugt von Widerständen

³⁷¹ Bei einer Industriemeisterehrung berichtete mir ein immer kritischer und skeptischer Teilnehmer eines Industriemeisterlehrgangs, der lange Zeit Mitarbeiterbeteiligung abgelehnt hatte, wie sehr ihn der Erfahrungsaustausch im Lehrgang beeindruckt hatte. Angehalten durch die regen Diskussionen mit anderen Teilnehmern, die teilweise positive Erfahrung mit der Beteiligung von Mitarbeitern hatten, habe er bei einer Problembearbeitung eine Methode gewählt, bei der sich Mitarbeiter aktiv beteiligen konnten. Angewandt habe er die Moderationsmethode, die er auf einem Seminar kennengelernt hatte. Er sei erstaunt gewesen, daß das so erfreulich gut geklappt habe und zu guten Ergebnissen geführt hätte. Für ihn sei das der Auftakt für seine nun stärker mitarbeiterorientierte, partizipative Führung gewesen. Es war ihm ein ausdrückliches Bedürfnis, mir davon zu berichten. Für mich wiederum war das eine Bestätigung und argumentative Rückenstärkung für neue kritische und skeptische Teilnehmer in Industriemeisterlehrgängen.

³⁷² Hierbei handelt es sich um eine dreistufige Seminarreihe für Führungskräfte. Inhalte stellen u. a. Führungstechniken, Kommunikation und Konfliktbehandlung dar.

³⁷³ Vgl. hierzu: RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft ev. (Hrsg.): Innovationsstudie 2000, Kurzbericht, Eschborn o. J., S. 15

und Hemmnissen bei den Führungskräften, die in der vorliegenden Untersuchung deutlich herausgearbeitet werden konnten.

Die Befragung über die Rolle der Vorgesetzten ergab ein vielschichtiges Bild: Erwartungen an die Führungskräfte und Haltungen der Führungskräfte wurden benannt, besonders die Befürchtungen; Vermutungen über Motive wurden angestellt; Fehlverhalten wurde aufgezeigt; Ideen zum konstruktiven Umgang mit zögernden oder hindernden Führungskräfte wurden entwickelt.

Sehr oft wurde in den Befragungen die Art der Führung thematisiert, die nicht zuletzt entscheidend für das Ausmaß von Engagement oder für frustrierten Rückzug der Mitarbeiter sei.

Führungskräfte können entsprechend ihres Denkens und Handelns bezogen auf Mitarbeiterbeteiligung in verschiedene Gruppen drei unterteilt werden:

- Führungskräfte, die Beteiligungsarbeit fördern und fordern
- Führungskräfte, die Mitarbeiterbeteiligung ablehnen und dies auch öffentlich vertreten
- Führungskräfte, die sich Mitarbeiterbeteiligung gegenüber aufgeschlossen geben, aber Aktivitäten oder Prozesse nicht aktiv fördern

Führungskräfte, die Beteiligungsarbeit fördern und fordern

Dies ist die Gruppe der Vorgesetzten, deren Führungsstil auf Kooperation und Partizipation ausgerichtet sind. Ein Teil wird bewußt oder unbewußt nie anders eingestellt gewesen sein. Ein anderer Teil scheint mit dem tradierten und tayloristisch-bürokratisch geprägtem Bild von einem Mitarbeiter und des Verhältnisses zwischen „Kopfarbeiter“ und „Handarbeiter“ zu brechen.

Bei einem solchen Umdenken spielt jedoch auch der Zeitfaktor ein zentrale Rolle: Selbst im besten Falle ist - auch meiner Erfahrung nach - eine solch grundlegende Abwendung von traditionellen hin zu partizipativen Führungsmustern ein Wandel, der nicht von heute auf morgen bewältigt werden kann. Denn dieser Wandel muß nicht nur von den Führungskräften, sondern auch von den Mitarbeitern vollzogen werden. Insofern kann es sich nur um einen mittel- bis langfristigen Prozeß handeln, durch den einzelne Parameter der Organisationskultur verändert werden können. Vgl. hierzu: 2.6.3 Organisationskultur

Nun ist Mitarbeiterbeteiligung für viele Mitarbeiter und Führungskräfte immer noch, trotz des stetigen Anstiegs, mit vagen Vorstellungen verbunden. Daher müssen auch die Führungskräfte, die Beteiligung fördern und fördern, kritisch - sei es durch Prozeßbegleiter und/oder Betriebsräte - begleitet und in ihren Bemühungen unterstützt werden, damit eine mögliche Überforderung der Mitarbeiter und dadurch wiederum hervorgerufene oder verstärkte Ängste und Abwehrhaltungen vermieden werden können.

Führungskräfte, die sich auf solche Prozesse einlassen und diese fördern, weisen oft eine starke Persönlichkeit auf: Sie müssen sich nicht selten der Ablehnung und den Beharrungstendenzen der Mitarbeiter, Betriebsräte und z. T. der eigenen Vorgesetzten stellen und Überzeugungsarbeit leisten, Rückschläge verarbeiten und gleichzeitig Mitarbeiter motivieren.

Dazu ist der Auf- und Ausbau von Vertrauen und der Abbau von Mißtrauen notwendig, wenn auch nicht hinreichend. Authentizität und Glaubwürdigkeit der Führungskraft erleichtern einen solchen Prozeß.

Dieser Gruppe von Führungskräften steht eine ganz andere als Gegenpol gegenüber: diejenigen, die keinen Hehl aus ihrer negativen Haltung bezüglich Mitarbeiterbeteiligung machen.

Führungskräfte, die Mitarbeiterbeteiligung ablehnen und dies auch öffentlich vertreten

Bei Führungskräften, die sich nicht von Zahlen, Daten, Fakten überzeugen lassen, scheint nach wie vor die kulturell verankerte Vorstellung über die Aufgaben- und Kompetenzverteilungen, die in tayloristisch geführten Betrieben über die Hierarchie geregelt werden, vorzuherrschen. Selbst die belegbaren Erfolge tragen nicht dazu bei, die offensichtlich vorhandenen Barrieren zu überwinden.

Die sich hier noch zeigende traditionelle Führung ist sehr stark technikorientiert, Mitarbeiterbeteiligung wird als „sozialer Kram“ im Grundsatz abgelehnt.

Hinzu kommt tiefes Mißtrauen, das gerade in tayloristischen Arbeitsorganisationsformen besonders verbreitet war und ist; dies scheint hier handlungsleitend.

Zum einen gegenüber den Personen, die solche Fakten - beispielsweise in der Bestandsaufnahme³⁷⁴ - zusammengetragen und ausgewertet haben, und zum anderen gegenüber Entwicklungen, die als Konsequenz aus den Fakten erwartet/angenommen/vermutet werden.

Miðtrauen und Ablehnung können Ausdruck grundsätzlicher Beharrungstendenz sein, möglicherweise verursacht durch Angst vor Unbekanntem, von dem angenommen wird, neue Bewährungen erforderlich zu machen.

Diese Mechanismen gilt es zu durchbrechen. Allerdings ist eine so grundsätzliche Veränderung nicht kurzfristig, sondern - wenn überhaupt - eher mittel- bis langfristig durch kontinuierliche Maßnahmen erreichbar. Schließlich handelt es sich um das Lösen bisher effektiver Handlungsmuster und somit um eine Veränderung der Organisationskultur. Vgl. hierzu: 2.6.3 Organisationskultur

Ablehnung darf nicht unterschätzt werden, die Hemmnisse, die bei den Führungskräften vorliegen, müssen ernstgenommen werden. Unterschieden werden kann zwischen: rationalen Argumenten; vorgeschobenen Gründen; realen und/oder übertriebenen Befürchtungen - verständlichen Reaktionen angesichts unklarer Informationen über das Ausmaß der Veränderungen; Mangel an Flexibilität oder gar Unbelehrbarkeit.

Auch die ThyssenKrupp Stahl-weite Mitarbeiterbefragung ergab, daß jeder dritte Vorgesetzte die Beteiligungsbereitschaft seiner Mitarbeiter nicht unterstützt.³⁷⁵ Die Gründe sind vielschichtig. So kann „verordnete“ Beteiligung bei Mitarbeitern wie Führungskräften dazu führen, daß die Bemühungen scheitern, weil die Betroffenen selbst - z. T. unbewußt, z. T., und auch das habe ich persönlich miterlebt, bewußt - eine „self-fulfilling prophecy“ in Gang setzten.

Hier gilt es vorzubeugen: Mitarbeiterbeteiligung macht in einzelnen Betrieben oder Verwaltungsbereichen nur dort Sinn, wenn der größte Teil der Führungskräfte, horizontal wie vertikal, nicht grundsätzlich ablehnend eingestellt ist.

³⁷⁴ Vgl. hierzu: Thyssen Krupp Stahl AG: Bestandsaufnahme der Beteiligungsverfahren bei TKS, Statusbericht, AW-AS, 1999

³⁷⁵ Vgl. hierzu: 3. 5 ThyssenKrupp Stahl-weite Mitarbeiterbefragung

In den bisher angeführten beiden Gruppen sind viele einflußreiche Führungskräfte anzutreffen, die auf der einen Seite gute Promotoren für die Mitarbeiterbeteiligung sind, auf der anderen Seite aber durchaus negative Multiplikatorenwirkung ausüben. Gerade in noch instabilen, fragilen neuen Strukturen und Verhältnissen kann eine enorme negative Sogwirkung von „Meinungsmachern“ ausgehen.

Führungskräfte, die sich Mitarbeiterbeteiligung gegenüber aufgeschlossen geben, aber Aktivitäten oder Prozesse nicht aktiv fördern

Diese dritte Gruppe besteht aus den nach außen beteiligungsoffen wirkenden, aber nach innen eher passiven Führungskräften bezogen auf Mitarbeiterbeteiligung. Diese gilt es im positiven Sinne für Mitarbeiterbeteiligung zu gewinnen. Sie stellen ein nicht unerhebliches Potential dar.

Diese eher „neutralen“ oder „skeptischen“ Führungskräfte von Ziel, Vorgehensweise und Nutzen - auch für sie selbst - zu überzeugen, dazu können Workshops, die der eigentlichen Beteiligung der Mitarbeiter vorausgehen, dann hilfreich sein, wenn sie genutzt werden, die zukünftigen Aufgaben und Kompetenzen der Führungskräfte in den Veränderungsprozessen und im Rahmen der Mitarbeiterbeteiligung gemeinsam zu erarbeiten.

Solchen Workshops u. ä. Maßnahmen messe ich eine hohe Bedeutung für die nachfolgenden Schritte im Rahmen von Beteiligungsprozessen zu, denn hier können Unsicherheiten und Ängste thematisiert und bearbeitet werden. Nicht allein zu sein mit seinen Befürchtungen und gemeinsam Neuorientierungen zu generieren, das bietet vielen eine Perspektive und z. T. schon wieder Zuversicht.

Dem müssen aber weitere Maßnahmen folgen, denn die Erfahrung zeigt, daß selbst die besten Ergebnisse einer isolierten Einzelmaßnahme folgenlos bleiben.

Kontinuität und Nachhaltigkeit erweisen sich hier wieder einmal mehr als wichtige Erfolgsparameter.

Bemerkenswert ist, daß offensichtlich viel Reformpotential vorhanden ist, und zwar auf allen Ebenen, in allen Bereichen. Koalitionen sind möglich - wenn auch nicht überall. Zwischen den Sätzen kann man heraushören, wie wichtig es ist, daß die Mitarbeiter mitziehen.

Dazu können auch die Führungskräfte beitragen. Wichtige Stichworte in diesem Zusammenhang: Anerkennung von Leistung, Wertschätzung der Person, Kommunikation, informelle Kontakte. Letztlich ist entscheidend, inwieweit Vertrauen aufgebaut werden kann, damit Befürchtungen und Umorientierungen möglich werden. Angesichts ungewisser Veränderungen sind „riskante Vorleistungen“ zu erbringen. Vertrauensvorschüsse verhindern Blockaden. Als besonders erfolgversprechend sind oft bei Widerständen kleine Schritte, die allen erkennbar, Verbesserungen bringen.

3.3.3.3.2 Betriebsräte: Promotoren oder Hinderer?

Einfluß der Betriebsräte

Übereinstimmend wird in der Literatur die Bedeutung der Betriebsräte für eine erfolgreiche Mitarbeiterbeteiligung aufgezeigt.³⁷⁶ Dies gilt insbesondere für beteiligungsorientierte Veränderungsprozesse, dabei nehmen die Phasen der Vorbereitung und Implementierung eine zentrale Bedeutung ein.

Dies bestätigt auch die Erfahrung der **Prozeßbegleiter**: „Wenn man den Betriebsrat nicht von vorneherein mit einbindet, zumindest mit Informationen und Einladungen, steht das (gemeint sind Beteiligungsaktivitäten - Anmerkung der Verfasserin) schon auf schlechten Füßen.“ (Int.: 7)

Die Bedeutung des zuständigen Arbeitnehmersvertreters für die Beteiligungsarbeit läßt sich aus folgenden Aspekten ableiten:

- Eine aktive Beteiligung setzt eine umfassende und aktuelle Information voraus und führt zu einvernehmlichen Beschlüssen.
- Oftmals verfügen Betriebsräte über hervorragende Informationskanäle innerhalb der Belegschaft und über Erfahrungen, wie mit der jeweiligen „Mannschaft“ Probleme bearbeitet werden können.
- So kann der Betriebsrat dazu beitragen, vorhandene Beteiligungsbereitschaft zu stärken, Vorbehalte abzubauen und so wirksam Überzeugungsarbeit pro Beteiligung zu leisten.
- Der Betriebsrat selbst kann aber auch beteiligungsorientierte Veränderungsprozesse initiieren. Diese Innovationsfunktion wird auch im betrachteten Unternehmen von einigen Betriebsräten wahrgenommen.

Die positive und aktive Unterstützung seitens des Betriebsrats spielt eine entscheidende Rolle bei der Realisierung von Beteiligungskonzepten. Diese Einschätzung teilen alle befragten Experten. Vor allem kann er dazu beitragen, vorhandenes Mißtrauen der Mitarbeiter gegenüber Führungskräften bezogen auf Mitarbeiterbeteiligung zu reduzieren und möglicherweise auf erfolgreiche Zusammenarbeit in der Vergangenheit hinweisen. Solch ein Verhalten kann enorm viel gestalterische Kraft in sich bergen. Doch nicht immer finden sich im betrieblichen Alltag Förderer des Beteiligungsgedankens:

Ein **Betriebsrat** kann, so die Selbstbewertung, „verhindern, beschleunigen, begleiten.“ (Int.: 16)³⁷⁷

Während die letzten beiden Aspekte vollkommen unproblematisch sind, kann eine Verhinderungspolitik seitens des Betriebsrats bis zum Scheitern von Bemühungen zur Mitarbeiterbeteiligung führen.

³⁷⁶ Vgl. hierzu: Brödner, Peter; Kötter, Wolfgang (Hrsg.): *Frischer Wind in der Fabrik - Spielregeln und Leitbilder von Veränderungsprozessen*, Berlin - Heidelberg 1999; Frerichs, Joke: *Akteure des Wandels in: Verein zur Förderung des Instituts zur Erforschung sozialer Chancen (Hrsg.): iso-Informationen 11 (Nr. 11, 2000/2001), S. 5ff und Kompetenzentwicklung in der Betriebspolitik, ebd., S. 15ff sowie Haipeter, Thomas: Mitbestimmung bei VW, Münster 2000*

³⁷⁷ Vgl. hierzu: Jürgenhake, Uwe; Lichte, Rainer; Martens, Helmut; Sczesny, Cordula: *Bestandsaufnahme der Beteiligungsverfahren bei TKS - Ergebnisbericht, Dortmund 1999, S. 61*

In diesem Zusammenhang sagt ein anderer **Betriebsrat** über sich selbst, er habe eine Entwicklung durchlaufen „von der Ablehnung bis zur Begleitung und darüber hinaus dann nachher überzeugt zu sein, daß man die Kollegen durchaus animieren kann mitzutun.“ (Int.: 2)

Dies zeugt von den Veränderungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, die gegeben sind. Die Frage, wie sie forciert werden können, bleibt zunächst offen.

Selbstverständnis des Betriebsrats

Beteiligungsarbeit werde auch auf Betriebsratseite nicht ungeteilt und immer gefördert, darauf weist ein **Prozeßbegleiter** in seinen Ausführungen hin.³⁷⁸ Der Betriebsrat habe die Mitarbeiter „heiß gemacht“, bestimmte Themen nicht anzupacken: „Laßt Euch nicht vor den Karren spannen, schießt nicht gegen eigene Kollegen.“ (Int.: 9) Themenbeispiele sind hier: Krankenstand und Mehrstellenqualifikation/-rotation.

Es wird deutlich, daß teilweise die Chancen nicht erkannt wurden, die in der Entwicklung von Ideen und Vorschläge zu diesen - zugegebenermaßen auch brisanten - Themen durch die Mitarbeiter liegen. Zu sehr liegt das Augenmerk auf möglichen Gefahren. Fraglich bleibt, ob bei dann rein arbeitgeberseitigen Maßnahmen die Interessen der Belegschaft in dem eigentlichen möglichen Rahmen Berücksichtigung finden können. Hier scheint ein Perspektivwechsel notwendig zu sein.

Ein **Betriebsrat** schildert ebenfalls ein Beispiel, bei dem die Implementierung von mitarbeiterbeteiligenden Arbeitsstrukturen von anderen Gremienmitgliedern nicht unterstützt worden sei, im Gegenteil hätten diese z. T. sogar ihre Abwehrhaltung deutlich ausgesprochen: „Laß die mal machen, und dann geht es schief!“ (Int.: 4)

Einige Betriebsräte scheinen die Entwicklung von der Schutz- und Kontrollfunktion hin zur aktiven Gestaltungsfunktion bisher noch nicht bewältigt zu haben. Allerdings ist den meisten Betriebsräten bewußt, daß sie viele der außertariflichen und humanisierungspolitischen Ziele nicht mehr im reaktiven Verfahren erreichen können, sondern verstärkt gestaltend Einfluß nehmen müssen.³⁷⁹

Die Rolle des Betriebsrats bei ThyssenKrupp Stahl hat sich - so auch ihre eigene Sicht - gewandelt:

Der klassische Widerspruch, so ein Arbeitnehmersvertreter, zwischen Betriebsrat und Arbeitgebervertreter hebe sich auf. (Int.: 16)³⁸⁰

Auch die **Prozeßbegleiter** sehen diese Entwicklung. Die Betriebsräte werden ihre Ideologie ablegen müssen: „Nicht alles, was vom Arbeitgeber kommt, ist Teufelszeug“. (Int.: 10) Wenn es dem Betriebsrat gelänge, eine offene Haltung zu entwickeln, „über seinen eigenen Schatten zu springen“, zwar mißtrauisch zu sein, aber nicht per se alles abzublocken, was vom Arbeitgeber kommt, dann könnte es möglich sein, so derselbe **Prozeßbegleiter**, zu einer „eingeschworenen Gemeinschaft“ zu finden, und zwar zu „derjenigen, die Beteiligung an den einzelnen Standorten, in einzelnen Betrieben fördert und promotet. Und diese Einheit kann nur sein: Arbeitgeber

³⁷⁸ Davon berichtet auch Frerichs. Vgl. hierzu: Frerichs, Joke: Akteure des Wandels in: Verein zur Förderung des Instituts zur Erforschung sozialer Chancen (Hrsg.): iso-Informationen 11 (Nr. 11, 2000/2001), S. 6

³⁷⁹ Vgl. hierzu: Haipeter, Thomas: Mitbestimmung bei VW, Münster 2000, S. 214ff und Frerichs, Joke: Kompetenzentwicklung in der Betriebspolitik in: iso-Informationen 11 (Nr. 11, 2000/2001), S. 15ff

³⁸⁰ Darauf weist auch der Leiter des Arbeitsbereiches Verbesserungsprozesse hin. Vgl. hierzu: 3.4.1 Zentralbereich „Verbesserungsprozesse“

und Arbeitnehmervertreter und Belegschaft. Das muß eine Einheit sein, das darf nicht gespalten werden. Sie müssen eigentlich das gleiche Ziel verfolgen, weil Beteiligung (...), wenn es denn gelingt (...), nutzt dem Unternehmen (...), nutzt dem Mitarbeiter. Es ist kein Widerspruch, wenn Arbeitgeber und Arbeitnehmervertreter an einer gemeinsamen Sache arbeiten. Das muß Betriebsrat, aber auch der eine oder andere Arbeitgebervertreter erstmal akzeptieren.“ Es müsse ein „Netzwerk kollegialer Zusammengehörigkeit/kollegialen Schulterchlusses“ entstehen. (Int.: 10,1, 9)

Hier wird offensichtlich, daß systemische Veränderungen notwendig sind, die sich auch in der Organisations- und Unternehmenskultur niederschlagen muß. Erst wenn die betrieblichen Akteure ihre neuen Rollen erkannt und akzeptiert haben, kann die o. g. „Einheit“ entstehen. Dazu kann Mitarbeiterbeteiligung ein Mittel sein.

Auch das Aufgabenfeld der Betriebsräte hat sich weiterentwickelt. So wird die Mitarbeit in den verschiedenen Gremien, die umfassende Veränderungsprozesse in einzelnen Geschäftsfeldern/Zentralbereichen bei ThyssenKrupp Stahl steuern und mit umsetzen, sowie die Begleitung kontinuierlicher Beteiligungsaktivitäten verstärkt zu leisten sein. Diese Einschätzung teilen befragte **Betriebsräte** und **Prozeßbegleiter**. (Int.: 2, 3, 7, 11, 12, 14)

Diese Veränderung hat bereits vor Jahren eingesetzt:

Beispielsweise wurde der erste umfassende Verbesserungs- und Beteiligungsprozeß bei ThyssenKrupp Stahl von dem zuständigen Betriebsrat mit konzipiert, initiiert und in dem obersten Prozeßgremium - dem sog. Steuerkreis³⁸¹ - mitgestaltet und getragen.

Und offensichtlich gibt es zum Zeitpunkt dieser Untersuchung schon einige Betriebsräte, die Beteiligungsprozesse umsichtig und aktiv begleiten: „Ich kenne eine ganze Menge, die das schon hervorragend so tun“, so ein **Prozeßbegleiter**. (Int.: 11)

Auch die sfs-Studie belegt die proaktive Haltung und Vorgehensweise einiger Betriebsräte.³⁸²

Aber nicht immer läuft die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat reibungslos. Folgende Aspekte bezogen auf Betriebsratsarbeit stehen im Mittelpunkt der Kritik:³⁸³

- Wenig Präsenz, z. B. in den Betrieben, in den Gremien und bei Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen der Beteiligungsarbeit (Int.: 2, 6, 7)
- Passivität bezogen auf den Beteiligungsprozeß (Int.: 1, 6, 7, 9, 13)
- Betriebsrat behindert sich selbst durch:
 - Notwendigkeit, sich als Gesamtbetriebsrat zu positionieren (Int.: 1, 10, 12) - dafür wird viel Zeit und Energie benötigt
 - Bisher mangelnde eigene innere Veränderung (Int.: 10, 12)³⁸⁴
 - Durch die teilweise Inhomogenität des Gremiums durch veränderte Zusammensetzungen/Personenkonstellationen nach Wahlen (Int.: 1, 2, 9, 12, 14, 18)

³⁸¹ Im Steuerkreis werden die Strategien für den Prozeßverlauf diskutiert und beschlossen.

³⁸² Vgl. hierzu: Jürgenhake, Uwe; Lichte, Rainer; Martens, Helmut; Sczesny, Cordula: Bestandsaufnahme der Beteiligungsverfahren bei TKS - Ergebnisbericht, Dortmund 1999, S. 61f

³⁸³ Ähnliche Punkte nennt Frerichs: Frerichs, Joke: Akteure des Wandels in: Verein zur Förderung des Instituts zur Erforschung sozialer Chancen (Hrsg.): iso-Informationen 11 (Nr. 11, 2000/2001), S. 6f und Kompetenzentwicklung in der Betriebspolitik, ebd., S. 16f

³⁸⁴ Darauf wurde auch schon in der sfs-Studie hingewiesen: Jürgenhake, Uwe; Lichte, Rainer; Martens, Helmut; Sczesny, Cordula: Bestandsaufnahme der Beteiligungsverfahren bei TKS - Ergebnisbericht, Dortmund 1999, S. 63

Bemerkenswert ist, daß einige der hier genannten Aspekte mit Kritikpunkten, die über Führungskräfte geäußert wurden, übereinstimmen.

Zu Beginn umfassender Beteiligungsaktivitäten haben auch Unsicherheiten das Verhalten der Betriebsräte mitbestimmt, z. B. Befürchtungen, die Kontrolle über die offenen Prozesse verlieren zu können.

Dabei haben Betriebsräte in Rahmen umfassender Veränderungsprozesse neben den bereits genannten Aufgaben nach wie vor folgende Arbeits- und Gestaltungsfelder, die den aktuellen Entwicklungen angepaßt werden müssen:

- Informationspolitik
- Arbeitszeitregelungen
- Qualifizierungen der Mitarbeiter
- Entgeltstrukturen/-systeme
- Mitarbeiterbefragungen: Formen und Verfahren

Angesichts dieser Fülle von Aufgaben verwundert es nicht, daß bei einigen Betriebsräten Mitarbeiterbeteiligung und Veränderungsprozesse nicht den höchsten Stellenwert einnehmen; geringeres Engagement für die Thematiken ist oftmals die Folge. Auch eine übereinstimmende Meinungsbildung innerhalb des Betriebsratsgremiums scheint bisher nicht in allen Einzelfragen gelungen zu sein.

Je nach Perspektive wird der Betriebsrat oftmals als Erfüllungsgehilfe für die Interessen der jeweils anderen „Partei“ betrachtet. Manchen **Betriebsrat** wundert es daher nicht, daß das Bild der Betriebsräte häufig negativ ist - abgestempelt zum einen als „Hilfskraft“ oder zum anderen als „Feind“. (Int.: 12)

Allerdings weisen sowohl befragte Mitarbeiter als auch Arbeitnehmervertreter auf die schwierige Rolle der Betriebsräte hin:

- Ein **Mitarbeiter** zeigt auf, wie schwierig es seiner Meinung nach für Betriebsräte ist, sich bezogen auf Mitarbeiterbeteiligung und umfassende Veränderungsprozesse selbst zu positionieren. „Also ich möchte kein Betriebsrat sein. Der kriegt doch sowieso immer die Prügel ab! Betriebsräte haben da einen ganz schweren Stand. (...) Sie sind da immer in der Schußlinie.“ Das Problem liege, so dieser Mitarbeiter, darin begründet, daß sowohl der Arbeitnehmer als auch der Arbeitgeber vertreten werden müsse. (Int.: 17)
- Ein anderer **Mitarbeiter** beschreibt eine mögliche Folge dieser zwiespältigen Aufgabe wie folgt: „Der Betriebsrat kann es nicht immer allen recht machen, daher steckt er viel Haue ein!“ (Int.: 15)
- Ein **Betriebsrat** sagt von sich, daß er mit allen Ebenen im Austausch bezüglich der Vor- und Nachteile von Veränderungsprozessen stehe und versuche positiv einzuwirken, „was sicherlich nicht einfach ist.“ (Int.: 12)

Meiner Erfahrung nach wird ein Arbeitnehmervertreter zuweilen auch für etwas verantwortlich gemacht und kritisiert, was eigentlich eine kleine Errungenschaft darstellt angesichts dessen, was eigentlich drohte. Teilweise ist es den Mitarbeitern nicht bewußt oder von ihnen nicht richtig einzuschätzen, welche negativen Konsequenzen bestimmter Entwicklungen durch erfolgreiches Verhandeln seitens des Betriebsrates abgewehrt werden konnte. Ähnliches gilt bei Vereinbarungen, die Bestandteile politischer Verhandlungsmuster sind, bei denen darauf gebaut wird, daß die momentanen „Eingeständnisse“ an den Verhandlungspartner einen Bonus bei anderen zukünftig zu verhandelnden Thematiken darstellt.

Es wird deutlich, daß sich Betriebsräte aufgrund der unterschiedlichen Erwartungshaltung an sie in einem permanenten Rollenkonflikt befinden.

Problematisch wird es, so ein anderer **Betriebsrat**, wenn sich ein Betriebsrat bei auftretenden „Reibereien“ in die abwartende und bewertende Haltung zurückziehe, weil das „für ihn als Person viel, viel einfacher ist. (...) Da, wo der Betriebsrat den Bewerter spielt, läuft der Prozeß nicht“ oder nur schleppend oder zögerlich. (Int.: 16)

Die größtenteils leichter zu übernehmende Rolle des kritischen Bewerter kann in anstrengenden Veränderungsprozessen verlockend sein. Auch ein Betriebsrat braucht Rückendeckung, Personen, die seinen schwierigen Part anerkennen, fordern und unterstützen.

Andersherum kann ein starkes Engagement bei Belegschaftsmitgliedern auch irritierend wirken, wie ein **Mitarbeiter** schildert: „Er (gemeint ist der Betriebsrat - Anmerkung der Verfasserin) sollte sich darauf beschränken, das Ganze zu begleiten. (...) Ich verstehe unter Begleiten einfach nur Beobachten, die Leute informieren, aber nicht unbedingt selbst irgendwelche Sachen entwickeln.“ (Int.: 5)

Das Ausbalancieren zwischen Engagement und Zurückhaltung scheint streckenweise einer Gratwanderung gleichzukommen.

Um als Institution Betriebsrat den neuen Anforderungen durch systematische Beteiligungsarbeit und umfassende Veränderungsprozesse zu genügen, ist es notwendig, vorhandene organisatorische und qualifikatorische Defizite zu beseitigen. Betriebsräte, die Beteiligungsprozesse mit initiiert haben und/oder intensiv begleiten, haben auch im Betriebsratsgremium Beteiligung thematisiert und die Auseinandersetzung damit vorangetrieben.

Das Betriebsratsgremium, das für Hamborn und Beeckerwerth zuständig ist, hat für sich die Notwendigkeit der Weiterentwicklung erkannt. „Überfällig“ war die Installation eines Ausschusses zum Thema „Mitarbeiterbeteiligung“ nach der letzten Betriebsratswahl. „Wir hinken da ganz schön hinterher“, so ein befragtes **Betriebsratsmitglied**. (Int.: 4)³⁸⁵

Nicht nur ein Beitrag zur inneren Stärkung wird von dem Ausschuß erwartet, sondern auch förderliche Dienste für die laufenden und folgenden Beteiligungsprozesse. So erhofft sich ein **Prozeßbegleiter** von diesem Ausschuß „eine einheitliche Bewertung von Beteiligungsfragen, so daß übereinstimmende Handlungsempfehlungen in den verschiedenen Prozessen vorhanden sind und nicht jeder Betriebsrat nach eigenem Gutdünken handelt.“ (Int.: 11)

Unterschiedliche Auslegungen führen nicht nur zu Unverständnis und Irritationen, sondern auch zu großem Unmut bei Führungskräften und Mitarbeitern, was sich oft auf deren Engagement bzw. Beteiligungsbereitschaft niederschlägt. Einheitliche Bewertungen ersparen daneben auch noch viel Zeit, die ansonsten für Diskussionen und Erklärungen in Anspruch genommen wird.

Fraglich ist, ob die Betriebsratsmitglieder qualifiziert genug sind, einzelne Prozesse positiv und aktiv zu unterstützen. Neben **Prozeßbegleitern**, die diesen Aspekt be-

³⁸⁵ Bezogen auf komplexe Veränderungsprozesse und betriebsratsinterne Arbeitsstrukturen erhält Frerichs eine ähnlich Äußerung: „Und wir hecheln jetzt schon hoffnungslos hinterher und mit so einer Haltung verlieren wir ganz den Anschluß (...)“ in Frerichs, Joke: Akteure des Wandels in: Verein zur Förderung des Instituts zur Erforschung sozialer Chancen (Hrsg.): iso-Informationen 11 (Nr. 11, 2000/2001), S. 6

leuchten, sind es insbesondere die **Betriebsräte** selbst, die diese Frage fokussieren. Ein Arbeitnehmervertreter vertritt die Meinung, der Betriebsrat müsse ein Stückchen weit mehr geschult sein, damit er solche Prozesse besser begleiten und fördern könne, dabei ginge es auch um soziale Kompetenz, aber auch um die notwendigen Kenntnisse, z. B. über Organisation und Gestaltungsmöglichkeiten innerhalb eines Prozesses. (Int.: 16)³⁸⁶

Die bislang durch Gewerkschaften und andere externe Institutionen angebotenen Qualifizierungsmaßnahmen seien nicht systematisch und bedarfsspezifisch - eben nicht betriebs-/unternehmensorientiert - so die Einschätzung befragter **Betriebsräte**. (Int.: 2, 4, 16)³⁸⁷

Daher sei man im Ausschuß „Mitarbeiterbeteiligung“, aber auch in der Diskussion mit anderen Betriebsratmitgliedern zu der Meinung gekommen, daß eine maßgeschneiderte Schulungsmaßnahme durch die innerbetriebliche Weiterbildung sinnvoll sei, damit Prozesse effektiv und im Interesse der Arbeitnehmer begleitet werden können. Ein Vorteil bestünde darin, daß innerbetrieblich Belange besser fokussiert werden könnten. Ein **Betriebsrat** zeigt noch einen weiteren Vorteil auf: „Dadurch bildet sich ein Netzwerk mit Zellen. (...) Dann hat man ständige Kommunikation, da hat man immer Ansprechpartner. Extern: Dann ist man 2 Wochen auf Lehrgang, maximal kann man ein-, zweimal anrufen und dann hat sich das. Und er (der Lehrgangsleiter - Anmerkung der Verfasserin) wird sich kaum erinnern, was tatsächlich das Problem ist. Die Internen wissen genau, wovon man redet.“ (Int.: 4)

Ein Ausschußmitglied ist mittlerweile beauftragt, die Konzeption einer solchen Qualifizierungsmaßnahme mit dem Bereich Weiterbildung zu entwickeln. Ein erster halbtägiger Workshop zur Annäherung von Prozeßbegleitern und Betriebsrat hat bereits stattgefunden. Darauf gehe ich im Abschnitt 3.4.5 näher ein.

Zwischenfazit

Für die erfolgreiche Einführung von Mitarbeiterbeteiligung sind - das wurde hier ganz deutlich - nicht nur Haltung und Verhalten der Führungskräfte, sondern ebenso der Betriebsräte entscheidend: Mitarbeiterbeteiligung ist kaum denkbar ohne aktive Unterstützung durch die Betriebsräte.

Der Einsatz von Betriebsräten für Innovationen wird laut RKW-Studie je nach Perspektive unterschiedlich eingeschätzt. Während die Geschäftsführung glaubt, daß Betriebsräte rund 46% der Innovationsmaßnahmen stark unterstützen, fällt die Prozentzahl in der Selbsteinschätzung höher aus: 65%. Der Durchschnitt wird hier von der geringen Unterstützung bei Maßnahmen zur Arbeitszeitgestaltung verringert, was sicherlich mit dem Selbstverständnis der Betriebsräte - so auch der Kommentar in dieser Studie - als „Anwalt der Betroffenen“ zu erklären ist.³⁸⁸

Die hier erhobene Quote zur Unterstützung von Innovationsmaßnahmen durch den Betriebsrat stupe ich - ebenso wie das Engagement der Führungskräfte - nicht hoch

³⁸⁶ Vgl. hierzu: Frerichs, Joke: Kompetenzentwicklung in der Betriebspolitik in: iso-Informationen 11 (Nr. 11, 2000/2001), S. 15ff

³⁸⁷ Diesen Kritikpunkt zeigt auch Frerichs auf: „Mehr noch als die Beschäftigten allgemein (...) müssen Betriebsräte eine ständig zunehmende Fülle neuer Aufgaben bewältigen, für die häufig (qualitativ und quantitativ) keine ausreichenden Bildungsangebote vorliegen.“ Frerichs, Joke: Kompetenzentwicklung in der Betriebspolitik in: iso-Informationen 11 (Nr. 11, 2000/2001), S. 17

³⁸⁸ Vgl. hierzu: RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft ev. (Hrsg.): Innovationsstudie 2000, Kurzbericht, Eschborn o. J., S. 17

ein. Aber das verwundert nicht angesichts der in den vorhergehenden Abschnitten dargelegten Problematiken. Immerhin zeigt sich, daß einige Betriebsräte sehr wohl ihre Innovationsfunktion wahrnehmen.

In der Vergangenheit wurde eine konfliktorientierte Politik betrieben, die lange die Betriebsratskultur und somit auch die Handlungsmuster der Betriebsräte geprägt hat. Mißtrauen gegenüber Führungskräften und dem Management war daher häufig Ausgangspunkt der Betriebsratstätigkeit.

So lassen sich Widerstände gegen partizipative Ansätze zum einen mit der klassischen „Frontstellung“³⁸⁹ zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmervertretern begründen. Zum anderen lassen sich Blockaden bei den Betriebsräten - ähnlich wie bei Führungskräften - auf Unsicherheiten zurückführen: bewährte Handlungsmuster müssen aufgegeben werden, neue erprobt werden, um die anstehenden Veränderungen mitzugestalten.

Allerdings wird es auch zukünftig eine wichtige Aufgabe des Betriebsrats bleiben, auf die Einhaltung/Wahrung der Rechte der Mitarbeiter und die Pflichten des Arbeitgebers zu achten. Dies ist auch ein wichtiger Punkt bezogen auf das Thema „Wiederwahl“.

Betriebsräte haben eine wichtige Funktion im Unternehmen. Deshalb ist es für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit unerlässlich, diese Funktion auch seitens der Führungskräfte angemessen zu würdigen.

Frühzeitige Information über geplante Veränderungen ist eine immer wieder aufgestellte Forderung. So auch bei der Mitarbeiterbeteiligung. Wird dem Bedürfnis nach Einbindung seitens der Führungskräfte nicht entsprochen, ist die Gefahr relativ groß, daß der zuständige Betriebsrat bei den Mitarbeitern „Stimmung macht“ gegen die geplanten Aktivitäten. So werden - teils ganz bewußt - sinnvolle Entwicklungen torpediert, hinausgezögert und manchmal sogar ganz verhindert.

Aber es ist möglich, die Blockade zu durchbrechen, und aus ablehnenden eben befürwortende Haltungen zu entwickeln, und zwar dann, wenn über einen längeren Zeitraum erfolgreich Mitarbeiterbeteiligung erlebt wird. Erfolgreich heißt für Betriebsräte: Die Mitarbeiter werden ernstgenommen, und es werden auch Ideen umgesetzt, die das Arbeitsumfeld der Mitarbeiter verbessern, und nicht nur solche Maßnahmen, die kurzfristig zu rechenbaren Einsparungen führen. So findet in den Beteiligungsprozessen auch für die Betriebsräte ein Lernprozeß statt.

Hier gilt einmal mehr: Learning by doing. D. h., es müssen auch in Bereichen, in denen die Betriebsräte zunächst ablehnend bis skeptisch eingestellt sind, Beteiligungsformen eingeführt werden. Allerdings ist professionelle Begleitung, z. B. durch Prozeßbegleiter³⁹⁰, erforderlich, damit nicht bei den ersten auftretenden Problemen gleich „die Flinte ins Korn“ geworfen wird.

Rolle und Aufgaben der Betriebsräte haben sich gewandelt. In Bereichen, in denen Mitarbeiterbeteiligung im Rahmen von umfassenden Veränderungsprozessen etabliert ist, muß der Betriebsrat gemeinsam mit den zuständigen Führungskräften - oft

³⁸⁹ **Exkurs:** Eine Straße bildet am Standort Duisburg die Grenze zwischen Hauptverwaltung und Betriebsratsgebäude. Daher erfolgt die jeweilige Titulierung der Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter bedeutungsvoll: „Die von der anderen Straßenseite!“

³⁹⁰ Vgl. hierzu: 3.2.3.4.1 Prozeßbegleitung bei ThyssenKrupp Stahl

in entsprechenden Gremien - Beteiligungsformen, -tiefen sowie Rahmenbedingungen u. a. m. festlegen.

Einige, nicht wenige, Betriebsräte sind bereit, diesen Weg mitzugehen. Bestärkt werden sie von den Arbeitnehmervertretern, die aus ihrer Sicht erfolgreich zur Implementierung von Mitarbeiterbeteiligung beigetragen haben und mit Stolz darüber berichten. Die enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den zuständigen Führungskräften wird von eben diesen Betriebsräten als äußerst effektiv eingestuft.

Waren bislang solche konstruktiven „Tandems“, denen es gemeinsam gelungen ist, Beteiligungsprozesse voranzutreiben, eher ein „Zufallsprodukt“, wird es zukünftig darum gehen, Betriebsräte - wie Führungskräfte - für eine solche Zusammenarbeit zu qualifizieren. Erste Schritte stellen die engeren Kontakte und Workshopaktivitäten zwischen den Betriebsräten und den Prozeßbegleitern dar. Vgl. hierzu: 3.4.5 Zusammenarbeit zwischen Betriebsräten und Prozeßbegleitern

Notwendig scheint die Kompetenzsteigerung³⁹¹ der Betriebsräte und innere Modernisierung des Betriebsrats insgesamt zu sein. Das Mini-Max-Dilemma, das alle Betriebsräte beklagen: zuwenig Zeit - zuviel Aufgaben, scheint z. Z. kaum auflösbar.

Wenn aktive und nachhaltige Förderung von Mitarbeiterbeteiligung zu einem übergreifenden Ziel der Betriebsratsarbeit werden soll, dann müssen auch die bisherigen Arbeitsteilungen innerhalb des Betriebsrates neu durchdacht werden. Eine Vernetzung und Qualitätssteigerung der Betriebsratsarbeit wird erforderlich.

Als „change agents“, die den Wandel im Unternehmen nicht nur passiv beobachten, sondern Einfluß nehmen wollen, werden neue Fähigkeiten benötigt: aktive Beteiligung bei strategischen Entscheidungen. Schließlich wird ein Betriebsrat auch daran gemessen, ob er

- immer nur gegen etwas ist
- auch für etwas Sinnvolles ist
- selbst auch solche Ideen entwickelt

Für die neuen Aufgaben sind jedoch ergänzende Qualifizierungen und Kompetenzausweitungen erforderlich, die bisher in Seminaren der Gewerkschaften nicht umfassend abgedeckt werden. Bei ThyssenKrupp Stahl wurde im Betriebsrat die Gründung des Ausschusses „Mitarbeiterbeteiligung“ veranlaßt, der die innerbetriebliche Weiterbildung zu diesem Thema und die engere Zusammenarbeit mit den Prozeßbegleitern in die Wege geleitet hat.³⁹²

Das neue Rollenverständnis steht laufend auf dem Prüfstand: Es wird immer wieder Situationen geben, in denen vermeintlich „überkommene“ Handlungsmuster, die in tayloristischen Organisationen bewährt waren, wieder als adäquat eingestuft werden. Oftmals werden solche Schwierigkeiten durch klassische Kommunikationsprobleme hervorgerufen. Auch hier kann ein eher „neutraler“ Prozeßbegleiter helfen, schnell und ohne große Reibungsverluste das eigentliche Problem aufzudecken und zu beheben.

³⁹¹ Hier sind neben der fachlichen Seite auch Kompetenzen in sozialer und methodischer Hinsicht gemeint.

³⁹² Vgl. hierzu: 3.4.5 Zusammenarbeit zwischen Betriebsräten und Prozeßbegleitern

3.3.3.3.3 Mitarbeiter: Promotoren oder Hinderer?

Beteiligungsbereitschaft und -fähigkeit der Mitarbeiter

Dreh- und Angelpunkt aller Bemühungen, Mitarbeiter verstärkt an Veränderungen und Entscheidungen zu beteiligen, sind die Mitarbeiter selbst. Übereinstimmend äußern sich alle Gesprächspartner über Schwierigkeiten, die betroffenen Mitarbeiter zu Beteiligten zu machen. Dafür kommen verschiedene Gründe in Frage. Eine Ursache ist oftmals sicherlich eine überkommene Organisationsform. Die Sozialisation in tayloristischen Arbeitsstrukturen führte auch dazu, daß Mißtrauen zu einer wichtigen Überlebensstrategie im betrieblichen Alltag wurde.

So wird eine offizielle Beteiligungsmöglichkeit anfangs von manchem Mitarbeitern als bisher unbekannte Situation eingestuft: Es wurde bisher nicht von ihnen erwartet, sich einzubringen. Die Mitarbeiter mußten sich zunächst an den Gedanken gewöhnen, ernsthaft mit ihrem Know-how gefragt zu sein und selbständig Themen und Ideen zu entwickeln. Ihnen war oft die Relevanz ihrer eigenen Beteiligung nicht bewußt. (Int.: 3, 18)

Exkurs: Ich selbst habe es nicht nur einmal erlebt, daß beispielsweise in Moderierten Arbeitsgruppen oder Gesundheitszirkeln einige Mitarbeiter durch das Angebot, sich beteiligen zu können, und durch das Gefühl, ernstgenommen zu werden, geradezu gerührt waren. Diese Entwicklung wurde von ihnen als deutliches Zeichen von Veränderung in der Zusammenarbeit, der Wertschätzung und für einen einsetzenden Wandel der Führungskultur gewertet. Diese Mitarbeiter trugen oftmals zu einer positiven Stimmung innerhalb der Sitzungen bei. Allerdings riefen sie gleichzeitig die Skeptiker auf den Plan, die jedoch die Beteiligungsarbeit nicht torpedierten.

Ein **Mitarbeiter** berichtet über die Startphase in seinem Arbeitsbereich: „(...) früher waren die wie die Lämmer: Sie haben hingenommen, was die Betriebsleitung vorgeben hat“. (Int.: 5)

Sie hatten auch keine andere Wahl. In den traditionellen, autoritär geführten Betrieben war Denken und Handeln klar getrennt, die Mitarbeiter wurden durch rigide Disziplinierungen zum Gehorsam erzogen. Den Lämmern stand in diesen Strukturen als Gegenstück der Leithammel gegenüber.

Eine weitere Hürde stelle die mangelnde Überzeugung darüber dar, ob die Beteiligung der Mitarbeiter von den Führungskräften wirklich ernstgemeint ist. Diesen Aspekt führen Vertreter aller drei Befragtengruppen an. (Int.: 3, 4, 6, 7, 9, 13, 14, 16, 17)

Damit verbunden sei häufig die geringe Zuversicht der Mitarbeiter, auch ihre eigenen Bedarfe bezogen auf ihr Arbeitsumfeld thematisieren zu können. Sie scheinen die Erwartungshaltung einiger Führungskräfte sehr wohl realistisch einzuschätzen. Vgl. hierzu: 3.3.3.3.1 Führungskräfte: Promotoren oder Hinderer?

Belastend ist häufig eine negative Erfahrung mit früheren Kostensenkungs- und Rationalisierungsprogrammen, z. B. der ETHOS-Untersuchung.³⁹³ (Int.: 17, 3)

³⁹³ ETHOS ist eine Rationalisierungsoffensive beim Vorläuferunternehmen Thyssen Stahl gewesen, das 1992 gestartet wurde. ETHOS steht für „Ertragssteigerung bei Thyssen Stahl durch operative Spitzenleistung“.

Durch solche Programme sind Mitarbeiter vieler Arbeitsbereiche u. a. auch durch massiven Stellenwegfall bei gleichbleibenden Aufgaben an die Grenzen ihrer physischen und psychischen Belastbarkeit gebracht worden. Diese Hinterlassenschaft macht mißtrauisch gegenüber jeglicher Ankündigung von Reformen. Dies wurde teilweise leider im Vorfeld von Beteiligungsbemühungen zu wenig beachtet und wirkte sich zunächst belastend auf Glaubwürdigkeit und Vertrauen sowie auf die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitern aus.

Ist das Beteiligungsprojekt oder der Veränderungsprozeß zunächst ergebnisoffen, so ist viel Überzeugungsarbeit der beteiligten Führungskräfte und Betriebsräte erforderlich, um die Mitarbeiter für die Beteiligung zu gewinnen. Denn bei den bisherigen Konzepten und Strategien waren die Resultate für die Mitarbeiter stets im Vorfeld bekannt und einschätzbar.

Eine weitere Schwierigkeit liegt auch in der schon hohen zeitlichen Anspannung der Belegschaftsmitglieder begründet: Viele Mitarbeiter, insbesondere aus den Conti-Betrieben³⁹⁴, zeigen wenig Neigung sich nach Arbeitsende noch an Beteiligungsprojekten zu beteiligen. (Int.: 2, 8, 11, 12, 13) Hier ist sicherlich noch erheblicher Handlungs- und Verhandlungsbedarf zwischen Mitarbeitern, Führungskräften und Betriebsräten, um Möglichkeiten, die während der Arbeitszeit stattfinden können, zu schaffen und zu nutzen.

Bei der schriftlichen Befragung haben die Prozeßbegleiter die Bereitschaft der Mitarbeiter bei ThyssenKrupp Stahl, sich mit ihrem Know-how für die Unternehmensentwicklung im Rahmen von Mitarbeiterbeteiligungsaktivitäten einzubringen, wie folgt eingeschätzt:

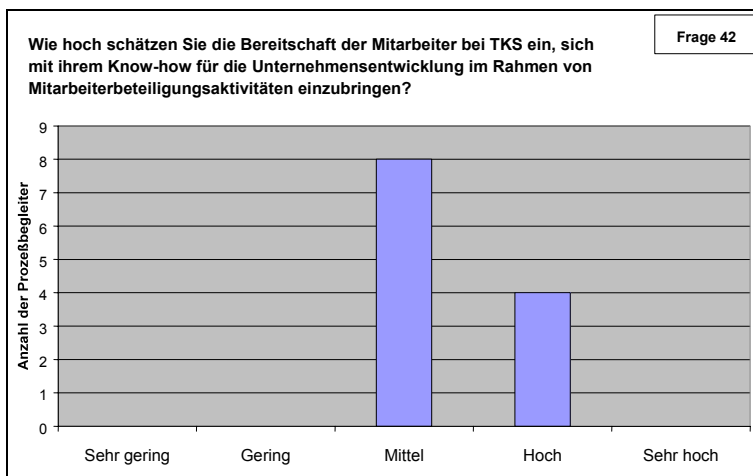


Abb. 26: Bereitschaft der Mitarbeiter bei ThyssenKrupp Stahl, sich mit ihrem Know-how für die Unternehmensentwicklung im Rahmen von Mitarbeiterbeteiligungsaktivitäten einzubringen - Einschätzung der Prozeßbegleiter

Dem widerspricht nicht die Haltung von Mitarbeitern vor einem Veränderungsprozeß: Diese wurde von den Prozeßbegleitern eher ablehnend, skeptisch bis abwartend eingestuft.

³⁹⁴ Vgl. hierzu: 2.2.1 Struktur und Qualifikation der Beschäftigten

Diese Haltung scheint jedoch nicht statisch zu sein. Darauf weist die Einschätzung der Prozeßbegleiter über deren positive Entwicklung innerhalb von Veränderungsprozessen hin:

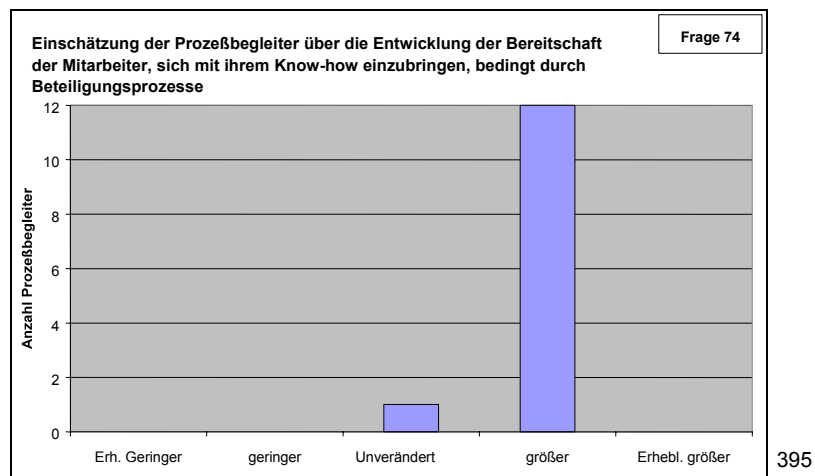


Abb. 27: Entwicklung der Bereitschaft der Mitarbeiter, sich mit ihrem Know-how einzubringen - Einschätzung der Prozeßbegleiter

Interessant im Rahmen dieser Untersuchung ist die Frage, was getan werden kann, um die Beteiligungsbereitschaft der Mitarbeiter zu steigern. In diesem Zusammenhang wiesen Vertreter aller Befragtengruppen zunächst auf grundsätzliche Problematiken hin:

Beteiligungsbereitschaft bei den Mitarbeitern zu wecken und zu stärken/erhöhen, ist eine Aufgabe, für die viel Durchhaltevermögen benötigt wird: „Man bekommt immer wieder Nackenschläge!“ (Int.: 17, 8, 13)

Einige **Betriebsräte** vertreten die Meinung, daß es manchmal bei Mitarbeitern schwieriger als bei Führungskräften sei, den Grundgedanken „Veränderungsprozesse sind positiv“ zu verankern. Es existiere eine grundsätzliche Abwehrhaltung; diese ändere sich erst, wenn der Nutzen für den einzelnen deutlich werde. (Int.: 4, 12)

Zu unbefriedigend oder gar negativ scheinen nicht wenige Mitarbeiter bisherige Reorganisationen oder Restrukturierungen wahrgenommen oder erlebt zu haben. Vertrauen in die Führungskräfte, das die Mitarbeiter veranlaßt, dem aktuell anstehenden Prozeß eine langfristig positive Wirkung zuzuschreiben, war offensichtlich zu Beginn des Prozesses nicht vorhanden.

Ein **Prozeßbegleiter** stuft die Situation bei ThyssenKrupp Stahl folgendermaßen ein: „Es ist illusorisch zu glauben, man wird immer 100% der Belegschaft erreichen. Und als hätte die Belegschaft nur darauf gewartet, daß da einer kommt, und da sagt: ‚Jo, ab morgen kannst Du Dich beteiligen!‘ Und alle rennen los. Jo, es wird immer eine Gruppe geben, die man nicht erreichen wird können. Aber der soll man nicht nachtrauern, sondern lieber dem vielleicht größeren Teil sich mit aller Kraft und Energie zuwenden, die bereit sind, sich zu engagieren. Und dann wird sicherlich es möglich sein, auch ein paar, die sich jetzt eher zurückhalten, zweifeln, zögern, die zu gewinnen.“ (Int.: 10)

³⁹⁵ Das Ergebnis ist auf eine doppelte Punktbewertung zurückzuführen.

Was getan werden kann und sollte, um die Beteiligungsbereitschaft zu erhöhen, zeigen die Befragten durch verschiedene Eckpunkte auf³⁹⁶:

- Zunächst einmal müßten die Führungskräfte Mitarbeiterbeteiligung und Beteiligungsaktivitäten befürworten und dies glaubhaft bei den Mitarbeitern vertreten. (Int.: 3, 6, 9, 16, 17, 18)³⁹⁷
- Für Beteiligungsarbeit muß umfassend, d. h. auf persönlicher Ebene „face to face“ und mit Hilfe aller zur Verfügung stehenden Medien, z. B. Mitarbeiterzeitung, Intranet und Weiterbildungsbericht, geworben werden. So lautete beispielsweise ein zweiseitiger Artikel in der Mitarbeiterzeitung „inside steel“: Mitarbeiterbeteiligung - ein wichtiger Faktor für den Unternehmenserfolg.³⁹⁸ Dabei sollte beachtet werden, die Erfolge auch als Ergebnisse der Mitarbeiter herauszustellen: „Dann zeigt sich für Zweifler und Zögerer, daß es sich lohnt, sich zu beteiligen.“ (Int.: 10, 3, 7, 9, 11, 14) Ziel ist es, aufmerksam und neugierig zu machen, um so die grundsätzliche Beteiligungsbereitschaft zu begründen oder zu verstärken.
- Kontinuität und Nachhaltigkeit der Beteiligungsarbeit sind zwei Aspekte, die von den meisten Experten angeführt werden und als ganz wesentliche Faktoren für den Erfolg bei der Implementierung und Durchführung von Beteiligungsaktivitäten eingestuft werden. (Int.: 1, 2, 3, 6, 7, 8, 12, 13, 17,18)
- Aufzeigen des Nutzens für die Mitarbeiter, und zwar unter offener Diskussion der mit der Beteiligungsarbeit verbundenen Vor- und Nachteile unter Einbeziehung des Betriebsrats. In diesen Zusammenhang ist auch ein Anreizsystem einzuordnen, von dem einige Befragte glauben, daß es zu einer höheren Beteiligungsbereitschaft führe. Dabei stünden finanzielle Aspekte nicht im Vordergrund: „Geld wirkt höchstens kurzfristig!“ (Int.: 15) Zwei konkrete Vorschläge für Anreize werden in den Interviews genannt: Zeitausgleiche und ein Wettbewerb mit Gewinnmöglichkeiten, z. B. ein Auto³⁹⁹. (Int.: 4, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 13, 15)
- Schrittweises Heranführen der Mitarbeiter an ihre Rolle als Beteiligte, um eine Überforderung zu vermeiden. (Int.: 1, 3, 11, 14) Vgl. hierzu: 3.3.3.3.1 Führungskräfte: Promotoren oder Hinderer?
- Für die Mitarbeiter sei auch die zeitnahe Rückmeldung bezüglich der erarbeiteten Maßnahmen zur Verbesserung, z. B. der Arbeitsabläufe oder des Arbeitsumfeldes, von großer Bedeutung. Dies wird häufig als Indiz für die Ernsthaftigkeit der Führungskräfte, der Wertschätzung durch die Führungskräfte und die Nachhaltigkeit der eingeleiteten Beteiligungsaktivitäten/-prozesse betrachtet. „Feedback ist das A und O!“ (Int.: 5, 3, 7, 8, 9, 11, 13, 15, 18)⁴⁰⁰

³⁹⁶ Einige der Aspekte wurden auch in der sfs-Studie aufgezeigt: Jürgenhake, Uwe; Lichte, Rainer; Martens, Helmut; Sczesny, Cordula: Bestandsaufnahme der Beteiligungsverfahren bei TKS - Ergebnisbericht, Dortmund 1999, S. 67

³⁹⁷ Dies deckt sich mit den Ergebnissen der Untersuchungsphase 1

³⁹⁸ Thyssen Krupp Steel AG: ThyssenKrupp inside steel - Mitarbeiterzeitschrift für die Unternehmen der Thyssen Krupp Steel AG, 3.2000, S. 18

³⁹⁹ Diesen Aspekt greift auch der Leiter des Arbeitsbereiches Verbesserungsprozesse auf. Vgl. hierzu: 3.4.1 Zentralbereich „Verbesserungsprozesse“

⁴⁰⁰ Vgl. hierzu: Jürgenhake, Uwe; Lichte, Rainer; Martens, Helmut; Sczesny, Cordula: Bestandsaufnahme der Beteiligungsverfahren bei TKS - Ergebnisbericht, Dortmund 1999, S. 73

Die Fülle zeigt, daß es offensichtlich recht unterschiedliche Möglichkeiten, die sich z. T. auch schon bewährt haben, gibt. Es genügen nicht sporadische Aktionen, vielmehr sind kontinuierlich Bemühungen erforderlich, dies gilt in besonderem Maße für umfassende Veränderungsprozesse.

Die Überwindung der Hemmnisse sei bisher dort gut gelungen, so die Ausführungen der Befragten, wo nicht isolierte Einzelmaßnahmen vorgenommen, sondern mittel- oder langfristig angelegte Prozesse eingeleitet worden seien. Die Kombination von

- Seminaren, in denen die Mitarbeiter mit Hilfsmitteln und Methoden vertraut gemacht werden⁴⁰¹
- Workshops, in denen die Mitarbeiter z. T. gemeinsam mit Führungskräften und Betriebsräten Verbesserungsideen entwickeln
- Regelgesprächen, wo die Umsetzung von entwickelten Maßnahmen nachgehalten wird

überzeuge die beteiligten Mitarbeiter von der Ernsthaftigkeit, mit der die Führungskräfte die Beteiligungsaktivitäten begleiten.

Bleibt festzuhalten, daß eine kontinuierliche, systematische und nachhaltige Beteiligungsarbeit eine notwendige Voraussetzung für den Erfolg darstellt. Basis bilden Offenheit, Geduld und Toleranz der Führungskräfte gegenüber den Mitarbeitern, dies gilt aber auch umgekehrt.

Gefordert ist offensichtlich die „empathische Führungskraft“⁴⁰², die die Mitarbeiter i. w. S. anerkennt, d. h. sowohl in ihrer Bedürfnislage (Nutzen) als auch bezogen auf ihre aktuelle Leistungsfähigkeit und -bereitschaft. So kann das Prinzip der kleinen Schritte gekoppelt mit Kontinuität und Nachhaltigkeit zu Erfolg führen. Dadurch erreicht die Führungskraft auch ihrerseits wieder Anerkennung durch die Mitarbeiter und so Reputation, einen Vertrauensvorschuß, der sich positiv auf weitere Beteiligungsarbeit und die Zusammenarbeit an sich auswirken kann.⁴⁰³

Mit der in Beteiligungsprozessen zunehmenden Beteiligungsbereitschaft wachsen, so die Ergebnisse der schriftlichen Befragung, auch das Verantwortungsbewußtsein und die Eigeninitiative der Mitarbeiter:

⁴⁰¹ Die Mitarbeiter wurden in der Vergangenheit überwiegend sowohl durch Verhaltens- als auch Methodentrainings, die von den Prozeßbegleitern als oft hilfreich eingestuft wurden, für die Beteiligungsprozesse qualifiziert. Vgl. hierzu: Anlage A.10 Untersuchungsphase 1: Fragebogenerhebung

⁴⁰² Vgl. hierzu: Goleman, Daniel: Emotionale Intelligenz, München, Wien 1996

⁴⁰³ Vgl. hierzu: Voswinkel, Stefan: Anerkennung und Reputation - Die Dramaturgie industrieller Beziehungen, Duisburg 1999, S. 5

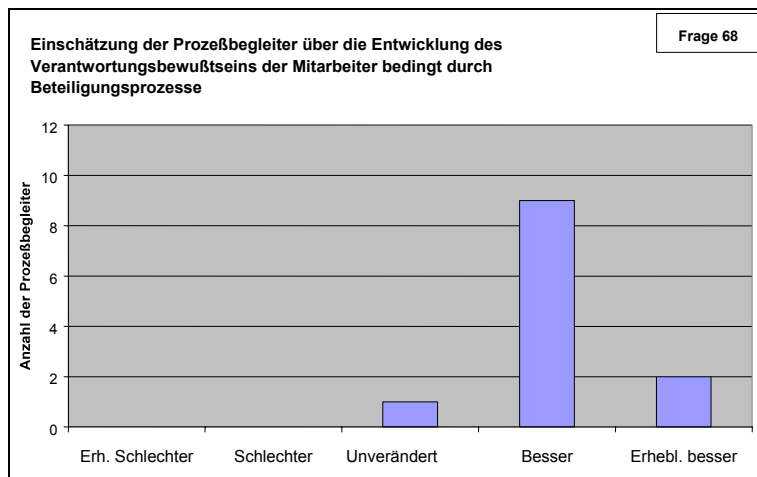


Abb. 28: Entwicklung des Verantwortungsbewußtseins der Mitarbeiter bedingt durch Beteiligungsprozesse - Einschätzung der Prozeßbegleiter

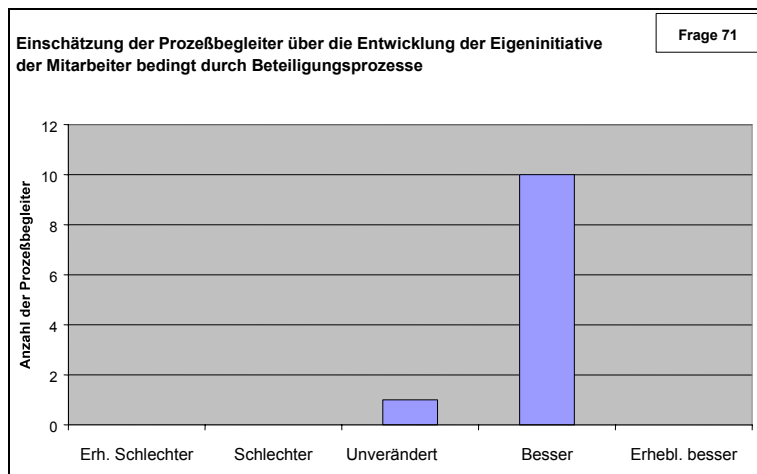


Abb. 29: Entwicklung der Eigeninitiative der Mitarbeiter bedingt durch Beteiligungsprozesse - Einschätzung der Prozeßbegleiter

Zwischenfazit

In einigen Bereichen ist bei den Mitarbeitern die Beteiligungsbereitschaft und -fähigkeit z. T. stark unterentwickelt. Dort, wo geringe Beteiligungsbereitschaft angetroffen wurde, gab es tiefgreifende Ursachen.

Vieles deutet auf ein ganz tief verwurzeltes Mißtrauen bei diesen Mitarbeitern hin, das vermutlich über lange Jahre in tayloristischen Strukturen gewachsen ist und durch viele einschlägige Situationen als Strategie bestätigt wurde. Solchermaßen erfahrungsbasierte Haltung kann nicht wie ein Schalter von heute auf morgen umgelegt werden. Kurzum: Traditionelle Arbeitsverhältnisse waren keine gute Ausgangsbedingung für Mitarbeiterbeteiligung.

Dies wird in der RKW Innovationsstudie bestätigt: Aus dem Blickwinkel der Geschäftsführung und auch aus Sicht der Arbeitnehmervertreter setzten sich die Mitarbeiter weniger als Führungskräfte oder Betriebsräte für Innovationsmaßnahmen ein.⁴⁰⁴

Wenn in der Vergangenheit kein Vertrauensverhältnis aufgebaut werden konnte, wird die Ankündigung von Veränderungen nicht unbedingt verstärkte Motivation bei den Mitarbeitern hervorrufen.

⁴⁰⁴ Vgl. hierzu: RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft ev. (Hrsg.): Innovationsstudie 2000, Kurzbericht, Eschborn o. J., S. 16

Offenbar muß durch kontinuierliche Beteiligungsarbeit Vertrauen aufgebaut werden. Dazu beitragen können unterschiedliche, nicht immer aufwendige, Maßnahmen. Zunächst einmal müssen die Mitarbeiter mit ihren Bedürfnissen ernstgenommen werden. Das kann sich beispielsweise in Regelungen niederschlagen, mit denen den Mitarbeitern trotz zeitlicher Engpässe ermöglicht wird, an Beteiligungsmodellen teilzunehmen.

Wichtig ist darüber hinaus noch zweierlei: Die Maßnahmen so zu gestalten, daß erstens eine Überforderung der Mitarbeiter gerade auch zu Beginn vermieden wird und zweitens möglichst rasch erste Ideen zur Verbesserung des Arbeitsumfeldes, also mit direktem Nutzen für die Betroffenen, umgesetzt werden können.

Nachfolgende Kontinuität der Mitarbeiterbeteiligung und Nachhaltigkeit der Ideenumsetzung bilden vertrauensfördernde Maßnahmen. Nicht umsonst wird Feed-back, und damit sind auch Begründungen für die Ablehnung von Verbesserungsvorschlägen gemeint, als das A & O bezeichnet.

Auch dem Bedürfnis nach Anerkennung sollte Rechnung getragen werden, indem etwa erarbeitete Ergebnisse ausdrücklich den Mitarbeitern zugeschrieben werden. Wer einmal erlebt hat, über wie viele Jahre ein Mitarbeiter stolz über seine umgesetzte Verbesserungsmaßnahme sein kann, insbesondere wenn man sie sehen oder spüren kann, wird auch nie mehr den damit verbundenen Motivationsschub unterschätzen.

Strukturierung und professionelle Begleitung unterstützen den Prozeß der Vertrauensbildung. Vorteilhaft erwies sich in der Vergangenheit die praktizierte Kombination aus gestaffelten Seminar- und Workshopaktivitäten für die Beteiligungsprozesse. Allerdings darf diesen Aktivitäten nicht hinreichende Bedeutung zugemessen werden, sie helfen sicherlich, Mitarbeiterbeteiligung vorzubereiten und auch begleitend, flankierend zu unterstützen, indem losgelöst vom Betriebsgeschehen Probleme - auch interpersonale - bearbeitet werden können, aber der eigentliche Wandel im Umgang miteinander zeigt sich in der betrieblichen Praxis. Folgt den Workshops oder Seminaren ein Praxisschock ist das kaum wieder gutzumachen.

Exkurs: Finden beispielsweise verabredete Regelgesprächen nach dem zweiten oder dritten Termin nicht mehr statt, weil der verantwortlichen Führungskraft immer wieder „etwas dazwischenkommt“, so kann die Enttäuschung bei Mitarbeitern zu dem Gefühl mangelnder Ernsthaftigkeit und Wertschätzung seitens der Führungskraft führen. Eine Folge kann sein, daß auch andere beschlossene Maßnahmen in diesem Licht betrachtet werden. Solche „Desillusionierung“ der Mitarbeiter kann im „Dienst nach Vorschrift“ oder in „innerer Kündigung“ münden.

Offensichtlich scheint in einigen, nicht wenigen Fällen jedoch dieser Wandel auch im betrieblichen Alltag zu gelingen; insofern wundert es nicht, daß im Laufe von Beteiligungsprozessen nicht nur die Beteiligungsbereitschaft der Mitarbeiter wächst, sondern auch die Verantwortungsbereitschaft. Vgl. hierzu: 3.5 ThyssenKrupp Stahl-weite Mitarbeiterbefragung

Auch hier kann abgeleitet werden: Beteiligungsprozesse sollten trotz der zunächst vorhandenen Skepsis initiiert werden. Eingebettet in einen umfassenden Veränderungsprozeß, gut vorbereitet, systematisiert und nachhaltig gestaltet, ist die Aussicht auf Erfolg anscheinend recht hoch.

Zwar ergab die ThyssenKrupp Stahl-weite Mitarbeiterbefragung eine relative Unzufriedenheit mit der Mitarbeiterbeteiligung, diese kann jedoch nicht ausschließlich auf negative Erfahrungen mit Beteiligungsformen zurückgeführt werden. Vermutlich wer-

den bisher nicht beteiligte Mitarbeiter und auch Führungskräfte zu dieser Bewertung beigetragen haben.

3.3.3.3.4 Einfluß des Vorstands

Der Einfluß des Vorstands stand nicht im Mittelpunkt meiner Untersuchung und wurde daher im Rahmen der Interviews nicht ausdrücklich thematisiert. Dennoch wurde dieses Thema im Zusammenhang mit anderen Fragekomplexen von den Gesprächspartnern eingebracht.

Viele der Befragten wünschen sich eine stärkere Unterstützung durch den Vorstand. Diese müsse gekoppelt sein mit Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit bezüglich Beteiligungsarbeit. (Int.: 1, 2, 3, 7, 16) Das liegt möglicherweise darin begründet, daß zum Zeitpunkt der Erhebung eine einmütige und geschlossene Haltung innerhalb des Vorstands nicht vermutet wurde.

Ein **Prozeßbegleiter** kritisiert die mangelnde Verzahnung der auf den verschiedenen Ebenen ablaufenden Strategien und Vorgehensweisen: „Auf der einen Seite haben wir den Vorstand mit den strategischen Zielen, die Direktoren mit den strategischen Entscheidungen und auf der anderen Seite die Mitarbeiter, die Beteiligung praktizieren und Prozeßbegleiter, die Beteiligung unterstützen - aber wo ist die Klammer?“ (Int.: 1)

Ein erster Schritt zur unternehmensweiten Gestaltung von Beteiligungsprozessen stelle die Betriebsvereinbarung zur Mitarbeiterbeteiligung bei ThyssenKrupp Stahl dar. Diese konnte, so ein **Prozeßbegleiter**, „endlich nach langem Ringen“ abgeschlossen werden; ein Zeugnis dafür, daß der Thematik auch heute noch mit unterschiedlichen Blickwinkeln, Skepsis und Mißtrauen begegnet wird. (Int.: 3)

Hier wird die Bedeutung des Vorstands bezogen auf Mitarbeiterbeteiligung deutlich: Schließlich besitzt er als Gremium die Verhandlungsvollmacht, gemeinsam mit dem Betriebsratsgremium eine unternehmensweite Konzeption und langfristige Strategie zur Mitarbeiterbeteiligung zu entwickeln und auf Dauer zu implementieren.⁴⁰⁵

Ein **Betriebsrat** ist da sehr zuversichtlich, er ist von der Glaubwürdigkeit und Ernsthaftigkeit, mit der der neue Vorstand Mitarbeiterbeteiligung vorantreibt, überzeugt.⁴⁰⁶ (Int.: 4)

In kontinuierlichen Verbesserungsprozessen sind alle betrieblichen Akteure gefordert: „Alle müssen umdenken (...) und schön wäre, wenn mal der Vorstand das vorleben würde“, so ein anderer **Betriebsrat**. (Int.: 12)⁴⁰⁷

Sehr positiv wird von Mitarbeitern die Wertschätzung durch das oberste Management aufgenommen, das sich auch in der Präsenz vor Ort ausdrückt. So führten die nicht seltenen Besuche des ehemaligen Vorstandsvorsitzenden der Friedr. Krupp AG Hoesch-Krupp, Gerhard Cromme, bei den Mitarbeitern zu einer großen Begeisterung und hohem Engagement bei den Maßnahmen im Rahmen des 4 K-Programms. Vgl. hierzu: 3.2.1 Partizipative Ansätze in den Vorläuferunternehmen

⁴⁰⁵ Dazu äußert sich auch der Leiter des Zentralbereiches Verbesserungsprozesse. Vgl. hierzu: 3.4.1 Zentralbereich „Verbesserungsprozesse“

⁴⁰⁶ Das Interview fand Frühjahr 2002 statt.

⁴⁰⁷ Jürgehake, Uwe; Lichte, Rainer; Martens, Helmut; Sczesny, Cordula: Bestandsaufnahme der Beteiligungsverfahren bei TKS - Ergebnisbericht, Dortmund 1999, S. 60

Diese Reaktion zeigt sich auch bei ThyssenKrupp Stahl, wenn ein Vorstandsmitglied durch Anwesenheit beispielsweise in Präsentationen oder Feed-back-Gesprächen die Wichtigkeit der Mitarbeiterbeteiligung unterstreicht.

Insgesamt läßt sich festhalten:

Es wird von den Befragten eine eindeutige, klare und glaubhafte Befürwortung der Mitarbeiterbeteiligung vom Vorstand erwartet, die durch entsprechende Regelwerke und für die Mitarbeiter erlebbare Handlungen bekundet werden sollten.

Glaubwürdigkeit und Ernsthaftigkeit seitens des Vorstands scheinen durch persönliches Einbringen und Präsenz vermittelt werden zu können.

3.3.3.4 Bedeutung der Mitarbeiterbeteiligung für die Organisationskultur

Dieser Abschnitt dient der Klärung, inwiefern durch die Beteiligungsarbeit selbst Entwicklungen innerhalb des Unternehmens initiiert wurden. Dabei wird auf „weiche Faktoren“ eingegangen, beispielsweise auf Indikatoren, die Rückschlüsse auf die Art der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Führungskräften zulassen, z. B. Vertrauen, aber auch untersucht, ob und in welchem Umfang Änderungen in der Arbeitsorganisation erfolgten, z. B. Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten, Handlungsspielräume.

3.3.3.4.1 Vertrauen

Das Substantiv „Vertrauen“ hat seinen sprachlichen Ursprung im Verb „trauen“, das wiederum im Sinne von „fest werden“ der Wortgruppe „treu“ zuzuordnen ist. Ursprünglich wurde das Wort „trauen“ im Sinn von „glauben, hoffen, zutrauen“ benutzt. Daraus entwickelte sich die Bedeutung „Vertrauen schenken“ und „sich zutrauen“ (wagen).⁴⁰⁸

Diese beiden Facetten weisen im betrieblichen Alltag zwischen den handelnden Akteuren eine bilaterale Beziehung auf. Der kleine sprachliche Exkurs macht deutlich, daß „Vertrauen“ ein komplexes Thema mit vielen Erscheinungsbildern und unterschiedlichen Wirkungsmöglichkeiten ist: So beeinflusst beispielsweise das vorhandene Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeitern die Beteiligungsarbeit an sich, andererseits wird wiederum das Vertrauen durch die Beteiligungsarbeit verändert - oder eben nicht.

Bei der schriftlichen Befragung zeigten die Prozeßbegleiter auf, daß durch umfassende Veränderungsprozesse das Vertrauensverhältnis teilweise, aber eben nicht immer, verbessert wird.

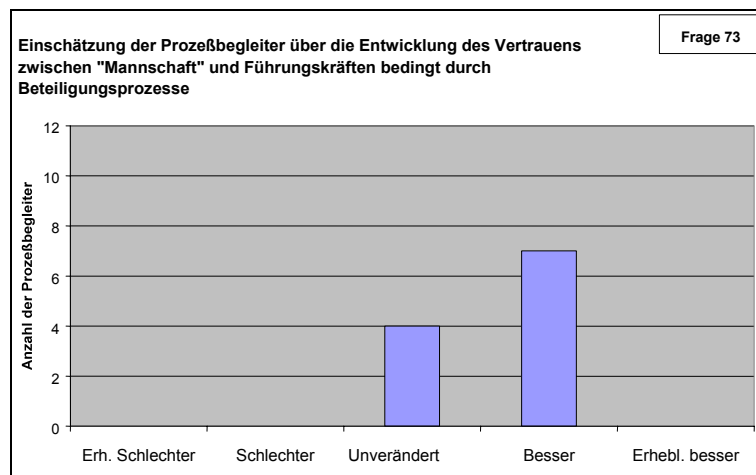


Abb. 30: Entwicklung des Vertrauens zwischen „Mannschaft“ und Führungskräften bedingt durch Beteiligungsprozesse - Einschätzung der Prozeßbegleiter

Aus diesem Grunde wurde dieser Aspekt in den Interviews mit den Experten nochmals beleuchtet.

⁴⁰⁸ Wissenschaftlicher Rat der Dudenred. (Hrsg.): Günther Drosdowski u. a.: Das Herkunftswörterbuch - Etymologie der deutschen Sprache, 2. Auflage 1989, S. 753 und 786

Dabei stellte sich heraus, daß sich in vielen kleinen Arbeitsbereichen durch Beteiligungsarbeit das Vertrauensverhältnis zwischen „Mannschaft“ und Führungskräften verbessert hat, und zwar offensichtlich, so der Tenor der befragten **Mitarbeiter**. (Int.: 5, 6, 13, 15, 17,18)

„Ich glaube einfach, daß in vielen Bereichen mehr miteinander gesprochen wird - was früher vielleicht nicht der Fall war. Der einzelne fühlt sich eingebunden und nicht nur als den Ausführenden. (...) Sie sind hier nicht zum Denken, Sie sind hier zum Arbeiten - Ich glaube, daß solche Sprüche heute nicht mehr fallen würden.“ (Int.: 6)

Vertrauen als gegenseitige Beziehung zwischen Menschen bleibt jedoch immer eine „riskante Vorleistung“.⁴⁰⁹ Das gilt nicht zuletzt in Verhältnissen, in denen das Mißtrauen nur zu begründet eine angemessene Reaktion war. Eine fatale Wirkung bei Enttäuschungen in Vertrauensbeziehungen liegt darin, daß als Folge nicht etwa Vertrauen etwas reduziert wird, sondern in Mißtrauen umschlägt.⁴¹⁰ Vgl. hierzu: 2.6.4 Vertrauen

Wie schwierig und teilweise langwierig der Auf- und Ausbau eines Vertrauensverhältnisses sein kann, beschreibt ein **Prozeßbegleiter**:

„Es hat ja mindestens dreimal so lang gedauert, bis sich dieses Vertrauensverhältnis aufgebaut hat, wie es jetzt so ist. Und man kann nicht von einem Veränderungsprozeß erwarten, der über ein/anderthalb, zwei oder auch drei Jahre läuft, daß er alles das, was in der Vergangenheit lief (...), plötzlich umdrehen wird. (...) Man kann also nicht erwarten, wenn 20 Jahre ein bestimmtes Vertrauensverhältnis aufgebaut worden ist (...) und jetzt kommt ein Veränderungsprozeß und dann würde dieser Prozeß über 2 Jahre genügen, um 20 Jahre vorher vergessen zu machen.“ (Int.: 10, 1,2)

Vor allem gegenseitige Anerkennung kann Vertrauen verstärken. Geleistetes Vertrauen kann Wechselwirkungen hervorbringen, die sich verstärken. Beide Seiten müssen „anerkennen *und* anerkannt werden“.⁴¹¹

Problematisch sei es, dies betrifft insbesondere die Implementationsphase, wenn Mitarbeiter und Führungskräfte mit verschiedenen Erwartungshaltungen die Beteiligungsarbeit angehen und betreiben. Enttäuschung schein da vorprogrammiert. Vergleichbares gelte, wenn ein Beteiligungsprozeß „verordnet“ wird: Die Folgen, so ein **Prozeßbegleiter**, könnten sein, daß Führungskräfte scheinbar eine positive Haltung einnehmen und Mitarbeiter dann oft nicht engagiert genug seien. (Int.: 3, 2)

⁴⁰⁹ Luhmann, Niklas: Vertrauen - Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 2. Auflage, Stuttgart 1973, S.23

⁴¹⁰ Vgl. hierzu: Littek, Wolfgang; Heisig, Ulrich: Rationalisierung von Arbeit als Aushandlungsprozeß - Beteiligung bei Rationalisierungsverläufen im Angestelltenbereich, in: Soziale Welt 37 (1986), S. 250

⁴¹¹ Deutschmann, Christoph: Postindustrielle Industriesoziologie - Theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse und soziale Identitäten, Weinheim 2002, S. 140

Mögliche Ursachen für eine teilweise nicht so positive Entwicklung des Vertrauensverhältnisses aus Sicht der Befragten:

- Ideen zur Veränderung oder Verbesserung werden nicht umgesetzt (Int.: 5, 11, 18)
- Mitarbeiter vermuten, es tue sich nichts (Int.: 5, 7)
- Mangelndes vertrauensförderndes Führungsverhalten (Int.: 6, 11, 12, 13, 14, 17)
- Mangelnde Glaubwürdigkeit der Führungskraft (Int.: 1, 2, 9, 11)
- Mitarbeiter nehmen an, daß die Führungskraft „es nicht ernst meint“ (Int.: 1)
- Mangelnde Offenheit der Mitarbeiter (Hemmungen) (Int.: 15)
- „Unglückliche Verkettung“ der Beteiligungsaktivitäten mit anderen Maßnahmen, z. B. Durchführung von Rationalisierungsprogrammen (Int.: 11, 3, 17)

Diese Ausführungen stellen die Fragilität von Vertrauen deutlich heraus. Erschwerend für die Vertrauensbildung sind nach Meinung der Befragten insbesondere zwei Eckpunkte: Zum einen die tatsächliche oder angenommene mangelnde Umsetzung von Verbesserungsideen und somit mangelnde Nachhaltigkeit der Mitarbeiterbeteiligung und zum anderen wenig vertrauensförderndes Verhalten oder vermutete entsprechende Einstellungen der Führungskräfte.

Beides kann von Mitarbeitern als Ausdruck mangelnder Anerkennung und Wertschätzung interpretiert werden und kann schlimmstenfalls über die empfundene Enttäuschung wieder zu Mißtrauen führen.

Eine weitere schwere Option in Phasen des Vertrauensaufbaus stellen aus Sicht der Befragten gleichzeitig stattfindende Programme dar, in die i. d. R. die Führungskräfte mit eingebunden sind, mit denen teilweise bezogen auf Mitarbeiterbeteiligung widersprüchliche Ziele streng verfolgt werden und die insofern bezüglich der Vertrauensbildung kontraproduktiv sind. Hier wird wieder einmal mehr deutlich, wie wichtig eine klare Abstimmung über einzuleitende Maßnahmen ist.

Bereits in der ersten Untersuchungsphase schrieben die Prozeßbegleiter einem ganzen Teil dieser Aspekte einen hohen Einfluß auf den Erfolg der Beteiligungsaktivitäten zu.

Aufgrund ihrer eigenen Erfahrungen als beteiligte Mitarbeiter und als „außenstehende“ Begleiter gaben Befragte aller drei Expertengruppen auch Hinweise, was aus ihrer Sicht für die Entwicklung des Vertrauensverhältnisses zwischen „Mannschaft“ und Führungskraft wichtig, hilfreich und notwendig ist⁴¹²:

- Schnelle Maßnahmenumsetzung (Int.: 18)
- Miteinander-Sprechen (Int.: 6)
- Informations- und Feed-back-Gespräche - Überzeugungsarbeit durch Darstellung der Umsetzungsgrade von entwickelten Ideen und Maßnahmen (Int.: 2, 7)
- Themenwahl keine „Einbahnstraße“ (Int.: 2)
- Nachhaltigkeit der Veränderungen auch im Alltag (Int.: 10)
- Durchhalten „auch über Talsohlen“ (Int.: 10)

⁴¹² Hier handelt sich um eine weitgehende Übereinstimmung mit der Fachliteratur - Vgl. hierzu: Brödner, Peter; Kötter, Wolfgang (Hrsg.): Frischer Wind in der Fabrik - Spielregeln und Leitbilder von Veränderungsprozessen, Berlin - Heidelberg 1999; und Doppler, Klaus, Lauterburg, Christoph: Change Management - Den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt/M. 1994

Entlang der von ihnen genannten Ursachen benennen die Befragten auch mögliche vertrauensbildende Maßnahmen. Neben der Realisierung von Verbesserungsideen werden insbesondere die Themen Kommunikation, Kontinuität und Nachhaltigkeit angeschnitten.

Offensichtlich besteht so die Chance, mittel- bis langfristig eine Annäherung der Erwartungen, gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung als Basis für wechselseitiges Vertrauen zu realisieren.

Ein **Mitarbeiter** arbeitet im Interview den Zusammenhang zwischen guter Zusammenarbeit, gegenseitigem Vertrauen, Verlässlichkeit, Entscheidungs- und Handlungsspielräumen sowie guten Ergebnissen heraus:

„Im Grunde genommen läßt der (gemeint ist der Vorgesetzte - Anmerkung der Verfasserin) seine Mitarbeiter frei, der läßt denen freie Wahl, freie Entscheidung. Und ich finde, etwas Besseres kann es nicht geben. Wenn ich so eine Mannschaft habe, wo ich wirklich sagen kann, ich kann mich auf meine Mannschaft verlassen, die machen das. Ich kann auch 3 Wochen weg sein, die machen es wirklich gut. Das ist wirklich, wo ich dann sagen kann, wenn ich dann hinterher irgendwelche Zahlen ranhole, das seh ich daran. Die Leute sind motiviert.“ (Int.: 17)

Zwischenfazit

Die empirischen Befunde zeigen: Vertrauen und seine Wirkungsmechanismen sind von hoher Relevanz für Prozesse organisatorischen Wandels.

Das betrachtete Unternehmen befindet sich, wie viele andere Unternehmen und Institutionen auch, anscheinend in einem Vertrauens-Dilemma: Auf der einen Seite wird Vertrauen als wichtiger Faktor für Mitarbeiterbeteiligung und umfassende Veränderungsprozesse eingestuft, auf der anderen Seiten scheinen die Voraussetzungen für eine Vertrauensbildung in den Unternehmen ungünstig, und zwar bedingt durch eine noch sehr verbreitete Mißtrauenskultur als Erblast des Taylorismus und in Folge des massiven Arbeitsplatzabbaus. Vgl. hierzu: 1.6 Beschäftigungsentwicklung und 2.2.1 Struktur und Qualifikation der Beschäftigten

In tayloristischen Arbeitsstrukturen bildete „Mißtrauen“ häufig eine Überlebensstrategie. Folgende, von Mißtrauen bestimmte Grundhaltung prägte nicht selten die Zusammenarbeit mit Kollegen, aber in besonderem Maße mit dem Vorgesetzten: „Was bezweckt der damit?“ Und Vermutungen genügten und genügen, um Mißtrauen zu schüren oder zu bestärken. In tayloristischen Strukturen haben viele Mitarbeiter, aber auch Führungskräfte, erfahrungsbedingt verlernt, darauf zu vertrauen, daß die anderen handelnden Akteure im Betrieb ihnen gegenüber positiv handeln.

Welche Wege können nun aus diesem Dilemma führen? Das interaktionistische Vertrauens-Konzept sieht Vertrauen als Verhaltens-Erwartung an, die wissensbasiert, geleitet von bisherigen Interaktionserfahrungen und einem ständigen Modifikationsprozeß unterworfen ist.

Es gilt also Gelegenheiten zu schaffen, in denen neue Erfahrungen möglich sind und so bislang gültige Erklärungs- und Verhaltensmuster ihre Gültigkeit verlieren können. Dies scheint erfolgreich durch Mitarbeiterbeteiligung möglich zu sein.

Allerdings ist dieses „Umlernen“ ein langwieriger Prozeß, denn Mißtrauen weist ein hohes Maß an Beständigkeit und Stabilität auf. Mißtrauen wird selten überprüft, dafür um so öfter durch entsprechende Wahrnehmungen bestätigt.

Wahrnehmungen wiederum sind kognitive Prozesse basierend auf Komplexitätsreduktionen und Interpretationen der Wirklichkeit, die oftmals über eine längere Zeitspanne habitualisiert wurden und werden. Mißtrauen wird daher in diesem Mechanismus selten korrigiert.

Im Gegensatz zum Mißtrauen ist Vertrauen durch eine relative Instabilität gekennzeichnet. Der Weg vom Mißtrauen zum Vertrauen führt über mehrere, einschneidende Erlebnisse, die im bisherigen Weltbild nicht einzuordnen sind. Vertrauen steht immer wieder auf dem Prüfstand; kleinste Indizien können Impulse für mißtrauisches Beobachten oder Rückfall in grundsätzliches Mißtrauen werden. Nicht selten sind solche „Anzeichen“ auf Mißverständnisse oder falsche Rückschlüsse und Unterstellungen zurückzuführen.

Hier können „neutrale“ Betreuer, wie beispielsweise die unternehmensinternen Prozeßbegleiter, hilfreich sein. Ihnen ist es durch ihre Rolle möglich, sprach- und situationsbedingte Mehrdeutigkeiten aufzulösen und den jeweiligen Gesprächspartnern das tatsächlich Gemeinte zu verdeutlichen. Das setzt natürlich voraus, daß der situative Kontext bekannt ist. Interne Prozeßbegleiter besitzen in ihren Betreuungsbereichen Detailkenntnisse, die eine konsensorientierte Arbeit ermöglichen.

Soziologisch ist nun interessant, bei welchen Akteurskonstellationen es gelingt, ein Vertrauensverhältnis aufzubauen, das aus den beiden Komponenten: jemandes Vertrauen gewinnen und jemandem Vertrauen schenken, besteht. Außerdem interessieren immer wieder Faktoren, die eine solche Entwicklung be- oder verhindern.

Eine wichtige Voraussetzung seitens der Führungskräfte ist meiner Erfahrung nach, den Mitarbeitern im Sinne eines ganzheitlichen Menschenbildes zu begegnen und sich von der Reduktion auf die kapitalistische Zweckdienlichkeit des Mitarbeiters abzuwenden. Wertschätzung der Mitarbeiter in diesem Sinne bedeutet auch, den Bedürfnissen der Mitarbeiter nach Information, Kommunikation, Anerkennung und Nachhaltigkeit eingeleiteter Maßnahmen und Prozesse nachzukommen. Dabei wird der Offenheit gerade in schwierigen Situationen ein hoher Stellenwert beigemessen. Diese Haltung und Verhaltensweise muß sich im betrieblichen Geschehen beweisen.

Einen hohen Stellenwert nehmen in diesem Zusammenhang institutionalisierte Kommunikationsstrukturen ein, durch die „Willkür“ und „Zufälligkeit“ vermieden werden und gleichzeitige Informations- und Diskussionsplattformen eingerichtet werden können. Zu unterschätzen ist aber auch der in den empirischen Befunden immer wieder angeführte informelle Austausch für die Generierung von Verständnis und Vertrauen. Beide Verfahren gekoppelt tragen im Unternehmen auch dazu bei, daß technische und organisatorische Probleme frühzeitig fokussiert und somit bearbeitbar werden sowie auftretende gegensätzliche Betrachtungsweisen der betrieblichen Akteure konstruktiv thematisiert und zur Weiterentwicklung des Unternehmens genutzt werden können.

Kontraproduktiv zur Vertrauensbildung sind mangelnde Glaubwürdigkeit oder Ernsthaftigkeit der Führungskräfte, die sich an verschiedenen Zeichen ablesen lassen, beispielsweise nicht umgesetzte Verbesserungsvorschläge. Das z. Z. noch vorhandene Mißtrauen in die Umsetzungsbereitschaft und -fähigkeit der Führungskräfte wird auch in der bei ThyssenKrupp Stahl-weiten Mitarbeiterbefragung deutlich Vgl. hierzu: 3.5 ThyssenKrupp Stahl-weite Mitarbeiterbefragung

3.3.3.4.2 Fehlerkultur

Ein weiterer wichtiger Indikator für die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Führungskräften im betrieblichen Alltag ist der Umgang mit Fehlern. Diese sog. „Fehlerkultur“ steht in engem Zusammenhang mit anderen Parametern einer Organisationskultur, z. B. Führungsstil, Kontrolle, Konfliktkultur, Menschenbild, Motivation und Wertschätzung.⁴¹³

In der Untersuchungsphase 1 wurden die Prozeßbegleiter danach befragt, ob sich ihrer Meinung nach in umfassenden Beteiligungsprozessen auch der Umgang mit Fehlern verändert habe.

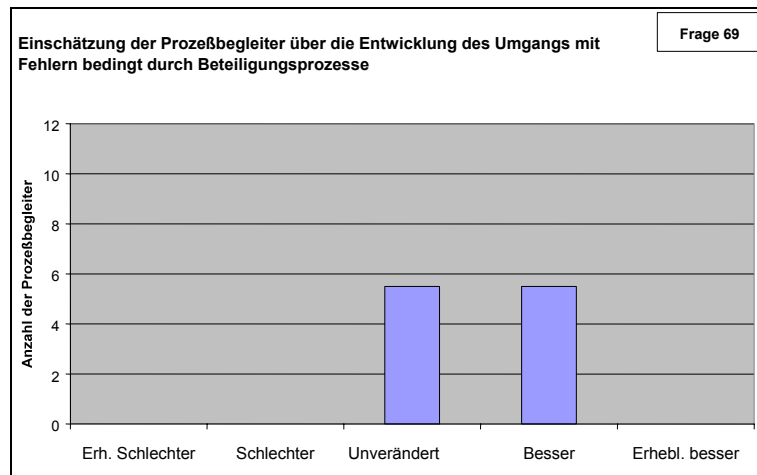


Abb. 31: Entwicklung des Umgangs mit Fehlern bedingt durch Beteiligungsprozesse - Einschätzung der Prozeßbegleiter

Nach Meinung der hier Befragten wurde in einigen Arbeitsbereichen der Umgang mit Fehlern beibehalten. Das liegt möglicherweise darin begründet, daß die Zusammenarbeit der Mitarbeiter auch über verschiedene Ebenen in dem bislang weitestgehend streng hierarchisch-funktional organisierten Unternehmen durch Mißtrauen statt Vertrauen und einem teilweise tayloristischen Menschenbild geprägt war, in dem eher die „Schuldigen“ als die Ursachen gesucht wurden. Dies wurde mir indirekt, aber auch oft genug direkt und „unverblümt“ in Seminaren, Workshops und anderen Veranstaltungen als Begründung angegeben und durch Beispiele untermauert.

Um ein umfassenderes Bild über die aktuelle Entwicklung zum Thema „Umgang mit Fehlern“ zu erhalten, wurden in der Untersuchungsphase 2 die Experten hierzu befragt.

Übereinstimmend sagen einige der befragten Mitarbeiter und Betriebsräte aus, der Umgang mit Fehlern in ihrem Arbeitsbereich sei „human“, sei so, daß niemand Angst zu haben brauche, einen Fehler zu machen. (Int.: 6, 15, 16, 18)

„Hier wird keiner an den Pranger gestellt“, so ein **Mitarbeiter** (Int.: 8). In vielen Bereichen reagierten Führungskräfte heute eher positiv, wenn Mitarbeiter Fehler melden. Eine Erklärung dafür liefert ein weiterer **Mitarbeiter**: „Daß der Chef einem die Keule überbrät, ist heute nicht mehr so, weil Führungskräfte erkannt haben, ohne mein Personal tut sich gar nichts.“ (Int.: 18)

⁴¹³ Pekruhl, Ulrich: Organisationskultur als Barriere für Veränderungen in: Brödner, Peter; Kötter, Wolfgang (Hrsg.): Frischer Wind in der Fabrik - Spielregeln und Leitbilder von Veränderungsprozessen, Berlin - Heidelberg 1999, S. 152

Offensichtlich sind sich einige Führungskräfte sehr wohl über ihr Abhängigkeitsverhältnis zu den Mitarbeitern im klaren. Ein angemessener Umgang mit Fehlern ist dann vielleicht nicht nur ein Ausdruck stärkerer Mitarbeiterorientierung und kooperativer Führung, sondern auch von einem gewissen Maß an Eigeninteresse geleitet.

Es bleibe in ihrem Arbeitsbereich nicht mehr bei der reinen Fehlerbehebung, so einige der befragten Mitarbeiter, sondern die Ursachen würden ermittelt und ausführlich mit den Mitarbeitern besprochen, um so eine zukünftige Fehlervermeidung und -reduzierung zu ermöglichen. (Int.: 2, 8, 15, 16)

Dies kann vorteilhaft sowohl für das Unternehmen als auch für die Mitarbeiter sein: bessere Leistung und Arbeitsergebnisse sollten mit höherer Anerkennung gekoppelt sein.

Hilfreich im Zusammenhang mit der Bedeutung von Fehlern und zukünftiger Fehlervermeidung sei dabei auch das Aufzeigen von Auswirkungen, so ein **Betriebsrat**. (Int.: 16) An einem Beispiel beschreibt er die Vorgehensweise: Bei einem Kundenbesuch konnten die Mitarbeiter hautnah erleben, was mit fehlerbehafteten Produkten und dann mit allen Produkten dieses Lieferanten passieren und schließlich mit dem Ruf dieses Unternehmens passieren könne. Das krassste Erlebnis sei dabei folgendes gewesen: Ein Mitarbeiter der Kundenfirma habe nur noch auf Produkte anderer Firmen zurückgegriffen.

Der Umgang mit Fehlern sei früher anders gewesen, so führen einige Mitarbeiter und Betriebsräte aus, früher sei es oft nur um deren Beseitigung gegangen, die Ursachen und Auswirkungen den Mitarbeitern nicht mitgeteilt oder erklärt worden.

Auch dies ist sicherlich ein Ausdruck des tayloristischen Menschenbildes: Der Arbeiter ist nicht zum Denken da. Lernen und Weiterentwicklung wurden daher vielfach versagt.

Fehler sind nicht nur ein nicht erwünschtes Ergebnis, sondern können auch in der Arbeitsweise begründet liegen. Arbeitnehmer sind darauf angewiesen, daß Kollegen oder Führungskräfte darauf aufmerksam machen, wenn die Arbeitsmethode nicht die optimale ist, um zukünftig effektiver zu arbeiten.

Exkurs: Eine solche wenig effektive Vorgehensweise eines Mitarbeiters fiel einer Führungskraft auf, die diesen Bereich erst vor kurzem verantwortlich übernommen hatte. In einem Mitarbeitergespräch wurde dies thematisiert und führte zu einem „emotionalen“ Zusammenbruch bei diesem Mitarbeiter. Allerdings nicht, weil ihm fehlerhaftes Vorgehen aufgezeigt wurden, sondern - fast im Gegenteil - weil ihn über 20 Jahre die Vorgesetzten im Glauben gelassen haben, er mache seine Arbeit gut. Enttäuschung und Wut darüber mußten zunächst verarbeitet werden. Durch die Offenheit in dem beschriebenen Gespräch hatte jedoch die Führungskraft bei diesem Mitarbeiter den Anfang für eine positive Beziehung begründet.

Einem **Mitarbeiter** geht die Entwicklung im eigenen Arbeitsumfeld insgesamt zu weit: „Wir sind früher eigentlich immer an den Vorarbeiter der Schicht herangetreten, (...) auf dessen Schicht der Fehler gemacht wurde. Und heute sind wir eigentlich dazu übergegangen, an den Mitarbeiter selber direkt ranzugehen, auf seine Fehler hinzuweisen (...). Ich würde eigentlich lieber nach wie vor an den Vorarbeiter rangehen und seine Probleme auf seiner Schicht erstmal selber lösen lassen.“ (Int.: 5) Das Problem sei, daß der Vorarbeiter übergangen werde. Er habe so keine Chance, Einfluß auf seine Schicht zu nehmen.

Hier wurde ein Weg eingeschlagen, direkter miteinander zu kommunizieren. So sollen Fragestellungen schneller geklärt und Probleme eher beseitigt werden. In diesem

Falle scheint es jedoch mit dem Verständnis über Aufgaben und Funktionen, die Führungskräften zugeschrieben werden, zu kollidieren. Bleibt die Frage, was im Interesse des betroffenen Mitarbeiters und für das Unternehmen effektiver ist.

Zwei **Mitarbeiter** vertreten die Meinung, in ihrem Bereich habe sich bezogen auf die Fehlerkultur im Laufe der Beteiligungsarbeit nicht viel geändert. Allerdings sei in ihrem Arbeitsumfeld der Umgang mit Fehlern früher und heute angemessen situativ und insgesamt positiv einzustufen. (Int.: 6, 13)

Die Einschätzung der Prozeßbegleiter in der schriftlichen Befragung gibt schon den Hinweis, daß es in vielen Arbeitsbereichen bei ThyssenKrupp Stahl positive Entwicklungen und Beispiele gibt, aber eine flächendeckende Veränderung hat bislang noch nicht stattgefunden. So mahnt ein **Betriebsrat** nach wie vor: „Wir müssen weg von Schuldzuweisungen.“ (Int.: 12)⁴¹⁴

Zwischenfazit

Schon der Begriff „Fehler“ ist negativ belegt. Von Schulzeit über Ausbildung zur Beschäftigung werden Fehler negativ sanktioniert.

Vertrauensbeziehungen werden nicht zuletzt dann wichtig, wenn Fehler gemacht werden. Nach wie vor ist jedoch der Umgang mit Fehlern auch heute noch in einigen Arbeitsbereichen ein heikles Thema.

Das typische Führungsverhalten in Industriebetrieben war dadurch gekennzeichnet, daß gute Arbeitsleistung nicht erwähnenswert war. Das führte bei nicht wenigen Mitarbeitern zu folgender Haltung: „Wenn nicht gemeckert wird, war das schon in Ordnung.“ Schlechte Arbeitsleistung dagegen wurde ins Zentrum der oftmals nicht konstruktiven Kritik gerückt, die nicht selten vor „versammelter Mannschaft“ erfolgte. Das wiederum wurde von vielen Mitarbeitern als „abkanzeln“, „an den Pranger stellen“ oder gar „einen Kopf kürzer gemacht werden“ empfunden.

Daraus entwickelte sich nicht nur eine Angst, Fehler zu machen, sondern auch die Strategie, Fehler oder auch nur vermutete Fehler sowohl vor den Vorgesetzten als auch vor den eigenen Kollegen geheimzuhalten.

Es wundert daher nicht, daß lange Zeit Fehler vertuscht, kaschiert, anderen „untergeschoben“ wurden, vorgelagerten Produktionsbereichen angelastet wurden oder Erklärungen en masse angeführt wurden, warum etwas nicht geschafft/bewältigt wurde....

Natürlich blieben viele solcher Fehler nicht verborgen und haben den oben geschilderten Kreislauf wieder in Gang gesetzt. Diese Erfahrung hat bei Mitarbeitern und Führungskräften den Umgang mit Fehlern - die Fehlerkultur - geprägt.

Wie oben⁴¹⁵ bereits ausgeführt, ist ein Lösen von solchermaßen kulturell verankerten Haltungen und Verhaltensweisen schwer, auch in diesem Falle für alle Betroffenen. Skepsis gegenüber angekündigten Veränderungen, die rasch vollzogen werden sollen, sind hier nur allzu verständlich.

Doch offensichtlich gelingt es in einigen Arbeitsbereichen, die alten Verhaltensmuster zu durchbrechen und in beteiligungsorientierten Arbeitsformen Fehler als Chance zu individuellen und kollektiven Lernprozessen zu betrachten. Sicherlich ist auch hier

⁴¹⁴ Der Leiter des Arbeitsbereiches Verbesserungsprozesse geht bei seiner Vision noch einen Schritt weiter. Vgl. hierzu: 3.4.1 Zentralbereich „Verbesserungsprozesse“

⁴¹⁵ Vgl. hierzu: 2. Arbeitsorganisation in der deutschen Stahlindustrie - Theoretischer Bezugsrahmen -

nicht die Angst davor, Fehler zu machen, vollständig gewichen, aber es werden von den Mitarbeitern deutliche Anzeichen von Veränderungen wahrgenommen.

Weitere vertrauensbildende Maßnahmen werden hier nötig sein, um hinreichend erfahren zu können, daß sich der Wandel kultureller Muster auch im Produktionsbetrieb vollzieht.

Im günstigsten Fall kann der Fehler sofort korrigiert werden. I. d. R. ist mit einem Fehler ein Verlust verbunden, beispielsweise finanzieller oder zeitlicher Schaden oder ein Imageverlust.

Nicht zuletzt leidet das Ansehen des Mitarbeiters, dem der Fehler unterläuft. Fehler machen zeugt von Schwächen, Fehler einzugestehen von Dummheit. An dieser Kurzformel kann man das bisherige Verständnis für das Entstehen von Fehlern und für den Fehlerverursacher bringen.

Auch die Führungskräfte selbst hatten in tayloristisch geführten Unternehmen oftmals Probleme, offen mit ihren Fehlern umzugehen. So war es in der betrieblichen Mitarbeiterführung lange Zeit bei nicht wenigen Führungskräften Usus, eigene Fehler nicht einzugestehen, sondern die Schuld für eine mangelnde Zielerreichung den Mitarbeitern zu geben. Da die Kommunikationswege hierarchisch angelegt waren, bestand keine Gefahr, daß dieses Vorgehen den eigenen Vorgesetzten bekannt wurde.

Immer noch sind vielfach im Unternehmen Führungsstrukturen und Organisationsstrukturen gegeben, die einen konstruktiven Umgang mit Fehlern kaum ermöglichen. Solange eigene Fehler bevorzugt ignoriert oder kaschiert werden und die Fehler anderer mit Genugtuung wahrgenommen werden, muß auch auf der Ebene des Vertrauens noch Hausarbeit geleistet werden.

3.3.3.4.3 Entscheidungs- und Kontrollspielräume

Entscheidungs- und Kontrollspielräume stellen die qualitative Dimension von Handlungsspielräumen dar - im Gegensatz zu der quantitativen Dimension „Tätigkeitsspielräume“.⁴¹⁶ Entscheidungs- und Kontrollspielräume werden vergrößert, wenn Mitarbeiter Aufgaben mit höheren qualifikatorischen Anforderungen übernehmen (Arbeitsanreicherung). Entscheidungsspielräume können sich beispielsweise auf Arbeitsabläufe und -gestaltung beziehen. Empirisch nachgewiesen ist der enge Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Umfang der Handlungsspielräume.⁴¹⁷

Mitarbeiter entwickeln sich durch Beteiligungsaktivitäten und/oder -prozesse weiter, dies zeigten die Prozeßbegleiter in der Untersuchungsphase 1 auf:

- Die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich mit ihrem Know-how einzubringen, ist wesentlich größer geworden.⁴¹⁸
- Die Eigeninitiative der Mitarbeiter ist gestiegen.
- Das Verantwortungsbewußtsein der Mitarbeiter hat sich deutlich verbessert.

⁴¹⁶ Vgl. hierzu: Ulich. E.: Arbeitspsychologie, Zürich 1991 - Verweis darauf in Pekruhl, Ulrich: Partizipatives Management - Konzepte und Kulturen, Gelsenkirchen 2000, S. 76

⁴¹⁷ Vgl. hierzu: Nordhause-Janz, Jürgen; Pekruhl, Ulrich (Hrsg.): Arbeiten in neuen Strukturen? Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland, München und Mering, 2000

⁴¹⁸ Vgl. hierzu: 3.3.3.3 Die betrieblichen Akteure

Während im Taylorismus solche Selbständigkeit i. w. S. systemsprengend gewesen wäre - nicht zuletzt wegen der Mißachtung der starren Herrschaftsstrukturen⁴¹⁹ -, ist dies in posttayloristischen Reorganisationsbemühungen nicht nur erwünscht, sondern vielmehr ein „Markenzeichen“, ein Charakteristikum.

Die Entscheidungs- und Kontrollspielräume der Mitarbeiter scheinen sich in vielen Bereichen hingegen nicht in entsprechendem Maße zu verändern: „Eigentlich müßten die Handlungsspielräume größer werden. Das ist aber nicht so.“ (Int.: 12) Gemeint ist hier insbesondere die Möglichkeit, selbstverantwortlich die Beschaffung bestimmter Werkzeuge oder Materialien veranlassen zu können (also eher Entscheidungsspielräume). Auf die engen Spielräume weist auch die schriftliche Befragung aller ThyssenKrupp Stahl-Mitarbeiter hin. Vgl. hierzu: 3.5.4.5 Führung und 4. Resümee

Die Aussagen und angeführten Beispiele der Interviewpartner zeugen von einer großen Variationsbreite bezogen auf die Entwicklung der Beteiligungstiefe (Qualität der Beteiligung) bei ThyssenKrupp Stahl.

In vielen Bereichen fände immer noch, so ein **Prozeßbegleiter**, „Beteiligung oftmals nur auf Mikroebene“ statt. (Int.: 3) Hier ist die Beteiligung bei der Erörterung arbeitsplatzbezogener Fragen gemeint.

Gründe werden in den Gesprächen auf drei Ebenen aufgezeigt:

- Einstellung und Haltung der Führungskräfte
- Einstellung und Haltung der Mitarbeiter
- Organisatorische Rahmenbedingungen

Ein - bezogen auf die Führungskräfte - häufig genannter Aspekt ist der von diesem Personenkreis befürchtete mögliche Machtverlust:

„Ihr Selbstverständnis von einer Führungskraft ist, daß sie entscheidet. Und die Mitarbeiter, welchen Grad an Qualifikation sie auch immer haben mögen, eher die ausführenden Organe sind, aber nicht die entscheidenden. Dieser Umdenkungsprozeß hat noch nicht stattgefunden in Gänze bei mittleren Führungskräften - beim Meister, gelegentlich beim Vorarbeiter, aber erst recht in der Betriebsleitung.“ (Int.: 10, 1, 7, 12)

Hier wird deutlich, daß nach wie vor nicht wenige Führungskräfte die Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen behindern. Das kann auch Ausdruck mangelnder Bereitschaft sein, sich auf das zunächst vermutete höhere Risiko einzulassen - für das sie letztendlich doch meinen, Verantwortung zu tragen. Es könnte aber auch ein Zeichen mangelnden Vertrauens in die Fähigkeiten der Mitarbeiter sein. In beiden Fällen bietet sich das Prinzip der kleinen Schritte an, um sich von den tradierten Denk- und Handlungsmustern zu lösen.

⁴¹⁹ Entsprechende Versuche seitens der Mitarbeiter hat es jedoch immer wieder gegeben. Diese wurden jedoch mit Aussagen quittiert wie: „Du bist nicht zum Denken, sondern zum Arbeiten hier!“ Anrede und Wortwahl lassen die despektierliche Rollenzuweisung unzweifelhaft erkennen.

Neben den Führungskräften werden **Mitarbeiter** fokussiert: Manche, so zwei befragte Mitarbeiter, wollten gar nicht mehr Verantwortung. (Int.: 6, 8) Diese Einschätzung wird auch des öfteren von Führungskräften geäußert.⁴²⁰

Dagegen vertritt ein **Betriebsrat** in diesem Zusammenhang die Meinung, die Führungskräfte müßten sich von dieser bisherigen Einstellung trennen, denn die Mannschaft werde immer kleiner und die anfallenden Aufgaben und damit verbundenen Verantwortlichkeiten würden auf weniger Schultern verteilt. Aber immer noch gäbe es bestimmte Führungskräfte, dabei spiele auch das Alter eine Rolle, die sagten: „Das will ja nicht jeder und kann auch nicht jeder.“ (Int.: 12)

Diese Ausführungen erinnern an das sog. „Schwarzer-Peter-Spiel“, bei dem gegenseitig die Schuld an angeblich unbefriedigenden Zuständen zugeschoben wird. Fatal ist: Solange die Diskussion über den „Schuldigen“ anhält, wird nichts an den Verhältnissen geändert.

Die Ausstattung der Mitarbeiter mit größeren Entscheidungsspielräumen ist ein Lern- und Gewöhnungsprozeß für alle betrieblichen Akteure, der auch bewußt durchlaufen werden muß.⁴²¹ Immerhin sind damit einschneidende Veränderungen im Vergleich zur bisherigen Arbeitsweise verbunden. Mitarbeiter müssen darauf vorbereitet und schrittweise herangeführt werden (Prinzip der kleinen Schritte). Ansonsten kann es passieren, daß die Beschäftigten mit den übertragenen Handlungsspielräumen nicht zurechtkommen.

Exkurs: Hierzu ein Beispiel: In einem Conti-Betrieb⁴²², war lange Zeit folgende Verfahrensweise festgelegt: Der in der Nacht diensthabende Meister informierte bei Störungen den Ingenieur, der Rufbereitschaft hatte, und holte dessen Entscheidung ein. Quasi „über Nacht“ wurde dann beschlossen, daß die Meister in vielen Fällen selbst über einzuleitende Maßnahmen entscheiden können und sollen. Beabsichtigtes Ziel war, bei einem großen Teil der Störungen bis zur Störungsbehebung Zeit zu sparen. Das Ergebnis war erstaunlich: Anstatt in weniger Fällen den Ingenieur zu befragen, waren es häufigere Anrufe - auch bei nicht so komplexen Störungen.

Ursachen waren m. E. die Ungewohnheit und Ungeübtheit, selbst Entscheidungen zu fällen, und die verständliche Scheu vor der Verantwortung.

⁴²⁰ **Exkurs:** Diese Meinung der Führungskräfte ist gemeinhin bekannt. Es wundert daher nicht, ihr auch in der Gegenwartsliteratur - z. B. in modernen Industrieromanen - zu begegnen. Vgl. hierzu: Lodge, David: Saubere Arbeit, München 1997, S. 131. Dort wird die Besichtigung einer Maschinenfabrik beschrieben. Die Besucherin, eine Hochschuldozentin, wird begleitet vom leitenden Direktor. Hier ein kurzer Auszug des Dialogs zwischen den beiden:

„Ich stelle es mir einfach schrecklich vor, Stunde für Stunde an demselben Fleck zu stehen und tagaus, tagein dasselbe zu machen.“

„In einer Fabrik ist das eben so. Die Arbeiter wollen es nicht anders.“

„Das soll ich Ihnen abnehmen?“

„Sie mögen keine Veränderungen. Wenn man die Leute dauernd umsetzt, kommen sie an und beschweren sich. Oder sie wollen in eine höhere Lohngruppe. Von der Zeit, die für die Einarbeitung draufgeht, ganz zu schweigen.“ (...)

„Und was die Leute wollen, zählt gar nicht?“

„Denen ist das lieber so, das dürfen Sie mir glauben. Sie schalten ab, sie träumen vor sich hin. Wenn sie helle genug wären, sich zu langweilen, wären sie gar nicht an so einem Arbeitsplatz.“

⁴²¹ Dieser Aspekt wird auch in der Debatte zum Thema „Lernprozesse und Partizipation - Leitlinien des Forschungsschwerpunkts I als Work in Progress“ in den iso-Informationen 11 (Nr. 11, 2000/2001) erörtert, ebd., S. 22.

⁴²² Vgl. hierzu: 2.2.1 Struktur und Qualifikation der Beschäftigten

Wie in solchen Fällen den offensichtlich zunächst überforderten Mitarbeitern seitens der Führungskräfte begegnet und darauf reagiert wird, ist ganz entscheidend für das weitere Vertrauensverhältnis und die nachfolgende Ausgestaltung ihrer Beziehung.

Bezogen auf Entscheidungsspielräume äußerte sich noch ein weiterer befragter **Mitarbeiter**: „Es ist ganz in Ordnung, wenn der Mitarbeiter sich da einbringen kann. Bringt aber auch Probleme mit sich, daß die Mitarbeiter glauben, sie können gleich alles alleine machen und alles in Eigenregie und sind auch ziemlich sauer, wenn mal irgend etwas nicht so umgesetzt wird, wie sie sich das vorgestellt haben. Es gibt einfach Dinge, die sind nicht so ohne weiteres umsetzbar.“ (Int.: 5)

Wieder einmal wird deutlich, daß sich Mitarbeiter und Führungskräfte aussprechen müssen, mögliche auftretende Probleme schon im Vorfeld diskutieren und gemeinsam eine Strategie beschließen sollten. Mitarbeiterbeteiligung ohne ausreichende Kommunikation ist zum Scheitern verurteilt.

Neben dem Schaffen von Handlungsmöglichkeiten scheint es für alle Beteiligten auch wichtig zu sein, die Grenzen zu kennen, um einer gewissen Orientierungslosigkeit im Arbeitsumfeld vorzubeugen.

Dezentralisierung und Delegation muß systematisch und strukturiert vorgenommen werden, damit nicht etwa Irritation, Reibungsverluste durch Mehraufwand oder zur Ergebnisschmälerung hervorgerufen werden - also das Gegenteil von dem erreicht wird, was angestrebt ist.

Das erfolgreiche Arbeiten in neuen Formen der Arbeitsorganisation setzt also entsprechend angepaßte organisatorische Rahmenbedingungen voraus. Wird dies nicht beachtet, kann eine Vertiefung des Partizipationsgrades be- oder verhindert werden.

So wird in der RKW Innovationsstudie aufgezeigt, daß der Erfolg von Innovationsmaßnahmen - und dazu zählen auch neue Formen der Arbeitsorganisation - durch auftretende Probleme gefährdet wird. Neben der Mitarbeiterakzeptanz werden Organisationsprobleme als schwerwiegend angeführt. Vgl. hierzu: 3.3.3.2.3 Weitere Aspekte zur Beteiligungspraxis und 2.6.1 Vorbemerkungen

Es reicht also nicht, auf Personen einzuwirken, es muß auch auf die Organisation eingewirkt werden.

D. h., im konkreten Fall muß genau analysiert werden, ob die geplante Beteiligungsform mit der vorhandenen Organisationskultur und -struktur verträglich ist oder ob Veränderungen im Vorfeld erforderlich sind.

Die positiven Beispiele setzten genau da an. Nämlich dort, wo die Rahmenbedingungen geändert und somit die Grundlage geschaffen wurde, auf der der Beteiligungsumfang der Mitarbeiter zunehmen kann. (Int.: 2, 6, 16, 18) Bei diesen Beispielen ging es insbesondere um neue Aufgabenzuschneide und höhere Verantwortungszuweisungen.

Was hilfreich für eine Entwicklung hin zu einem tieferen Partizipationsgrad war und wie sich diese Entwicklung dann konkret darstellte, wurde wie folgt von **Mitarbeitern** aufgezeigt (Int.: 15, 17, 18):

- Eigene Weiterqualifizierung und Übernahme von Funktionen im Beteiligungsprozeß
- Umfassendere Information
- Wachsende Selbständigkeit
- Mehr Entscheidungsbefugnisse
- Größere Eigenverantwortlichkeit bei Personaldisposition (Personaleinsatz und -umfang und -rekrutierung)⁴²³

Diese Aussagen decken sich mit Hinweisen durch Betriebsräte. (Int.: 2, 16)

Die interviewten Mitarbeiter sind mit ihren aktuellen Entscheidungsspielräumen zufrieden; nach ihren eigenen Aussagen genügen diese, um die anfallenden Arbeiten reibungslos zu erledigen. (Int.: 5, 6, 8, 13, 15, 17, 18) Hier muß beachtet werden, daß die befragten Mitarbeiter keinen repräsentativen Querschnitt darstellen.

Einige Mitarbeiter weisen in diesem Zusammenhang auf die Bedeutung der vertrauensvollen Zusammenarbeit mit den Führungskräften als Voraussetzung für die Ausdehnung von Beteiligungen an Entscheidungen und Entscheidungsbefugnissen hin.

Ein Teil der befragten Arbeitnehmer zeigte in den Gesprächen aber auch die Grenzen auf, die eine weitere Ausdehnung der Partizipation in ihrem Arbeitsumfeld z. Z. noch nicht ermöglichen (Int.: 5, 15, 18):

- Fehlender Mut der Mitarbeiter, weitreichende Entscheidungen zu treffen
- Manche Mitarbeiter sind schon an der Grenze der Belastbarkeit, was sowohl die Arbeitszeit als auch die Verantwortlichkeit angeht, angekommen
- Mitarbeiter müssen zunächst lernen, mit den jetzt übertragenen Aufgaben und Handlungsspielräumen zurechtzukommen
- Arbeitsbereichsübergreifende Entscheidungen, die momentan noch auf höheren Ebenen gefällt werden

Diejenigen Mitarbeiter, die aktiv in einen umfassenden Veränderungsprozeß eingebunden sind, haben, ihrer eigenen Einschätzung und Aussage nach, auch persönlich eine Weiterentwicklung erfahren. Zum einen wurden verstärkt Qualifizierungsmaßnahmen insbesondere zur Erhöhung der sozialen und methodischen Kompetenz ermöglicht, zum anderen konnten besondere Funktionen innerhalb des Veränderungsprozesses übernommen werden, z. B. als Moderator, Bereichskoordinator, Teamsprecher, was wiederum zu mehr Verantwortung und Entscheidungsspielräumen auch innerhalb des eigenen Arbeitsbereiches führte. (Int.: 5, 15, 17, 18)

Zwischenfazit

Die Entwicklung, Mitarbeitern mehr Entscheidungsspielraum sowie Verantwortung zu überlassen, muß sich fortsetzen. Die Mitarbeiter werden durch fachliche und überfachliche Qualifizierungen in ihren Kompetenzen gestärkt, ihre Fähigkeiten und Erwartungshaltung in bezug auf eigenständiges Handeln im Unternehmen wachsen. Entwickeln sich die Entscheidungsspielräume nicht gleichermaßen, führt dies zu großer Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern.

⁴²³ Auf diesen Punkt hat auch der Leiter Verbesserungsprozesse hingewiesen.

Außerdem kann es sich ein Unternehmen - im Interesse des Unternehmens selbst, der Mitarbeiter, der Kunden, Lieferanten und Partner - nicht leisten, dieses Potential ungenutzt zu lassen und es nicht zu fördern.

Ein **Betriebsrat** äußert sich zuversichtlich: „Wir brauchen vor Ort mehr Freiheit, Selbstbestimmung im Betrieb und das wird auch kommen!“ (Int.: 4)

Diese Einschätzung kann in zweierlei Hinsicht interpretiert werden: Zum einen könnte es eine gewisse Zuversicht ausdrücken, daß solche Veränderungen tatsächlich seitens des Managements gewünscht sind, und zum anderen könnte diese Einschätzung aber aus der Annahme resultieren, daß aus unternehmerischen Zwängen kein anderer Weg mehr eingeschlagen werden kann.

So umfassende Veränderungen sind bei ThyssenKrupp Stahl jedoch noch nicht flächendeckend. Dies liegt möglicherweise daran, daß in den entsprechenden Arbeitsbereichen die aktuellen Erfordernisse und der konkrete Handlungsbedarf noch anders gelagert sind.

Dazu ein Prozeßbegleiter: „Vielleicht sind wir noch zu früh in solchen Prozessen, daß die sich erst mal auf die Rahmenbedingungen stürzen, die verändert werden, die ganzen Dinge, die nicht gut laufen in der Organisation, in den Abläufen, in der qualitätserzeugenden Produktion usw., die sicherlich auch sehr vordringlich sind, und in der Zusammenarbeit untereinander, in der Zusammenarbeit mit anderen Betrieben oder mit anderen Kollegen (...).“ (Int.: 11)

Hier scheint nach dem Prinzip der kleinen Schritte bei der Bearbeitung von Themenkomplexen den akuten Aspekten Priorität eingeräumt zu werden, d. h., solche Mißstände, die schon länger bekannt sind und für die die Mitarbeiter oftmals hervorragende Maßnahmen bereits durchdacht haben. Vorteil hier: Mitarbeiter werden ergebnisorientiert beteiligt, es stellen sich schnell erste Erfolge ein, die zu weiterer Mitarbeit motivieren und auch die Bereitschaft zur gemeinsamen Bearbeitung schwieriger Thematiken wie Zuständigkeiten oder Verantwortlichkeiten erhöhen.

So kann der nötige Lernprozeß für alle Beteiligten in Gang gesetzt werden.

Die Fortentwicklung ist die Verlagerung konkreter Aufgaben unter der Fragestellung: Kann und sollte das delegiert werden?

Der Trend bei ThyssenKrupp Stahl geht verstärkt dahin, die Belegschaft in Strukturen arbeiten zu lassen, die nicht nur Kooperation ermöglichen oder erfordern, sondern auch umfangreiche Partizipationsmöglichkeiten bieten. Die Arbeitsplätze werden sowohl inhaltlich als auch bezüglich des Verantwortungsumfangs anspruchsvoller, der Qualifizierungsbedarf steigt. Vgl. hierzu: auch: 2.7 Der industriesoziologische Forschungsstand in Deutschland zur Entwicklung und Implementierung mitarbeiterbeteiligender Formen

3.3.3.4.4 Änderungen der Arbeitsorganisation

Die Auswertung der Ergebnisse der schriftlichen Befragung zeigten, daß in umfangreichen Veränderungsprozessen teilweise Arbeitsstrukturen verändert wurden und werden. Ob solche Entwicklungen im betrieblichen Umfeld wahrgenommen werden und wenn ja, welche und wie, sollte in den Interviews geklärt werden.

Von allen Befragtengruppen werden Veränderungen der Arbeitsorganisation beschrieben. Dabei unterscheiden sich die Beispiele z. T. sowohl vom Partizipationsgrad, den die Mitarbeiter erhalten, als auch von der Anzahl der betroffenen Mitarbeiter.

Regelgespräche

Eine mittlerweile bei ThyssenKrupp Stahl relativ stark verbreitete Form ist ein institutionalisiertes Regelgespräch, an dem Vertreter verschiedener Hierarchieebenen teilnehmen.

Gegenstand der Gespräche sind weniger Routinearbeiten als vielmehr aufgetretene bzw. zu erwartende Probleme, besondere anstehende Anforderungen oder auch die Frage, wie bestimmte betriebliche Kennzahlen verbessert werden können. Eingerichtet wurden diese Regelgespräche häufig, nachdem in Workshops oder ähnlichen Veranstaltungen ein hoher, unmittelbarer Gesprächsbedarf festgestellt wurde.

Dieser kann nicht ausschließlich mit Hilfe moderner Kommunikationstechnologien, z. B. via E-Mail, gedeckt werden, allerdings können auf diesem Weg die Gespräche sinnvoll vor- und nachbereitet werden. Die Institutionalisierung solcher Regelgespräche ist auch häufig an den Versuch gekoppelt, Teamstrukturen zu implementieren.

Die hier genannten Workshops o. ä. werden i. d. R. von Prozeßbegleitern moderiert. Dem Beschluß, solche Regelgespräche einzuführen, ging oft genug eine intensive Diskussion mit den Führungskräften über die tatsächliche Notwendigkeit solcher Regelgespräche voraus.

„Wir sehen uns doch sowieso jeden Tag.“ „Sie können mich doch jederzeit ansprechen!“ Solche u. ä. Äußerungen begleiteten zunächst das Unverständnis seitens einiger Führungskräfte. Für die Mitarbeiter ist es jedoch wichtig, solchen eher aus Zufälligkeiten entstandenen oder als „Audienzen“ empfundenen Gesprächsmöglichkeiten eine systematische Kommunikationsplattform mit allen Mitarbeitern entgegenzusetzen.

Für das gegenseitige Verständnis ist gerade auch beim Thema „Kommunikationsbedarf“ der neutrale Prozeßbegleiter ein wichtiger Vermittler. Vgl. hierzu: 3.2.3.4.1 Prozeßbegleitung bei ThyssenKrupp Stahl

Projektarbeit

Eine meist arbeitsbereichs-übergreifende Form der Arbeitsorganisation stellt die Projektarbeit dar, die mittlerweile eine recht hohe Verbreitung im untersuchten Unternehmen vorweist.

Ein Mitarbeiter aus einem Zentralbereich berichtet über seine Erfahrungen mit Projektarbeit, die für diesen Bereich eine neue Arbeitsform darstellt. So werde in regelmäßigen und/oder bedarfsorientierten Zusammenkünften eine umfassende Aufgabe gemeinsam - d. h. zusammen mit Kolleginnen und Kollegen aus anderen Arbeitsbereichen, auch aus anderen Geschäftsfeldern/Zentralbereichen - gelöst. In der detaillierten Arbeitsabsprache sei die Projektgruppe weitestgehend autonom. Nach Erledigung der Aufgabe löse sich die Projektgruppe wieder auf.

Die Art der Kooperation wird als „respektvolle, aber nicht distanzierte Zusammenarbeit“ beschrieben. (Int.: 17) Die Kooperation sei dann effektiver, wenn die Mitarbeiter aus einem offenen Arbeitsumfeld stammen, in dem konstruktiv mit Ideen und Kritik sowie respektvoll mit den Mitarbeitern umgegangen wird. Dabei spiele häufig auch das Alter der verantwortlichen Führungskräfte eine Rolle. (Int.: 17)

Ein weitergehendes, „klassisches“ Beispiel zur Projektarbeit bei ThyssenKrupp Stahl schildert ein **Betriebsrat**. In diesem Fall seien die Projektgruppenmitglieder nicht nur zeitweise zur Bearbeitung zusammen, sondern auch räumlich eng zusammengezogen worden, um durch kurze Kommunikationswege und häufige Kontakte die Effektivität auch im Interesse der Zufriedenheit der Beteiligten zu maximieren.

Dabei habe es zunächst einen „absoluten Widerstand“ gegen diese sachliche und räumliche Zusammenführung gegeben, und zwar deshalb, so die Einschätzung des **Betriebsrats**, weil einige Führungskräfte ihre eigene Mannschaft selbstverantwortlich und im wahrsten Sinne des Wortes „führerlos“ ihren Aufgaben überlassen mußten und das für mehrere Jahre. „Und da hat sich eigentlich gezeigt, wenn die einmal losgelöst sind, dann klappt das auch, dann funktioniert das. Und die merken dann, daß ihre Leute selber arbeiten können. Wobei dieses erste Erkennen erschreckend ist, nicht unbedingt Begeisterung.“ (Int.: 12, 17)

Hier zeigt sich einmal mehr das Maß an Selbständigkeit und verantwortungsvoller Arbeit, die gefordert, aber auch geleistet werden kann.

Teamarbeit

Zum Zeitpunkt der Erhebung Anfang 2002 arbeiten im Duisburger Raum mehr als 1200 der rund 14.500 Belegschaftsmitglieder in Teamstrukturen mit arbeitsplatzübergreifendem Personaleinsatz.⁴²⁴ Rund zwei Drittel waren und sind gemäß der Betriebsvereinbarung zur Teamarbeit (ehemals Thyssen Stahl AG) von 1995 organisiert.⁴²⁵

In Dortmund befinden sich ca. 400 der rund 2000 Mitarbeiter in teamähnlichen Strukturen. Im Siegerland ist diese Arbeitsform z. Z. nur selten realisiert.⁴²⁶ In Bochum arbeiten keine Belegschaftsmitglieder in teamähnlichen Strukturen. An diesen drei Standorten werden Beteiligungsgruppen als Forum zur Beteiligung genutzt.

Über die Teamarbeit äußert sich ein **Mitarbeiter** wie folgt: Durch die Rotation werde angestrebt, das gesetzte Ziel, jeder solle jeden Arbeitsplatz einnehmen können, zu erreichen. „So kriegt man auch mehr Zufriedenheit als immer nur das monotone Kranfahren!“ (Int.: 15)

Ein anderer **Mitarbeiter**, der in Teamstrukturen arbeitet, führt noch weiter aus, daß man außerdem aus den alten Arbeitsorganisationen heraus anders gestaltete Arbeitsplätze auf Mitarbeiterebene entwickle und diese dann auch gemeinsam als Team realisiere. (Int.: 5)

In diesem Arbeitsbereich haben die Mitarbeiter offensichtlich eine weitreichende Beteiligungsmöglichkeit, die sich auch auf die Gestaltung der Arbeitsorganisation richtet.

Ein **Betriebsrat** bekräftigt das Ziel, jeder Mitarbeiter solle möglichst viele Tätigkeiten ausüben können (Mehrfachqualifikation). Das habe neben anderem auch für den Mitarbeiter den Vorteil, daß der einzelne seine Beschäftigung im Unternehmen absichere. Diese Ansicht teilt ein befragter Mitarbeiter aus dem Zuständigkeitsbereich dieses Betriebsrats. (Int.: 2, 18)

Flexibilität und Qualifizierungsbereitschaft scheinen hier keine theoretischen Konstrukte, sondern vielmehr praktische Voraussetzung für eine als erfolgreich eingestufte Teamstruktur zu sein.

⁴²⁴ Quelle: Internes Papier der Arbeitswirtschaft

⁴²⁵ Diese Betriebsvereinbarung wurde durch die „Vereinbarung zur Mitarbeiterbeteiligung der ThyssenKrupp Stahl AG vom 1. Oktober 2001 abgelöst. Vgl. hierzu: 3.2.2 Aktuelle Formen der Mitarbeiterbeteiligung bei ThyssenKrupp Stahl

⁴²⁶ Das wird sich jedoch mit der Einführung der Teamarbeit Ende 2002 ändern.

Die Installation von Teamarbeit hat in einigen Bereichen zur Verflachung der Hierarchie geführt. Dadurch verkürzen sich Informations- und Kommunikationswege, das Zusammenarbeiten wird erleichtert und die Effizienz insgesamt erhöht. Dies ist aus Sicht eines **Betriebsrats** eine wesentliche Weiterentwicklung bei ThyssenKrupp Stahl. (Int.: 4)

Zwischenfazit

Änderungen der Arbeitsorganisation sind auf unterschiedlichen Ebenen zu registrieren. Dabei sind auch die eher unscheinbaren Veränderungen, wie beispielsweise die Einführung institutionalisierter Regelgespräche, nicht zu unterschätzen. Sie können als erster - nicht kleiner - Schritt zum weiteren Ausbau weiterer vertrauensvoller Zusammenarbeit zwischen „Mannschaft“ und Führungskräften angesehen werden. Diese Institution ist i. d. R. auf einen Arbeitsbereich beschränkt.

Projektarbeit hingegen wird meist arbeitsbereichsübergreifend praktiziert und bei Schnittstellenfragen/-problemen angesetzt. So wird neben dem Arbeitsergebnis auf formellem Wege Kontakt verschafft, der bei anderen Fragen auch genutzt werden kann und auch genutzt wird; Netzwerke entstehen.

Die im Zusammenhang mit der Projektarbeit geschilderte Schwierigkeit, die einige Führungskräfte mit der offensichtlichen Selbst- und Eigenständigkeit ihrer Mitarbeiter haben, ist sehr aufschlußreich. Anstatt die Kompetenz der Mitarbeiter anzuerkennen und zu befürworten, wird sie fast als Bedrohung empfunden.

Teamarbeit stellt die weitreichendste Veränderung der Arbeitsorganisation bei ThyssenKrupp Stahl dar. Stärkere Kunden- und Prozeßorientierung sollen zur Effektivitätssteigerung beitragen. Wichtige Strukturmerkmale sind Hierarchieverflachung und Verkürzung der Kommunikationswege. Gleichzeitig kann höhere Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit durch abwechslungsreichere Arbeitsgebiete und dadurch bedingte höhere Entlohnung erreicht werden.

Neue Arbeitsformen wie Teamarbeit können jedoch in vielerlei Hinsicht Zumutungen für die Beteiligten mit sich bringen, beispielsweise erhöhte Anforderungen an Flexibilität, oftmals nicht nur in fachlicher, sondern auch in zeitlicher Hinsicht, oder der gestiegene Erfolgsdruck. Zudem sind die Mitarbeiter ungeübten gruppendynamischen Aushandlungsprozessen ausgesetzt, in denen sie Probleme und Konflikte allein lösen werden müssen. Vgl. hierzu: 2.7.3 Widerstände gegen den Wandel

In den Zeiten des Wandels scheint vieles tatsächlich zunächst eine Belastung für die Betroffenen darzustellen. Hier gilt es, die schwierige Anlaufphase gemeinsam zu überbrücken, um die Vorteile, die mit einzelnen Veränderungen der Arbeitsorganisation verbunden sind, auch ausschöpfen zu können. Vieles bedarf offensichtlich noch der Gewöhnung, Einübung und Routine.

3.3.3.4.5 Mitarbeiterbeteiligung und Innovationsfähigkeit

Mitarbeiter stellen mit ihrem intellektuellen Kapital das Innovationspotential in Unternehmen dar. Vgl. hierzu: Kapitel 2.2.4 Innovation

Daher können Geschäfts- und Prozeßoptimierungen sinnvoll nur gemeinsam mit den Mitarbeitern und im Einklang mit ihnen erfolgreich erarbeitet und durchgeführt werden können. Im Sinne Pekruhls ist eine Organisationskultur, die innovative Mitarbeiter fördert, und kritisch denkende Mitarbeiter nicht als Last empfindet, notwendig. Vgl. hierzu: Kapitel 2.6.3 Organisationskultur

Auf einer solchen Basis kann das Problemlösungs- und Entwicklungspotential für die Unternehmensentwicklung nutzbar gemacht werden. Dabei kommt dem impliziten Wissen eine besondere Funktion zu: Dieses betriebs-/anlagenspezifische Wissen stellt eine entscheidende Säule für Innovationen dar.

Dies bestätigen übereinstimmend die befragten Experten: Partizipation der Mitarbeiter ist von hoher Wichtigkeit für die Innovationsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit von ThyssenKrupp Stahl.

Es müsse ein veränderungspositives Klima geschaffen werden, so ein **Prozeßbegleiter**, denn Veränderungen seien am besten zu bewältigen, wenn Mitarbeiter aktiv - und nicht nur reaktiv - beteiligt würden. (Int.: 3)⁴²⁷

D. h., so kann auf der einen Seite ein konstruktiver Umgang mit anstehenden Veränderungen bewirkt werden, aber auf der anderen Seite auch eine Offenheit bei den Mitarbeitern geschaffen werden, mit der kreative und innovative Ideen entwickelt werden können.

Die Mitarbeiter sind nach Meinung der Befragten in vielen Dingen die eigentlichen Kompetenzträger, sie seien diejenigen, die Maschinen, Anlagen und Abläufe bestens beurteilen können. (Int.: 7)

Insbesondere aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist es widersinnig, diese Spezialisten nicht in Fragen der Arbeitsgestaltung einzubinden. Vgl. hierzu: 2.2.2 Begriffe der Arbeitsgestaltung

Entscheidungen ohne Berücksichtigung des wesentlichen intellektuellen Kapitals stellen sich nicht selten rückblickend als Fehlentscheidung dar.

Exkurs: So erwies sich beispielsweise eine Bearbeitungsmaschine für die Wartung und Ausbesserung der angedachten Werkzeuge als ungeeignet. Nicht nur unnütze Bindung von Kapital kann Folge einer solchen Aktion sein, sondern in hohem Maße auch Unmut und Demotivation der Mitarbeiter.

In den umfassenden Veränderungsprozessen gebe es daher vielfältige Vorschläge zur Erhöhung der Qualität der Arbeit und zur Optimierung der Arbeitsabläufe, die zu einem sehr hohen Anteil auch umgesetzt werden. Ein befragter **Arbeitnehmer** resümiert: „Ideen oder Vorschläge, die bei uns manche Mitarbeiter hatten oder haben, haben uns extrem geholfen.“ (Int.: 8, 5)

Diese Anmerkung macht deutlich, welches Potential die Mitarbeiter in sich bergen und mit welcher Wertschätzung dem Engagement in einigen Arbeitsbereichen begegnet wird.

So kann ein Kreislauf wechselseitigen Respekts und Vertrauens in Gang gesetzt und gehalten werden.

Die sich selbst verstärkende Kette zwischen Ideengenerierung und -umsetzung skizziert ein **Prozeßbegleiter** wie folgt: Die rasche Maßnahmenumsetzung wiederum habe auch eine motivationale Wirkung, die, gekoppelt mit einer höheren Identifikation mit dem Unternehmen, zu einem weiteren hohen Engagement führe, was wiederum Kräfte freisetze für „ungeahnte innovative Schübe“. (Int.: 10)⁴²⁸

⁴²⁷ Diesen Zusammenhang zeigt auch Pekruhl auf: Vgl. hierzu: Pekruhl, Ulrich: Partizipatives Management - Konzepte und Kulturen, Gelsenkirchen 2000, S. 40 und S. 49ff

⁴²⁸ Dieser Aspekt wird von Haipeter ausführlich beleuchtet. Vgl. hierzu: Haipeter, Thomas: Mitbestimmung bei VW, Münster 2000, S. 210

Dabei seien es nicht immer „Quantensprünge“, die weiterhelfen. Diese Meinung vertreten sowohl befragte **Prozeßbegleiter** als auch ein **Betriebsrat**. (Int.: 10, 11, 14)⁴²⁹

Ein anderer **Prozeßbegleiter** hält in diesem Zusammenhang auch die Erhöhung der Anzahl von Verbesserungsvorschlägen für zielführend: „Und allein über die Erhöhung der Verbesserungsvorschläge, denke ich, kann man eine ganze Menge von Innovation mit reinbringen, denn die Mitarbeiter haben manchmal geniale Ideen, die dann oft von den Vorgesetzten bagatellisiert werden, abgehakt werden. Und dann muß man sich natürlich nicht wundern, wenn die Mitarbeiter frustriert sind.“ (Int.: 7) Voraussetzung sei, daß die Vorschläge kompetent beurteilt werden und die Chancen erkannt werden. (Int.: 6)

Den Nutzen, den Beteiligungsarbeit für die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit bringen kann, zeigt ein **Mitarbeiter** auf: „Wenn der Mitarbeiter beteiligt wird, ist er motiviert. Und wenn er motiviert ist, bringt er eine gute Leistung. Und wenn er eine gute Leistung bringt, bringt er gute Arbeit. Und gute Arbeit führt letztendlich dazu, daß ich ein gutes Produkt habe (...), das auf dem Weltmarkt auch gut ankommt.“ (Int.: 17)

Bemerkenswert, daß dieser logische Zusammenhang auf Mitarbeiterebene sehr wohl erkannt und durchschaut wird. Das hier so schlicht formulierte Einmaleins der Führungslehre und der Lerntheorie ist, wird - das läßt sich jetzt schon konstatieren - leider bisweilen nicht beherzigt. Im Gegenteil, manches Führungsverhalten unterbricht diesen Kreislauf, wirkt dann eher demotivierend und ist daher als kontraproduktiv zu bezeichnen.

Einig sind sich alle, daß man auf die Kreativität und das Know-how der Mitarbeiter nicht mehr verzichten kann. Auf lange Sicht sei die Mitarbeiterbeteiligung sogar Voraussetzung für die Innovationsfähigkeit, so ein **Prozeßbegleiter**: „Beteiligungsarbeit setzt im Prinzip eine Lernkultur voraus und erzeugt sie gleichzeitig. Vor diesem Hintergrund sind wir gut beraten, Beteiligungsprozesse zu forcieren und die Mitarbeiter aufzuschließen für anderes Denken.“ (...) und daß sie im Sinne einer Lernenden Organisation dazu beitragen, Lernen (...) oder Sich-verändern als Selbstzweck zu verstehen, um viel flexibler und von sich aus aufgeschlossener auf Neuerungen zuzugehen. (...) Innovation hat viel mit Kultur/Lernkultur zu tun.“ (Int.: 11)⁴³⁰

Zwischenfazit

Eins kann hier festgehalten werden: Beteiligungsorientierte Formen der Arbeitsorganisation können nicht einfach so installiert oder implementiert werden, sondern sind vielmehr Ausdruck eines bereits gestarteten Lernprozesses auf Organisationsebene.

Einmal mehr wird deutlich, daß im Zusammenhang mit der Intensivierung von Mitarbeiterbeteiligung nicht ausschließlich eine Fokussierung auf einzelne betriebliche Akteure oder Akteursgruppen erfolgen sollte, sondern vielmehr auch die Entwicklungsmöglichkeiten der Organisation i. e. S. in den Mittelpunkt gerückt werden sollte.

Innovationsfordernde und -fördernde Führungsgrundsätze müssen kulturell verankert werden, damit die Innovationsbereitschaft der Mitarbeiter durch den praktizierten Führungsstil als Element der Organisations- und Unternehmenskultur erhöht wird.

⁴²⁹ Auch darauf weist auch Haipeter hin. Vgl. hierzu: Haipeter, Thomas: Mitbestimmung bei VW, Münster 2000, S. 211

⁴³⁰ Vgl. hierzu: Pekruhl, Ulrich: Partizipatives Management - Konzepte und Kulturen, Gelsenkirchen 2000, S. 53

Abschließend kann angemerkt werden, daß gerade die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes durch Beteiligung der Mitarbeiter unterstützt wird; daher muß die Schlüsselfunktion der Mitarbeiter, die sie als ein ganz entscheidender Leistungsfaktor im Unternehmen einnehmen, akzeptiert und anerkannt werden.

3.3.3.5 Möglichkeiten zur Stabilisierung und Weiterentwicklung der Beteiligungsarbeit bei ThyssenKrupp Stahl

In den Interviews haben die Befragten bezüglich der Beteiligungsarbeit bei ThyssenKrupp Stahl auch Entwicklungen dargelegt und Wirkungszusammenhänge in ihrem Umfeld aufgezeigt.

Ziel dieser Untersuchung war aber nicht nur eine ausschließliche Bestandsaufnahme, sondern auch Möglichkeiten darzustellen, Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmensentwicklung voranzutreiben. Aus diesem Grunde wurden die Befragten gebeten, konkrete Ansätze hierzu aufzuzeigen.

Insbesondere **Betriebsräte** und **Prozeßbegleiter** arbeiten in diesem Zusammenhang heraus, welche Möglichkeiten geschaffen oder verstärkt genutzt werden sollten, um die Beteiligungsarbeit bei ThyssenKrupp Stahl zu stabilisieren und weiterzuentwickeln. Außerdem zeigen sie die Relevanz der Schaffung adäquater Rahmenbedingungen für den mittel- und langfristigen Erfolg von Beteiligungsaktivitäten auf.

Dabei sind verschiedene Ebenen zu differenzieren:

- Strukturelle Ebene
- Strategische Ebene
- Instrumentelle Ebene

3.3.3.5.1 Strukturelle Ebene

Als Struktur wird eine länger andauernde Anordnung von einzelnen Elementen zum Gesamtgefüge verstanden. Daher werden auf der strukturellen Ebene hier einerseits all diejenigen Elemente betrachtet, die den Aufbau des Unternehmens bestimmen, und andererseits die Beziehung dieser Elemente untereinander.⁴³¹

Viele der im Rahmen dieser Arbeit dargestellten Formen der Mitarbeiterbeteiligung wurden parallel zur bestehenden Organisation installiert.

Bei zeitlich begrenzten Aktivitäten schien dies bisher kaum problematisch zu sein. Zu vermuten ist jedoch, daß die Effektivität höher gewesen wäre, wenn diese Maßnahmen auch in beteiligungsfördernden Strukturen eingebettet gewesen wären. Umfassende und auf Dauer angelegte neue Formen der Arbeitsorganisation erfordern dagegen zwingend neue Strukturen.

Dazu ein **Prozeßbegleiter**: „Wenn ich ein hierarchisches System habe und Teamstrukturen will, dann paßt das nicht.“ (Int.: 1, 3)

⁴³¹ Vgl. hierzu: Fuchs, W.; Klima, R.; Lautmann, R. Rammstedt, O.; Wienhold, H.: Lexikon zur Soziologie, 2. verbesserte und erweiterte Auflage als ungekürzte Sonderausgabe, Opladen 1988, S. 753

Bezogen auf eine hierarchisch-funktionale Organisation bedeutet dies, im Vorfeld der Implementierung neuer Formen der Arbeitsorganisation eine tiefgreifende Reorganisation durchzuführen.

Erfolgt dies nicht, werden häufig die Erwartungen nicht erfüllt und Beteiligungsaktivitäten scheitern. So führt Haipeter zu den Qualitätszirkelaktivitäten bei VW aus:

„Die Probleme sind eher in der Struktur der Zirkel als temporäre und angelagerte Partizipationsformen zu suchen. Denn die Zirkel waren nur eine Ergänzung zu den bestehenden Organisationsformen, sie bildeten eine ‚Parallelorganisation‘, die komplementär zu tayloristischen Organisationsformen eingesetzt wurde. Es gab keine Gesetzmäßigkeit, der zufolge die Zirkelorganisation eine grundsätzliche Reform in Richtung partizipativer Arbeits- und Betriebsorganisationsformen einleiten würde. Im Gegenteil zeigte sich, daß die erhofften Schübe an Motivation, Engagement und Kreativität von den noch immer vorherrschenden tayloristischen Strukturen erdrückt wurden. Damit aber blieben auch die erhofften Verbesserungen der Produktivität und der Humanisierung weitgehend aus.“⁴³²

Dies ist vermutlich auch eine Ursache des Scheiterns vieler früher Versuche der Qualitätszirkelarbeit. Vgl. hierzu: 2.8 Der industriesoziologische Forschungsstand in Deutschland zur Entwicklung und Implementierung mitarbeiterbeteiligender Formen

Aufgrund der eigenen Erfahrungen und der anderer, insbesondere von Konzerngesellschaften, ist dieser Zusammenhang bei ThyssenKrupp Stahl erkannt worden und bei neueren Ansätzen berücksichtigt worden. So hat der Vorstand im März 2002 beschlossen, an 3 Standorten als Pilotprojekte kundenorientierte Prozeßorganisation mit Teambildung einzuführen. Dem werden breitangelegte, werksumfassende organisatorische Neugestaltungen vorausgehen. Vgl. hierzu: 3.4.2 Installation von Teamarbeit in 3 Pilotprojekten

Basis für das Konzept ist die durchgeführte Reorganisation bei der Rasselstein Hoesch GmbH (RHG); ein Tochterunternehmen der ThyssenKrupp Steel AG.

Der Vorstandsbeschuß, Teamarbeit analog der Praxis am Rasselstein an verschiedenen Standorten und Produktionsstätten von ThyssenKrupp Stahl einzuführen, wird unterschiedlich bewertet.

Vertreter des **Betriebsrats** sind der Meinung, solche Konzepte seien nicht einfach „kopierbar“, sondern müßten - je nach Bedarf - speziell entwickelt werden. (Int.: 12, 16)

Genau diese Vorgehensweise ist angedacht. Der Prozeß wird von einem ehemaligen Vorstandsmitglied der RHG, der die dortige Einführung mit begleitet hat, koordinierend geführt. Er wird in enger Abstimmung mit den Geschäftsfeldleitern, die dem Vorstand unmittelbar unterstellt sind, den Prozeß an den jeweiligen Standorten initiieren und starten.⁴³³

Ein **Prozeßbegleiter** verbindet mit diesem Ansatz, auch mit Blick auf eine dann noch weitere Ausdehnung der Teamarbeit, die Hoffnung und Chance, daß weitere Hierarchiestrukturen aufgelöst werden könnten. (Int.: 7)

⁴³² Haipeter, Thomas: Mitbestimmung bei VW, Münster 2000, S. 220

⁴³³ Darauf wird ausführlich im Abschnitt 3.4.2 Installation von Teamarbeit in 3 Pilotprojekten eingegangen.

Die Aussichten, daß dies eintritt, sind gut. Hat doch der Vorstand ebenfalls in dem oben bereits genannten Beschluß festgehalten, man sei sich einig, daß es sich um einen Anfang eines umfassenden Entwicklungsprozesses handelt, der nur als erster Schritt zu sehen sei. In diesem Prozeß werden auch die bereits existierenden Teamorganisationen berücksichtigt, auch sie sollen in gleicher Richtung weiterentwickelt werden.

Diese strukturellen Veränderungen wurden erst in jüngster Zeit durch den Vorstand beschlossen. Dazu ein **Betriebsrat**: „Ich setze große Hoffnung auf den neuen Vorstand. (...) Ich nehme ihnen wirklich ab, daß sie es versuchen wollen, den Mitarbeitern schon ein bißchen mehr Macht an die Hand zu geben.“ (Int.: 4)

Es könnte als Indiz für eine mögliche Neugestaltung industrieller Beziehung gewertet werden. Hier wird die Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit des Vorstands angenommen, zwei ganz wesentliche Voraussetzungen für den Auf- und Ausbau von Vertrauen. Überzeugende Erlebnisse müssen bei diesem Betriebsrat vorliegen, die ihn veranlassen zu glauben, der Vorstand traue den Mitarbeitern mehr zu und ändere daher die aktuellen Machtverhältnisse und Entscheidungsbefugnisse zugunsten einer Ausdehnung der Mitarbeiterbeteiligung.

Was die Implementierung und Verbreitung von Teamarbeit betrifft, sollte nun in Erinnerung gerufen werden, daß eine solche Form der Arbeitsorganisation lange Zeit der Stahlindustrie nicht zugetraut wurde.⁴³⁴

Zwar stagnierte die Verbreitung bei ThyssenKrupp einige Jahre, aber es gab keinen Rückwärtstrend oder gar die Aufgabe der Teamarbeit wie in anderen Branchen. Vgl. hierzu: 2.11 Zwischenresümee

3.3.3.5.2 Strategische Ebene

Unter strategischen Gestaltungsmöglichkeiten werden zielgerichtete Vorgehensweisen betrachtet, die Bestandteil eines umfassenden Maßnahmenkataloges sind.

Sie ergeben sich aus den grundsätzlichen Zielen und Werten eines Unternehmens und werden beispielsweise in Form von Unternehmensleitlinien manifestiert. Aber auch in Betriebsvereinbarungen werden Strategien konkretisiert. So existiert bei ThyssenKrupp Stahl eine Vereinbarung zum Thema „Mitarbeiterbeteiligung“, in der sowohl Ziele als auch die Vorgehensweise festgeschrieben sind.

Bevor jedoch in diesem Abschnitt strategische Gestaltungsmöglichkeiten angesprochen werden, erscheint es sinnvoll, zunächst die kritischen Hinweise der Befragten zu dieser Thematik aufzugreifen:

So beklagt beispielsweise ein **Betriebsrat** mangelnde Strategie: „Von dem, was da tatsächlich die reine Lehre ist, (...) sind wir weit entfernt - in der Fläche. Punktuell mögen wir an bestimmten Stellen durchaus soweit sein (...), das hat nichts damit zu tun, daß das hier Fläche kriegt, sondern hat mit den handelnden Personen vor Ort zu tun. (Int.: 2)

Deutlich herauskristallisiert werden hier die Bedeutung einzelner Akteure, das Vorhandensein einiger Referenz-Arbeitsbereiche und die Zufälligkeit sowie fehlende Systematik.

⁴³⁴ Vgl. hierzu: Jürgenhake, Uwe; Winter, Beate: Neue Produktionskonzepte in der Stahlindustrie - Ökonomisch-technischer Wandel und Arbeitskräfteeinsatz in Eisen- und Stahlindustrie, Dortmund 1992, S. 228

So wundert es nicht, daß die weitere Entwicklung der Beteiligungsarbeit bei ThyssenKrupp Stahl von den Befragten nicht ungeteilt positiv eingeschätzt wird. Vertreter aller drei befragten Gruppen äußern sich skeptisch; dabei führen sie folgende Begründungen an (Int.: 8, 10, 12, 16, 17):

- Aktueller Wettbewerbsdruck führe zu unliebsamen Entscheidungen
- Nicht verzahnte Programme, bei denen Mitarbeiter beteiligt werden, seien nicht zielführend
- Momentane Einsparmaßnahmen gingen zu Lasten der Mitarbeiter („Daumenschrauben“)
- Vorstand wähle falsche Beispiele für gelungene Beteiligungsarbeit („Erfolgsgeschichten“)
- Unternehmensleitung stünde nicht hinter den Beteiligungsaktivitäten

In dieser Skepsis zeigt sich einmal mehr das nach wie vor vorhandene latente Mißtrauen gegenüber dem Management, das sich u. a. am Fehlen von Kontinuität und Nachhaltigkeit und mangelnder Glaubwürdigkeit festmachen läßt.

Letztendlich wird sich erst in einer Krise beweisen, ob Mitarbeiterbeteiligung vom Management tatsächlich gefordert und gefördert wird. Das läßt sich allerdings auch ansatzweise daran ableiten, in welchem Maß der den Mitarbeitern in Aussicht gestellte Nutzen realisiert wird.

Insbesondere von den **Prozeßbegleitern** wurden anstehende Aufgaben im Zusammenhang mit der Weiterentwicklung von Mitarbeiterbeteiligung bei ThyssenKrupp Stahl benannt (Int.: 3, 9, 10, 11):

- Stärkere Verzahnung der bisherigen Beteiligungsaktivitäten
- Die Betriebsvereinbarung zur Mitarbeiterbeteiligung „mit Leben füllen“⁴³⁵
- Dem Handlungsbedarf aus der Mitarbeiterbefragung entsprechen⁴³⁶
- Aufklärungsarbeit für Betroffene leisten, die jetzt erst mit Beteiligungsarbeit starten

Hier werden explizit Chancen aufgezeigt, aber implizit auch auf Gefahren hingewiesen, wenn die nun im Unternehmen gebotenen Chancen nicht wahrgenommen werden. Wesentlich scheint mir eine Bündelung der einzelnen Aktivitäten, um Nachhaltigkeit zu sichern und Erfolge entsprechend breit veröffentlichen zu können.

Genau an den hier angeführten Punkten setzt die Betriebsvereinbarung zur Mitarbeiterbeteiligung an.

⁴³⁵ Darauf wird weiter unten noch ausführlich eingegangen.

⁴³⁶ Im Frühjahr 2002 wurde bei ThyssenKrupp Stahl eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Die Ergebnispräsentation hatte zum Zeitpunkt der Erhebung noch nicht stattgefunden. Wie sich mit der Veröffentlichung der Ergebnisse zeigte, ist der in meiner Erhebung mehrfach genannte Hinweis (s. o.) ein ganz wesentlicher Aspekt. Immerhin erwarten laut der ThyssenKrupp Stahl-weiten Befragung lediglich knapp 20% der Befragten, daß die Ergebnisse bei ThyssenKrupp Stahl etwas verändern werden.

Betriebsvereinbarung zur Mitarbeiterbeteiligung

Sie wurde zwischen Vorstand, Unternehmenssprecherausschuß⁴³⁷ und Gesamtbetriebsrat der ThyssenKrupp Stahl AG (vertragsschließenden Parteien) geschlossen und „regelt die Organisation, Unterstützung und Kommunikation der Mitarbeiterbeteiligung bei ThyssenKrupp Stahl.“⁴³⁸

In der Präambel werden vor dem Hintergrund des sich verschärfenden Wettbewerbs die grundsätzliche Unternehmensstrategie bezüglich der Mitarbeiterbeteiligung klar herausgestellt: „Vorstand, Unternehmenssprecherausschuss und Gesamtbetriebsrat werden sich daher dafür einsetzen, dass:

- die Mitarbeiterbeteiligungsaktivitäten auf Basis der bei ThyssenKrupp Stahl praktizierten Beteiligungsformen im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses systematisch gefördert und weiterentwickelt werden,
- die Mitarbeiterbeteiligung und die Instrumente der Prozeßunterstützung in ein umfassendes Qualitätsmanagement integriert werden,
- alle Führungskräfte, Betriebsräte und Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen zur Unterstützung der Mitarbeiterbeteiligung und zur Umsetzung der im Rahmen der Mitarbeiterbeteiligung erarbeiteten Maßnahmen aufgefordert werden.“⁴³⁹

Im letzten Punkt kommt deutlich ein Demokratieprinzip zur Geltung: Alle Beteiligten sind gleichberechtigt angesprochen.

Hiermit wurde zum ersten Male von den beteiligten Unternehmens- und Arbeitnehmervertretern im Schulter-schluß, und zwar auf der Basis der bisherigen Beteiligungserfahrung, ein progressiver, systematischer Ausbau der Beteiligungsaktivitäten proklamiert.

Angestrebt ist eine Vernetzung bisheriger und zukünftiger Veränderungs-/Beteiligungsaktivitäten in einem strategischen Managementkonzept. Diese Neuorientierung spiegelt sich konkret auch in organisatorischen Veränderungen wider: So wurde im Ressort des Vorstandsvorsitzenden am 1. Juli 2002 ein neuer Zentralbereich „Verbesserungsprozesse“ gebildet, in dem die Aktivitäten zum Qualitätsmanagement bei ThyssenKrupp Stahl gebündelt werden. Vgl. hierzu: 3.4.1 Zentralbereich „Verbesserungsprozesse“

Die in der Betriebsvereinbarung genannten Ziele scheinen auf den ersten Blick managementlastig zu sein. Bei näherer Betrachtung fällt jedoch auf, daß viele der aufgezeigten Ziele gleichzeitig auch Mitarbeiterziele darstellen. Dazu zählen m. E. auch alle Bestrebungen, direkt die Wettbewerbssituation zu stärken.⁴⁴⁰ Die darüber

⁴³⁷ Der Unternehmenssprecherausschuß bei ThyssenKrupp Stahl wurde von den Leitenden Angestellten des Unternehmens am 11. März 2002 auf der Grundlage des Betriebsverfassungsgesetzes und des Sprecherausschussgesetzes (SprAuG) für die Dauer von 4 Jahren gewählt. Der Sprecherausschuss vertritt die Interessen der Leitenden Angestellten gegenüber der Unternehmensleitung. Vgl. hierzu: <http://www-uspra.thyssen.com/>, Zugriff

⁴³⁸ ThyssenKrupp Stahl AG, Arbeitswirtschaft: Anschreiben an die vorstandsunmittelbar unterstellte Mitarbeiter zur Vereinbarung zur Mitarbeiterbeteiligung der ThyssenKrupp Stahl AG, Duisburg, 18. März 2002

⁴³⁹ ThyssenKrupp Stahl AG, Arbeitswirtschaft: Vereinbarung zur Mitarbeiterbeteiligung der ThyssenKrupp Stahl AG, Duisburg, 1. Oktober 2001, S. 1

⁴⁴⁰ ThyssenKrupp Stahl AG, Arbeitswirtschaft: Vereinbarung zur Mitarbeiterbeteiligung der ThyssenKrupp Stahl AG, Duisburg, 1. Oktober 2001, S. 2

hinaus genannten Ziele zur Gestaltung von Arbeitsbedingungen, die ja unter Beteiligung der Mitarbeiter erarbeitet und realisiert werden sollen, bieten die große Möglichkeit, auch den Bedürfnissen der Belegschaft gerecht zu werden und unternehmens- und mitarbeiterseitig eine sog. „Win-win-Situation“ herbeizuführen. Vgl. hierzu: 3.4.1 Zentralbereich „Verbesserungsprozesse“⁴⁴¹

Allerdings darf hier nicht euphorisch reagiert werden, denn nach wie vor werden die Managemententscheidungen aus dem Blickwinkel „Effizienzsteigerung“ gefällt: eine zu starke Fokussierung der „harten Faktoren“ birgt die Gefahr der Demotivation in sich.

Auch bleibt abzuwarten, ob tatsächlich die Mitarbeiterinteressen genügend Beachtung finden, ob also die Betriebsvereinbarung wirklich „mit Leben gefüllt“ wird.

Es wird nicht zuletzt auch von den Mitarbeitern selbst abhängen, ob sie die Beteiligungsmöglichkeiten tatsächlich einfordern.

Z. Z. sieht die Praxis im betrieblichen Alltag jedoch im Vergleich zu den Ausführungen der Betriebsvereinbarung noch anders aus, was sich auch in der unterschiedlichen Einschätzung der Akteure widerspiegelt. Vgl. hierzu: 3.3.3.2.3 Weitere Aspekte zur Beteiligungspraxis

Von den Befragten wurden folgende Anforderungen auf strategischer Ebene aufgezeigt, auf die ebenfalls in dieser Betriebsvereinbarung eingegangen wird:

- Die Befähigung der Beteiligten für die Prozesse sei erforderlich (Int.: 4, 9)

Auch in der Betriebsvereinbarung wird explizit auf „besondere Anforderungen an Führungs-, Kommunikations- und Veränderungskompetenzen“, die als Voraussetzungen für erfolgreiche Beteiligungsarbeit eingestuft wird, hingewiesen. Neben Teamtrainings und Methodenschulungen werden Seminare „zur Förderung des kooperativen Führungsstils“ empfohlen.⁴⁴² Vgl. hierzu: 2.6.2 Führungsstil

- Kontinuität in der Beteiligungsarbeit müsse gewährleistet werden.

Diesem Aspekt wird generell, nicht nur von den **Prozeßbegleitern**, ein hoher Stellenwert zugeschrieben. Die Beharrlichkeit und das kontinuierliche Bemühen um Mitarbeiter sei ein entscheidender Erfolgsfaktor dafür, Mitarbeiter ernsthaft für Beteiligungsarbeit zu gewinnen. (Int.: 8, 9)

Auch Vertreter des **Betriebsrates** verweisen darauf, daß Prozesse Zeit bräuchten. „Beide Seiten müssen das lernen.“ (Int.: 2, 12)

Ein **Mitarbeiter** faßt die Bedeutung kontinuierlicher Arbeit wie folgt zusammen: „Das ist ein Prozeß, der über Jahre weitergehen wird, bis das es dann eine ganz normale Sache ist.“ (Int.: 6)

Dies ist ein wesentliches Ziel, das es mittel- bis langfristig zu erreichen gilt. Wenn Mitarbeiterbeteiligung Normalität sein kann, sind all die hier aufgezeigten Hemmnisse überwunden.

Der Gesichtspunkt der Kontinuität findet - wenn auch nicht explizit - auch in der Betriebsvereinbarung Berücksichtigung. Es ist geplant, in einem ressortübergrei-

⁴⁴¹ ThyssenKrupp Stahl AG, Arbeitswirtschaft: Vereinbarung zur Mitarbeiterbeteiligung der ThyssenKrupp Stahl AG, Duisburg, 1. Oktober 2001, S. 4

⁴⁴² ThyssenKrupp Stahl AG, Arbeitswirtschaft: Vereinbarung zur Mitarbeiterbeteiligung der ThyssenKrupp Stahl AG, Duisburg, 1. Oktober 2001, S. 4

fend besetzten Arbeitskreis gemeinsam mit dem Gesamtbetriebsrat sowie dem Unternehmenssprecherausschuß den jeweiligen Stand der Beteiligungsarbeit zu bewerten und die Weiterentwicklung aktiv voranzutreiben.⁴⁴³

- Außerdem müsse der Aufbau eines internen Netzwerkes für die Personen, die besondere Aufgaben innerhalb von Beteiligungsprozessen übernommen haben, vorangetrieben werden.

Der Netzwerkgedanke wird sowohl von befragten **Prozeßbegleitern**, aber auch von **Betriebsratsseite** angeführt. (Int.: 1, 4, 7, 9, 10, 11)

Dieser Aspekt, der auch strukturell und instrumentell eingestuft werden kann, wird zumindest bezogen auf die Gruppensprecher und Projektverantwortlichen fokussiert. Hier sind regelmäßige Informationsaustausche angedacht.⁴⁴⁴

Ein **Prozeßbegleiter** resümiert, „daß wir trotz der genannten Bremser in Summe Mitarbeiterbeteiligung schon vorantreiben werden, daß der Grad der Partizipation im Unternehmen steigen wird.“ (Int.: 10)

Viele der Befragten sehen insgesamt einer positiven Weiterentwicklung der Beteiligungsarbeit entgegen. Und hilfreich, so einige Aussagen, werde da die neue Betriebsvereinbarung zur Mitarbeiterbeteiligung sein. Nicht wenige weisen ausdrücklich auf die Bedeutung des Vorstandes bei der Umsetzung hin. (Int.: 3, 5, 6, 9, 10, 11)

Diese Betriebsvereinbarung bietet in Zeiten permanenten Wandels, der z. Z. bei ThyssenKrupp Stahl durch Reorganisationsmaßnahmen auf unterschiedlichen Ebenen geprägt ist, eine gute Basis für kontinuierliche Beteiligungsarbeit. So können unter aktiver Beteiligung der Mitarbeiter einzelne Reorganisationsschritte beschleunigt, aber auch den Bedarfen entsprechend angepaßt werden, wenn aus Sicht der betroffenen und beteiligten Mitarbeiter noch Zwischenschritte erfolgen müssen.

Arbeitspolitische Rahmenbedingungen

Die Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation/Beteiligungsformen erfordert eine entsprechende Veränderung arbeitspolitischer Regelungen. Auch im Rahmen der hier vorgenommenen Erhebungen wurden Themenkomplexe wie Entgelt und Arbeitszeit angesprochen.

Ohne Zweifel sind auch bei der Implementierung zeitlich befristeter Beteiligungsaktivitäten diese Punkte zu berücksichtigen. So wurde beispielsweise bezüglich der die Bezahlung von Gruppensitzungen im Rahmen von Gesundheitszirkeln bzw. TQM-Arbeitskreisen (vormals: Qualitätszirkel) am 01.01.1997 (vor der Fusion) für die Thyssen Stahl AG eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen, in der folgendes festgelegt wurde: Mitarbeiter, die an Sitzungen außerhalb ihrer Arbeitszeit teilnehmen, erhalten eine Pauschale in Höhe von € 30,68 (60 DM) brutto; bei den Beteiligungsgruppen wurde die Teilnahme für Freischichtler mit 4 Stundenlöhnen entgolten. Anstelle der Bezahlung kann auch im Rahmen der üblichen betrieblichen Absprache Freizeitausgleich entsprechend der Sitzungsdauer gewährt werden.

Aus betrieblichen Gründen kann der Freizeitausgleich jedoch selten gewährt werden. Der zeitliche Aufwand außerhalb der Arbeitszeit ist für viele Mitarbeiter mittlerweile

⁴⁴³ ThyssenKrupp Stahl AG, Arbeitswirtschaft: Vereinbarung zur Mitarbeiterbeteiligung der ThyssenKrupp Stahl AG, Duisburg, 1. Oktober 2001, S. 5f

⁴⁴⁴ ThyssenKrupp Stahl AG, Arbeitswirtschaft: Vereinbarung zur Mitarbeiterbeteiligung der ThyssenKrupp Stahl AG, Duisburg, 1. Oktober 2001, S. 5

zu groß, so daß über Alternativen der Entgeltung nachgedacht werden muß. Vgl. hierzu: 3.3.3.3.3 Mitarbeiter: Promotoren oder Hinderer?

Bei umfassenden Veränderungen der Arbeitsorganisation sind jedoch neue Systeme zu entwickeln. Dabei ist zu beachten, daß sie „für die Wirksamkeit der neuen Arbeitsweisen besondere unterstützende Bedeutung (gewinnen), wenn sie dazu passend entwickelt werden.“⁴⁴⁵

Im folgenden wird beispielhaft aufgezeigt, wie bei arbeitsplatzübergreifendem Personaleinsatz im Zuge von Teamarbeit vorgegangen wird.

In solchen Arbeitsbereichen sollen die Mitarbeiter mittel- bis langfristig mehrere Tätigkeiten ausüben können und wollen. Dazu wird ein Maßnahmenkatalog entwickelt, der folgende Punkte umfaßt:

- die fachliche Qualifizierung der Mitarbeiter
- ein gestaffeltes Entgeltsystem
- außerfachliche Qualifizierung in Richtung Teamfähigkeit und kooperativer Zusammenarbeit

Die Mitarbeiter sollen Anreize erhalten, sich dieser Herausforderung zu stellen. Die angestrebte höhere Flexibilität und Effizienz soll auch den Mitarbeitern zu gute kommen. So erhalten alle Mitarbeiter die Chance, sich für andere Tätigkeiten zu qualifizieren, was sich wiederum auf das Entgelt auswirkt. Die Entgeltsystematik umfaßt mehrere Stufen; je nach Qualifizierung setzt sich das Entgelt zusammen.

Neben solchen bedarfsgerechten Maßnahmenkatalogen existieren bei ThyssenKrupp Stahl noch weitere, eher allgemeine Anreizsysteme, durch die Mitarbeiter veranlaßt werden sollen, ihr Know-how verstärkt dem Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Genannt seien hier: Betriebliches Vorschlagswesen (BVW), TQM-Verlosung⁴⁴⁶ und neuerdings ThyssenKrupp Stahl Innovationsmanagement (TIM). Alle genannten unternehmensspezifischen Systeme werden im folgenden kurz skizziert.

Unter Anreizsystemen sind alle Systeme zu verstehen, die dazu beitragen, daß sich Mitarbeiter und Führungskräfte aller Ebenen unternehmenszielkonform verhalten (Reiz - Reaktions - System). Ein Anreizsystem koppelt ein Unternehmensziel mit wünschenswerten Ergebnissen für den Mitarbeiter, stellt also einen Nutzen dar.

Anreize wirken auf die Betroffenen mittelbar. Daher weisen sie beim Fehlen von unmittelbaren Faktoren - wie Überzeugung oder positive Erfahrung - nur eine begrenzte Wirksamkeit auf. Darauf weisen auch einige Prozeßbegleiter in beiden Untersuchungsphasen hin. (Int.: 3, 7, 9) Vgl. hierzu: 2.6.4 Vertrauen

In der Untersuchungsphase 1 haben die Prozeßbegleiter bei der Bewertung der Erfolgsfaktoren für Beteiligungsaktivitäten der Existenz von Anreizsystemen im Vergleich zu anderen Faktoren einen geringeren Einfluß zugeschrieben.

Allerdings waren die Einschätzungen bezüglich des materiellen Anreizsystems nicht einheitlich (Frage 38).

⁴⁴⁵ Brödner, Peter; Kötter, Wolfgang (Hrsg.): Frischer Wind in der Fabrik - Spielregeln und Leitbilder von Veränderungsprozessen, Berlin - Heidelberg 1999, S. 9

⁴⁴⁶ Hier werden unter allen an sog. TQM-Projekten (hierunter fallen alle Projekte, die zu Verbesserung des Unternehmens i. w. S. beitragen) Beteiligten Preise ausgeschüttet.

Bemerkenswert an dieser Stelle, daß dieser Aspekt insgesamt etwas niedriger eingestuft wird als die Existenz eines immateriellen Anreizsystems (Frage 39).

Das bestätigt auch die Anmerkung eines **Prozeßbegleiters** im Fragebogen:

„Aus den bisherigen Erfahrungen kann abgeleitet werden, daß es weniger um materielle Anreize geht als um die Tatsache, daß sich etwas bewegt.“

Im Zusammenhang mit der Beteiligungsbereitschaft der Mitarbeiter (Frage 42) erklärt ein anderer **Prozeßbegleiter**: „Die Bereitschaft (...) ist stark abhängig von den Einflußfaktoren. Persönliches Engagement auf Dauer muß an ein Anreizsystem gekoppelt sein.“

Dies spiegelte sich auch in Untersuchungsphase 2 wider. Vgl. hierzu: 3.3.3.3 Die betrieblichen Akteure)

Ein materielles Anreizsystem wird bei ThyssenKrupp Stahl durch das BVW realisiert. „Das BVW ist zuständig für die verwaltungsseitige Bearbeitung von Verbesserungsvorschlägen.“⁴⁴⁷

Zum BVW äußert sich ein **Prozeßbegleiter** in der Untersuchungsphase 1 wie folgt: „Die zunehmende Bürokratie, lange Entscheidungswege (nach Duisburg) und extremer Formalismus machen eine zeitnahe Bearbeitung beinahe unmöglich. Man ruft Mitarbeiter zum Einreichen von Vorschlägen auf, vergrößert aber damit nur den Bearbeitungsstau.“ Ähnliche Meinungen finden sich in der sfs-Studie.⁴⁴⁸

Die so oft beklagte lange Bearbeitungszeit⁴⁴⁹ liegt aber nicht nur in der Organisation des Arbeitsbereiches BVW begründet. Aus eigenen Gesprächen mit Führungskräften, die bei der Bewertung von Vorschlägen mit eingeschaltet werden, weiß ich, daß sich einige sehr wohl über ihren Anteil an Zeitverzögerung bewußt sind. Begründung ist häufig das betriebliche Geschehen („Alltagsgeschäft“), dem eindeutig Priorität eingeräumt wird und das die volle Arbeitskraft bindet.

Dem Problem der langen Bearbeitungszeit versucht man seit 1997 mit dem beschleunigten Verfahren „BVW-EXPRESS“ zu begegnen. Allerdings wird so nur bei Vorschlägen mit einer erwarteten Prämienhöhe von maximal 500 EUR vorgegangen.

Eine weitere nicht zu unterschätzende Schwierigkeit liegt darin begründet, daß einige Führungskräfte Verbesserungsvorschläge nicht weiterleiten oder unterstützen, weil sie meinen, deren Entwicklung hätte eigentlich von ihnen selbst kommen müssen.

Wieder einmal zeigt sich, welche Probleme manche Führungskraft mit dem Wissen ihrer Mitarbeiter haben. Anstelle von Anerkennung werden die Mitarbeiter „in ihre Schranken gewiesen“. Hier kann sicherlich nicht von vertrauensvoller Zusammenarbeit gesprochen werden. Erfahrungsgelitetes Denken und Handeln be- oder verhindert so zukünftiges kreatives Wirken durch die Mitarbeiter. Vgl. hierzu: 3.4.1 Zentralbereich „Verbesserungsprozesse“

Insgesamt wird versucht, die Anzahl der Verbesserungsvorschläge zu erhöhen. Beteiligungsaktivitäten sollen dazu beitragen, daß das Unternehmen schneller und lei-

⁴⁴⁷ ThyssenKrupp Stahl-Intranet: BVW-Seite Zugriff: 16.08.02

⁴⁴⁸ Vgl. hierzu: Jürgenhake, Uwe; Lichte, Rainer; Martens, Helmut; Sczesny, Cordula: Bestandsaufnahme der Beteiligungsverfahren bei TKS - Ergebnisbericht, Dortmund 1999, S. 55 ff

⁴⁴⁹ Andere Stahlunternehmen weisen ähnliche Probleme auf. Vgl. hierzu: Götzen, Ute: Moderne Unternehmensführung, ökonomischer Erfolg und die Rolle der Mitbestimmung, Düsseldorf und Gütersloh 2002, S. 69

stungsfähiger wird und permanent aus seinen Erfahrungen lernen kann.⁴⁵⁰ Vgl. hierzu: 3.3.3.4 Bedeutung der Mitarbeiterbeteiligung für die Organisationskultur

Daher sind seit Einführung mitarbeiterbeteiligender Arbeitsformen auch Gruppenvorschläge möglich.

Bei der TQM-Verlosung werden nach dem Zufallsprinzip Sachpreise in Form von Gutscheinen ausgeschüttet, z. B. Reisegutscheine. Teilnehmen können alle Belegschaftsmitglieder, die sich an einem TQM-Projekt beteiligt haben.

TQM-Projekte tragen zur Weiterentwicklung von ThyssenKrupp Stahl bei; unter diesem Titel werden verschiedene Aktivitäten subsumiert. Es handelt sich dabei um solche, so der Vorstandsvorsitzender Köhler, bei denen „sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Engagement und Spaß an der Sache zusammensetzen, um Probleme zu lösen, Ideen zu entwickeln und Verbesserungen umzusetzen (...).“⁴⁵¹ Darunter fallen auch die im Rahmen dieser Arbeit vorgestellten Formen der Mitarbeiterbeteiligung. Vgl. hierzu: 3.2 Vorhandene Formen der Mitarbeiterbeteiligung bei ThyssenKrupp Stahl

Im Geschäftsjahr 2000/2001 wurden unter den 5.056 Mitarbeitern, die an einem TQM-Projekt aktiv beteiligt haben, Preise verlost im Gesamtwert von 75.000 DM.

Das ThyssenKrupp Stahl Innovationsmanagement (TIM) richtet sich auf besonders innovative, zukunftsweisende Ideen der Mitarbeiter. Es geht dabei sowohl um Produkte als auch um Produktionsprozesse.⁴⁵² TIM wurde erst im Sommer 2002 installiert, so daß weitere Ausführungen zum Erfolg z. Z. noch nicht möglich sind.

Die Vielfalt an Anreizsystemen kann allerdings auch zu Unverständnis und zur Orientierungslosigkeit bei den Mitarbeitern führen: „Wer ist für was zuständig?“ und „Arbeiten da nicht zu viele an der gleichen Sache?“ Solche Fragen fördern nicht unbedingt die Kreativität.

Qualifizierung

Auch auf strategischer Ebene anzusiedeln sind die Qualifizierungs- und Personalentwicklungsprogramme eines Unternehmens.

ThyssenKrupp Stahl verfügt über ein umfangreiches Weiterbildungsspektrum, das von vielen Mitarbeitern, aber auch von Kooperationspartnern genutzt wird.

„Im Geschäftsjahr 2000/2001 wurden insgesamt 23.926⁴⁵³ Teilnehmer in 2.652 Veranstaltungen zu 537 Themen geschult. Bei einer durchschnittlichen Belegschaft von (...) 21.565 Mitarbeitern ergibt sich eine Weiterbildungsquote (Verhältnis von Teilnehmern zu Mitarbeitern) von 102 % (85 % - Wert des Geschäftsjahres 1999/2001 - Anmerkung der Verfasserin) rein rechnerisch nahm jeder Mitarbeiter mindestens einmal an einer Weiterbildungsmaßnahme von durchschnittlich 22,6 Stunden Dauer teil.“⁴⁵⁴

⁴⁵⁰ Vgl. hierzu: ThyssenKrupp Stahl-Intranet: TQM-Seite Zugriff: 16.08.02

⁴⁵¹ ThyssenKrupp Stahl-Intranet: TQM-Seite Zugriff: 16.08.02

⁴⁵² Vgl. hierzu: ThyssenKrupp Stahl AG: ThyssenKrupp Stahl Innovationsmanagement (Flyer), Duisburg 2002

⁴⁵³ Davon waren 22.019 ThyssenKrupp Stahl Mitarbeiter. Die übrigen waren Konzern-Mitarbeiter oder konzernfremde (externe) Teilnehmer.

⁴⁵⁴ ThyssenKrupp Stahl: Weiterbildungsbericht 2000/01, o. O., o. J., S. 8

Mit den Qualifizierungen sind bei ThyssenKrupp Stahl eigene hauptberufliche Trainer, interne Dozenten zu verschiedenen Spezialgebieten, z. B. Umweltschutz, Arbeitsrecht, und externe Trainer betraut. Letztere verfügen zu einem großen Teil über unternehmensspezifische Erfahrungen und Kenntnisse, und zwar deshalb, weil einige schon seit mehreren Jahren immer wieder eingesetzt werden und andere aus früheren internen Trainertätigkeiten in die Selbständigkeit gewechselt haben.⁴⁵⁵

Durch diese Mischung von Trainern, Dozenten und Referenten können unternehmens- und betriebsnahe Weiterbildungsmaßnahmen realisiert werden, die z. T. maßgeschneidert, sog. „tailored trainings“⁴⁵⁶, an den jeweiligen Bedürfnissen der anfordernden Bereiche ausgerichtet sind.

Gemeinsam mit den hauptberuflichen Prozeßbegleitern, die u. a. auch als Moderatoren eingesetzt werden, werden im Rahmen von umfassenden Veränderungsprozessen Qualifizierungs- und Personalentwicklungsprogramme initiiert, konzipiert und durchgeführt.⁴⁵⁷

Es handelt sich jedoch nicht um ThyssenKrupp Stahl-weite Programme, vielmehr sind die Konzepte je nach Geschäftsfeld und Zentralbereich, z. T. auch noch nach kleineren Organisationseinheiten hin, spezifiziert.

Mit folgendem Schaubild sollen maßgeschneiderte Aktivitäten für Veränderungsprozesse verdeutlicht werden.

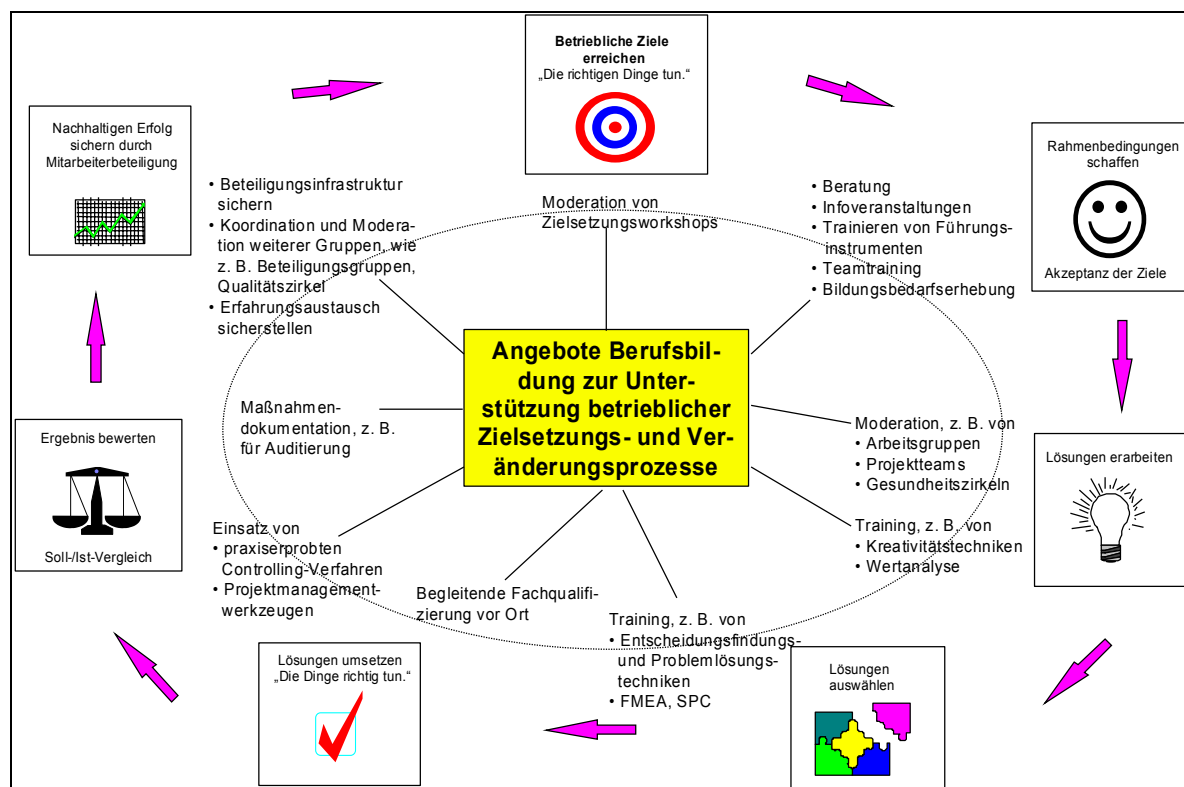


Abb. 32: Folie Angebote Berufsbildung zur Unterstützung betrieblicher Zielsetzungs- und Veränderungsprozesse⁴⁵⁸

⁴⁵⁵ Dennoch werden ganz gezielt auch neue Trainer oder Referenten eingesetzt, um neue Impulse in der Bildungsarbeit zu setzen

⁴⁵⁶ Die Bezeichnung wurde in Anlehnung an ein „Spitzenprodukt“ von ThyssenKrupp Stahl, den sog. „tailored blanks“, gewählt.

⁴⁵⁷ In der Planungs- und Konzeptionsphase sind teilweise Betriebsräte miteingebunden

⁴⁵⁸ ThyssenKrupp Stahl: Folie zur Prozeßbegleitung

Nach Meinung der Prozeßbegleiter sind die durchgeführten Qualifizierungsmaßnahmen - Verhaltens- und Methodentrainings für Mitarbeiter und Führungskräfte - hilfreich für den jeweiligen Prozeß. Dies zeigte sich in der Untersuchungsphase 1.

Dazu zählen auch Teamtrainings. „Mit 1.340 (1.059) Teilnehmern ist wiederum eine deutliche Steigerung gegenüber dem Vorjahr zu erkennen.“⁴⁵⁹ In 103 schichtbezogenen und hierarchieübergreifenden Teamtrainings wurde zur Verbesserung betrieblicher Kommunikation, der Zusammenarbeit sowie zum Aufbau von Teamorganisationen beigetragen.

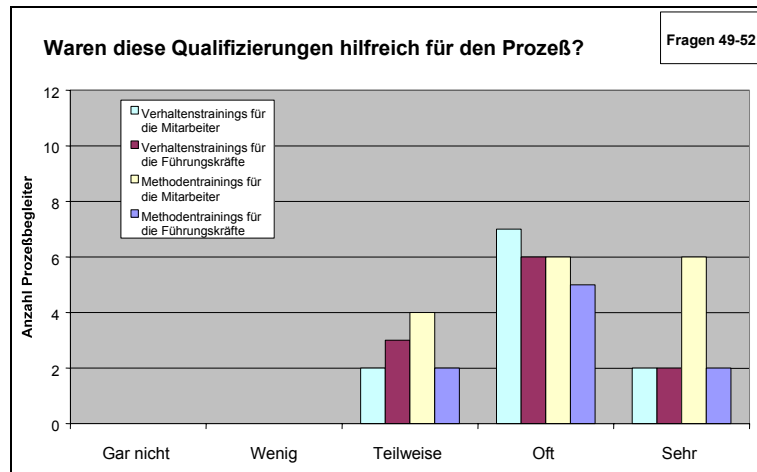


Abb. 33: Wie hilfreich waren durchgeführte Qualifizierungen für den Veränderungsprozeß - Einschätzung der Prozeßbegleiter

Der Erfolg solcher Qualifizierungen ist von verschiedenen Faktoren abhängig: Da spielt das Betriebsklima des entsendenden Bereiches ebenso wie die Haltung der Mitarbeiter und Führungskräfte - offen oder verschlossen gegenüber anstehenden Veränderungen - eine große Rolle. Aber auch die Fach- und Sozialkompetenz sowie Flexibilität der Trainer oder Moderatoren ist nicht zu unterschätzen.

Dies ist ein eindeutiges Indiz dafür, daß z. T. den generell durchgeführten Qualifizierungen noch andere, speziell auf den jeweiligen Bereich ausgerichtete Maßnahmen vorausgehen müssen, um zunächst eine gemeinsame Basis für die weitere Zusammenarbeit mit den betroffenen Mitarbeitern zu entwickeln.

Solche Maßnahmen sind für alle - einschließlich Moderator - anstrengend, weil viele unangenehme Themen angesprochen werden. Allerdings, so meine Erfahrung, sind so erste Ansätze zum Lösen von Mißtrauen möglich. Einmal mehr zeigt sich in diesem Zusammenhang die Bedeutung von Kommunikation.

Die Relevanz von Qualifizierungsmaßnahmen für erfolgreiche Beteiligungsarbeit wird - wie oben bereits ausgeführt - auch in der Betriebsvereinbarung zur Mitarbeiterbeteiligung hervorgehoben.

⁴⁵⁹ ThyssenKrupp Stahl: Weiterbildungsbericht 2000/01, S. 8

3.3.3.5.3 Instrumentelle Ebene

Im Rahmen dieser Untersuchung - schwerpunktmäßig während der Untersuchungsphase 2 - haben die Befragten immer wieder eindringlich auf Chancen und Gefahren hingewiesen, die mit Beteiligungsarbeit verbunden sind. Dabei haben sie insbesondere die Instrumente fokussiert, mit denen die Mitarbeiter von der Ernsthaftigkeit, beabsichtigter Kontinuität und Nachhaltigkeit überzeugt werden können und somit die umfassenden Veränderungsprozesse unterstützen oder - bei Mißachtung - genau das Gegenteil bewirken. Drei Aspekte wurden dabei immer wieder angesprochen:

- Offene und zügige Kommunikation und Information aller Beteiligten (regelmäßiges Feed-back)
- Festlegen von Verantwortlichen⁴⁶⁰
- Verfügbarkeit von Datenmaterial müsse sichergestellt werden

Offene und zügige Kommunikation und Information aller Beteiligten (regelmäßiges Feed-back)

Bereits in der Untersuchungsphase 1 haben die Prozeßbegleiter die besondere Bedeutung des Feed-backs herausgestellt. Im Katalog der Faktoren, die den meisten Einfluß auf den Erfolg von Beteiligungsaktivitäten haben, liegt dieser Punkt auf Rang 3.

Die Notwendigkeit hierzu besteht in zweierlei Hinsicht:

Erstens, um im Unternehmen erfolgreiche Beteiligungsarbeit bekannt und entsprechende Formen der Arbeitsorganisation populär und erstrebenswert zu machen, und zwar für alle Belegschaftsmitglieder.

Zweitens, um in direktem Austausch mit den eingebundenen Mitarbeitern Fortschritte zu erkennen, Restriktionen zu identifizieren, mögliche Gegenmaßnahmen zu erarbeiten und auch nicht erwünschte Entwicklungen zu erörtern: „eben dann, wenn etwas nicht so gut gelaufen ist“, darauf weist ein **Prozeßbegleiter** ausdrücklich hin. (Int.: 9)

Dies gilt auch für Ideen und Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsgestaltung⁴⁶¹, die nicht umgesetzt werden können oder sollen. Ernsthafte Auseinandersetzung der Führungskräfte mit den Mitarbeitern in solchen Fällen, so meine Erfahrung, wird neben der möglichen momentanen sachlichen Enttäuschung insbesondere jedoch als Ausdruck von Wertschätzung und Respekt gewertet. Solche Gespräche verlaufen zwar hart in der Sache, aber fair im gegenseitigen Umfang. Auch diese zunächst „unbequemen“ und „anstrengenden“ Gespräche können eine Basis zur gegenseitigen Vertrauensbegründung oder -verstärkung darstellen.

Mitarbeiter stufen die Fähigkeit von Führungskräften, sich unangenehmen Themen und Gesprächssituationen zu stellen, übereinstimmend als Stärke ein, das habe ich vielen Situationen erlebt.

⁴⁶⁰ Auf beide Aspekte wird in unterschiedlicher Breite in anderen Veröffentlichungen hingewiesen. Vgl. hierzu: Brödner, Peter; Kötter, Wolfgang (Hrsg.): Frischer Wind in der Fabrik - Spielregeln und Leitbilder von Veränderungsprozessen, Berlin - Heidelberg 1999; Jürgenhake, Uwe; Lichte, Rainer; Martens, Helmut; Sczesny, Cordula: Bestandsaufnahme der Beteiligungsverfahren bei TKS - Ergebnisbericht, Dortmund 1999; Doppler, Klaus, Lauterburg, Christoph: Change Management - Den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt/M. 1994

⁴⁶¹ Vgl. hierzu: 2.2.2 Begriffe der Arbeitsgestaltung

Bei ThyssenKrupp Stahl sind Feed-back-Gespräche bei den Beteiligungsgruppen institutionalisiert, ein entsprechendes Formular unterstützt die Vorbereitung und Durchführung dieser Gespräche. Vgl. hierzu: 3.2.2 Aktuelle Formen der Mitarbeiterbeteiligung bei ThyssenKrupp Stahl

Bei anderen Beteiligungsformen fehlte lange diese Vorgabe. Die Betriebsvereinbarung zur Mitarbeiterbeteiligung sieht dazu folgendes vor:

„Zur optimalen Umsetzung der Beteiligungsaktivitäten werden Feedbackgespräche als Kommunikationsplattform vor Ort - auf der Ebene einzelner Geschäftsfelder/ Zentralbereiche und/oder Abteilungen/Betriebe - institutionalisiert, in denen Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen und Vorgesetzte regelmäßig Informationen über die Bewertung der Ideen, Stand der Umsetzung und erreichte Ergebnisse austauschen sowie ggf. weitere Beteiligungsaktivitäten planen und vorbereiten.“⁴⁶²

Dem hohen Bedarf an Kommunikation wird nun entgegengekommen und Feed-back-Gespräche erstmalig als Regularium unternehmensweit verbindlich festgelegt. Allerdings steht und fällt der Erfolg dieses Instruments mit der Ernsthaftigkeit der Führungskräfte.

Festlegen von Verantwortlichen

Dies scheint aus Sicht der Befragten eine notwendige Voraussetzung zu sein, damit die Ergebnisse, aber letztendlich auch die Maßnahmen zur Mitarbeiterbeteiligung und die Beteiligungsbereitschaft der Mitarbeiter ‚nicht im Sande verlaufen‘. Die Verantwortlichen sollen also zur Kontinuität und Nachhaltigkeit der Mitarbeiterbeteiligung beitragen.

Dabei sei es nicht relevant, ob der Verantwortliche aus dem sich verändernden Arbeitsbereich stammt oder ob es sich um einen hauptberuflichen Prozeßbegleiter handelt. Wichtig sei, daß jemand sich der Beteiligungsarbeit persönlich annimmt, sich kümmert und immer wieder Anstöße zu weiteren Aktivitäten gibt.

In einigen Geschäftsfeldern und Zentralbereichen bei ThyssenKrupp Stahl, in denen umfassende Veränderungsprozesse stattfinden, hat man das erkannt: Dort gibt es, je nach Größe des zu betreuenden Bereiches, Mitarbeiter, die ausschließlich oder Anteile ihrer Arbeitszeit mit der Koordinierung und Betreuung der laufenden Aktivitäten und der Intensivierung der Bemühungen betraut sind.

Schon in der Untersuchungsphase 1 haben die Prozeßbegleiter die ‚Existenz eines Kümmerers‘ als zweitwichtigsten Erfolgsfaktor für Beteiligungsarbeit eingestuft.

Dies ist an sich keine neue Erkenntnis; bei jeder Art von Projektarbeit hat sich diese Notwendigkeit gezeigt.

Der „Kümmerer“ benötigt, so meine Erfahrung, Hartnäckigkeit, Unbeirrbarkeit, Selbstbewußtsein und ein hohes Maß an strategischem Denkvermögen sowie sozialer und methodischer Kompetenz, denn er ist u. a. für die Qualität der Mitarbeiterbeteiligung oder Veränderungsprozesse i. w. S. zuständig.

Dies muß bei der Auswahl eines Verantwortlichen als auch bei der Festlegung des Berichtswegs⁴⁶³ berücksichtigt werden.

⁴⁶² ThyssenKrupp Stahl AG, Arbeitswirtschaft: Vereinbarung zur Mitarbeiterbeteiligung der ThyssenKrupp Stahl AG, Duisburg, 1. Oktober 2001, S. 5

⁴⁶³ Der Berichtsweg legt fest, an welchen Vorgesetzten berichtet werden soll. In diesem Fall bietet sich die direkte Anbindung an die „oberste“ für die Mitarbeiterbeteiligung oder den Veränderungsprozeß zuständige Führungskraft an.

Verfügbarkeit von Datenmaterial

Grundlegende Voraussetzung für erfolgreiche Beteiligungsarbeit und Unternehmensentwicklung ist die Verfügbarkeit notwendigen Datenmaterials. (Int.: 8, 11) Dabei hat sich in vielen Fällen auch ein Blick über den Tellerrand in vor- und nachgelagerte Produktions- oder Arbeitsstätten, aber auch ein Besuch bei Kunden als hilfreich erwiesen, Probleme ganzheitlich betrachten zu können und sich vor diesem Hintergrund mit Lösungsansätzen zu beschäftigen.

Insgesamt stufen befragte **Betriebsräte** und **Prozeßbegleiter** eine engere Vernetzung der an Veränderungsprozessen Beteiligten als zielführend ein. (Int.: 1, 4, 7, 9, 10, 11)

3.3.3.5.4 Zwischenfazit

Es ist bemerkenswert, wie sehr in der Befragung über die Weiterentwicklung der Mitarbeiterbeteiligung bei ThyssenKrupp Stahl Systemstrukturen im Mittelpunkt standen. Wichtig ist der Hinweis, daß die überkommene tayloristische Arbeitsorganisation vor allem kontraproduktiv wirkt. Selbstbestimmte Tätigkeit setzt Leistungsreserven frei, was wiederum die Arbeitszufriedenheit und Leistungsbereitschaft erhöht. Ein sich selbst verstärkender Prozeß wird angestoßen, der allen Vorteile bringt. Nicht zuletzt ist verstärkte Beteiligung ein wichtiger Schritt zur weiteren Demokratisierung und Humanisierung der Arbeitswelt.

Betont wird in den Befragungen der Prozeßcharakter, gerade die Möglichkeit der eigenständigen Weiterentwicklung kann weitere Potentiale freisetzen. Die Bildung von Teamstrukturen, begleitet von Weiterqualifizierungen der Mitarbeiter und gekennzeichnet durch größere Handlungs- und Entscheidungsspielräume ermöglicht weitere Fortschritte: Mehrere sich selbst verstärkende Entwicklungen könnten geradezu potenzierend wirken.

Beklagt wird die bisherige „Inselbildung“ - positive Ansätze der Mitarbeiterbeteiligung sind durchaus vorhanden, aber wenig vernetzt. Der Verdacht wird geäußert, neue Formen der Arbeitsorganisation dienen vor allem der Erhöhung der Produktivität und würde durch überhöhte Leistungsanforderungen angestrebt. Die Positionen der kontroversen Diskussion in der Industriesoziologie, ob die Chancen für eine Humanisierung der Arbeitsbedingungen durch Mitarbeiterbeteiligung genutzt werden können und genutzt werden, spiegeln sich in der Befragung wider.

In diesem Zusammenhang erhält die Glaubwürdigkeit des Managements, ob wirklich nachhaltiger Strukturwandel, der auch den Mitarbeitern zugute kommt, beabsichtigt sei, eine entscheidende Bedeutung.

Die neue Betriebsvereinbarung zur Mitarbeiterbeteiligung bietet viele positive Ansätze und zerstreut Befürchtungen. Sie ist das Ergebnis intensiver Verhandlungen zwischen den vertragsschließenden Parteien. Ihre Bedeutung läßt sich auch daran ablesen, daß andere Unternehmen dieses Regelwerk als beispielhaftes Muster eigenen Überlegungen zur Mitarbeiterbeteiligung und Verhandlungen zu einer entsprechenden Betriebsvereinbarung zugrunde legen.⁴⁶⁴

Nachhaltig und systematisch soll ein kontinuierlicher Prozeß angestoßen werden, und es wird an alle Mitarbeiter appelliert, sich zu beteiligen. Das alles soll nicht bloße Proklamation bleiben. Begleitet von Schulungen, durch das Festlegen von Verantwortlichen und regelmäßiges feed-back soll die Ernsthaftigkeit der Mitarbeiterbeteiligung unterstrichen werden.

⁴⁶⁴ Davon habe ich in verschiedenen Gesprächen in Arbeitskreisen Kenntnis erhalten.

Der Erfolg hängt von verschiedenen Faktoren ab - nicht zuletzt aber von den Mitarbeitern selbst. Immer wieder wird jedoch auch darauf hingewiesen, wie wichtig die Förderung durch den Vorstand sein wird.

Änderungen arbeitspolitischer Rahmenbedingungen wie beispielsweise Entgelt sollen zusätzliche Anreize schaffen. Daß Anzahl und Umfang der Qualifizierungsmaßnahmen in den letzten Jahren vergrößert wurden, wird als wichtiger Beitrag zur Verbesserung der Kommunikation gewertet. In diesem Zusammenhang wird betont, wie wichtig umfassende Information und regelmäßiges Feed-back sind. Für erfolgreiche Verstärkung der Mitarbeiterbeteiligung ist unbedingt Vertrauen eine Vorbedingung. Die Bereitschaft von Vorgesetzten, sich der Kritik zu stellen, gilt als Zeichen der Wertschätzung, als Gesprächspartner ernstgenommen zu werden. Dies wird als wichtiger Schritt zu wechselseitiger Anerkennung gesehen, ohne die Vertrauen nicht möglich ist.

Wenn, wie angekündigt, regelmäßig und systematisch über die erreichten Verbesserungen informiert und dabei zugleich zu weiterer Beteiligung aufgerufen wird, könnte die Betriebsvereinbarung zur Mitarbeiterbeteiligung tatsächlich ein Auftakt zur Intensivierung der Partizipation sein.

3.4 Arbeitsorganisation bei ThyssenKrupp Stahl - aktuelle Entwicklungen -

Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmensentwicklung ist ein überaus dynamischer Prozeß, wie in den vorhergehenden Abschnitten dargelegt wurde. Nun wurden in jüngerer und jüngster Zeit organisatorische Entwicklungen in Gang gesetzt oder verstärkt, die eine Loslösung von bisherigen Organisationsgrundsätzen darstellen. Dabei handelt es sich um Neuerungen, die zum Teil eher unternehmensintern, zum Teil aber unternehmensextern wirken und die auf einer absatzmarktbezogenen Orientierung basieren. Andere Entwicklungen wiederum können zur Veränderung industrieller Beziehungen führen.

Diese Veränderungen stellen für ThyssenKrupp Stahl innovative Ansätze dar, die z. T. sogar beispielhaft für die deutsche Stahlindustrie sind.

Im einzelnen werden nun solche innovatorischen Ansätze betrachtet, die in quantitativer und qualitativer Hinsicht Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmensentwicklung verändern werden:

- Aufbau des Zentralbereich „Verbesserungsprozesse“
- Installation von Teamarbeit in 3 Pilotbereichen
- Neue arbeitsorganisatorische Ansätze im Bereich Forschung und Entwicklung: Simultaneous Engineering
- Ausbau der Organisationseinheit „Prozeßbegleitung“
- Zusammenarbeit zwischen Betriebsräten und Prozeßbegleitern

Da es sich um Planungen oder Entwicklungen aus jüngerer oder jüngster Zeit handelt, wurde erneut mit Fachleuten ein Interview geführt: mit dem Leiter des Zentralbereiches „Verbesserungsprozesse“, einem Mitarbeiter von SE-Auto und einem Prozeßbegleiter. Die ersten beiden Gespräche dauerten ca. 90 Minuten, bei denen jeweils wieder ein Leitfaden eingesetzt wurde. Der Prozeßbegleiter wurde in einem ca. dreiviertelstündigen Interview bezüglich erster Schritte zur Qualifizierung von Betriebsräten in Richtung Prozeßunterstützung befragt.

3.4.1 Zentralbereich „Verbesserungsprozesse“

Der Zentralbereich „Verbesserungsprozesse“ (VB) ist im Juli 2002 gebildet worden. Seine Bedeutung wird auch durch die organisatorische Zuordnung erkennbar: Er ist im Ressort des Vorstandsvorsitzenden angesiedelt.

Angeregt durch das zeitlich begrenzte Programm TK best⁴⁶⁵, hat der Vorstand im März 2002 beschlossen, bei ThyssenKrupp Stahl den Kontinuierlichen Verbesserungsprozeß zu unterstützen.

„Der neue Zentralbereich hat die Aufgabe, den Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) in den Geschäftsfeldern und den anderen Zentralbereichen zu fördern. Über die Ergebnisse wird dem Vorstandsvorsitzenden direkt berichtet.“⁴⁶⁶

Der Faktor des „direkt Berichtens an den Vorstandsvorsitzenden“ darf hier nicht unterschätzt werden: Zum einen werden Informationen unmittelbar an die Unternehmensspitze weitergeleitet und zum anderen wird damit den Mitarbeitern und Führungskräften ein eindeutiges Signal über den Stellenwert dieser Aktivitäten gegeben. Das bleibt im Regelfall nicht ohne positive Auswirkung auf die Bereitschaft, an Projekten oder anderen Maßnahmen teilzunehmen. Gegenläufiges Verhalten provoziert oftmals Zwang zur Rechtfertigung, was vielen Menschen unangenehm ist und daher vermieden wird.

Für den Arbeitsbereich sei es ein langfristiges Ziel, so der Leiter des Zentralbereiches VB, das Unternehmen kulturmäßig in Richtung business excellence, also in einen KVP zu überführen. Wichtig sei dafür ein veränderter, nämlich offenerer und freierer Umgang mit den Mitarbeitern: „Das muß sich mal von oben nach unten durchsetzen, daß also die Mitarbeiter das Gefühl haben, das, was sie sagen, wird gehört und möglicherweise auch umgesetzt. Nicht nur nach dem Motto: Du bist hier nicht zum Denken, Du bist hier nur zum Arbeiten.“

Hier wird eindringlich auf den vorhandenen Handlungsbedarf hingewiesen. Anerkennung und Wertschätzung der Mitarbeiter als Voraussetzung für Vertrauen und Engagement - auch bezogen auf das eigene Arbeitsumfeld - scheinen vielfach zu fehlen. Eine Ursache wird hier in der bisher nicht durchgängigen top-down-Strategie festgestellt.

Einen entsprechenden Kulturwechsel herbeizuführen, stelle eine schwierige Aufgabe dar. Daher versuche man gemeinsam mit dem Betriebsrat Wege zu finden, die Mitarbeiter auch wirklich zu erreichen: „Wenn nicht der Betriebsrat rankommt, weiß ich jetzt nicht, wer noch an die Leute rankommen soll.“

Die zentrale Bedeutung der Betriebsräte für Mitarbeiterbeteiligung und umfassende Verbesserungsprozesse wird hier erkannt. Veränderungen der Organisations- und/oder Unternehmenskultur⁴⁶⁷ erfordert die aktive Unterstützung des Betriebsrats.

Einen Grund für die noch unbefriedigende Situation sieht der Befragte in der betrieblichen Sozialisation, die zu einer sog. „Lähmschicht“ geführt habe: „Die Leute, die hier eingestellt worden sind, sind auch immer anders erzogen worden, dieses ganzheitliche Denken war ja nicht so üblich. Jeder hat für seinen Bereich funktional gedacht und dieses Umdenken ist sicherlich nicht ganz einfach, z. B. das Akzeptieren von anderen Vorschlägen von Mitarbeitern, die auch gute Ideen haben. Das fällt einigen schwer.“

⁴⁶⁵ Vgl. hierzu: 3.3 Untersuchungen und Analysen der Beteiligungsarbeit bei ThyssenKrupp Stahl

⁴⁶⁶ ThyssenKrupp Stahl, Intranet: Zentralbereich Verbesserungsvorschläge-Seite, Zugriff: 20.08.02

⁴⁶⁷ Vgl. hierzu: 2.6 Bedeutung der Organisationskultur für Mitarbeiterbeteiligung

Hier werden - einmal mehr - die fatalen Folgen des tayloristischen Erbes dargestellt.⁴⁶⁸ Starke Arbeitsteilung und funktional-hierarchische Organisationsstrukturen spiegeln sich in kulturell verankerten Denkweisen wider. Die Aufgabe des Mitarbeiters wird auf Arbeiten i. e. S. reduziert.

Die Entwicklung einer Kultur zum offenen Umgang miteinander, dem konstruktiven Umgang mit Ideen und Fehlern und zum Vertrauen, das ist für den Leiter VB „ein Lernen durch gelebte Praxis.“ Und das sei nicht kurzfristig erreichbar: „4 bis 5 Jahre brauchen wir sicher.“ Erschwerend kommt hinzu, daß die Implementierung von Mitarbeiterbeteiligung sowie die kulturelle Verankerung beteiligungsorientierter Führungsgrundsätze auch sehr konfliktreich sind.⁴⁶⁹

Dafür sind Lernprozesse zu initiieren. Da Einstellungen und Verhalten in Organisationen erfahrungsbasiert sind, müssen Möglichkeiten geschaffen werden, neue Erfahrungen zu sammeln. Das könnte u. a. durch verschiedene Formen der Mitarbeiterbeteiligung erreicht werden.

Dies gelte auch für die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat: „Das wird sicher auch eine neue Form der Zusammenarbeit sein. Die Arbeit ist ja auch nicht gerade von Vertrauen geprägt zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung.“

Um den Kontakt und die konstruktive Zusammenarbeit zu intensivieren, sei ein Regelgespräch geplant, in denen zum einen Informationen weitergegeben und zum anderen gemeinsam nach Möglichkeiten gesucht werden soll, die „Mannschaft zu erreichen“. Die bisherige Durchdringung bis zur „Mannschaft“ sieht der Leiter VB ähnlich skeptisch wie einige Vertreter aller Befragtengruppen in der Untersuchungsphase 2.

Allerdings trage die noch aktuelle Arbeitsteilung und -organisation des Betriebsrates (örtlicher Betriebsrat, Ausschüsse, Gesamtbetriebsrat) eher zu Verzögerungen als zu Beschleunigungen bei. Dies bestätigen Einschätzungen aus den Untersuchungsphasen 1 und 2. Offensichtlich muß auch die Organisationsstruktur des Betriebsrats kritisch überdacht und entsprechend den aktuellen Anforderungen an Betriebsratsarbeit angepaßt werden. Vgl. hierzu: 3.3.3.3.2 Betriebsräte: Promotoren oder Hinderer?

Um den Entwicklungsprozeß voranzutreiben, habe der Vorstand auch beschlossen, die EFQM-Methodik einzuführen, so der Leiter VB. Daneben haben aber möglicherweise auch der Wettbewerb um den European Quality Award oder Interessen der Automobilindustrie die Entscheidung beeinflußt. Vgl. hierzu: 2.7.5 Ausgewählte Beispiele moderner Managementkonzepte

„Mit Hilfe des EFQM Modells (EFQM: European Foundation for Quality Management) wird systematisch der Handlungsbedarf in allen Geschäftsfeldern und Zentralbereichen ermittelt und dokumentiert.“⁴⁷⁰ Höchste Priorität haben dabei die Themen, bei denen die größte Differenz zwischen Bedeutung und Erfüllung festgestellt wird.

⁴⁶⁸ Vgl. hierzu: 2.1 Erbschaft des Taylorismus

⁴⁶⁹ Vgl. hierzu: Pekruhl, Ulrich: Partizipatives Management - Konzepte und Kulturen, Gelsenkirchen 2000

⁴⁷⁰ ThyssenKrupp Stahl, Intranet: Zentralbereich Verbesserungsvorschläge-Seite, Zugriff: 20.08.02

Der Anfang sei gemacht, so der Befragte, und zwar top-down auf Vorstands- und erster Führungsebene (sog. Landsbergkreis): In Folge der abgelaufenen Assessments⁴⁷¹ seien bisher 3 Projekte aufgelegt worden.

Angestrebt werde mittelfristig: „Mitarbeiterbeteiligung auch in die Zielvereinbarung mit GF/ZB-Leitern mit aufzunehmen. Geplant ist, nach einem Assessment mit beispielsweise 400 Punkten im nächsten Geschäftsjahr als Ziel 450 Punkte zu verabreden. Dann wird GF/ZB-Leiter schon mit seinen Leuten Projekte ansetzen, um dieses Ziel zu erreichen. Er wird dann gezwungen, quasi besser zu werden.“

Hier zeigt sich ganz offensichtlich die Unzufriedenheit über das mangelnde Engagement und über die bisherige Reaktion der oberen Führungskräfte auf Appelle. Einigen Führungskräften selbst dieser Ebene reicht offenbar nicht der unternehmerische Nutzen als Anstoß für Verbesserungsprozesse. Anscheinend ist mehr „Druck“ erforderlich, der nun unmittelbar über den Weg des persönlichen Nutzens über Zielvereinbarungen hergestellt werden soll.

Weitere Anstöße zur Intensivierung der Mitarbeiterbeteiligung erwartet sich der Leiter VB von der Mitarbeiterumfrage: „Dadurch wird der Wunsch nach Beteiligung stärker.“⁴⁷²

Gerade in der Startphase zum unternehmensweiten KVP hält der Befragte besondere Anreize für sinnvoll. „Muß nicht immer Geld sein. Kann auch mal Karten für ein Fußballspiel o. ä. sein.“ Auch diese Meinung wurde schon in den vorherigen Untersuchungsphasen geäußert.

Im weiteren Verlauf des Prozesses werde jedoch angestrebt, die Bereitschaft zur Wissensgenerierung und zum Wissenstransfer über Zielvereinbarungen zu erhöhen. Denn dann profitierten ja auch die Mitarbeiter davon, daß die Ziele erreicht werden.

Die Ergebnisse könnten dann, so der Leiter VB, die Innovationsfähigkeit von ThyssenKrupp Stahl stärken; dabei seien u. a. folgende Zielrichtungen möglich: Neue Stahlanwendungen, Kunden überzeugen, wo und wie Stahl sinnvoll eingesetzt werden kann, Verbesserung von Betriebsprozessen, aber auch Möglichkeiten, die Kultur des Miteinanders zu verbessern.

Mitarbeiterbeteiligung stellt also keinen Selbstzweck dar, sondern dient der Entwicklung in Richtung innovatorisches Unternehmen auf unterschiedlichen Ebenen, z. B.: Produkte, Dienstleistungen und Prozesse; Kunden und Unternehmenskultur.

Allerdings sei z. Z. das Konzept zum Innovationsmanagement noch nicht ganz schlüssig. Zu viele Stellen seien mit der Bearbeitung von Verbesserungsideen und -vorschlägen befaßt.

Auch bei der unternehmensweiten Organisationsform müsse umgedacht werden. Die starke funktionale Unterteilung und das oft damit verbundene Abteilungsdenken führe häufig zu negativen Auswirkungen, so der Befragte. Durch die hohe Komplexität der Anlagen sei es zudem möglich, bei Schwierigkeiten auf andere Anlagen aus-

⁴⁷¹ Gemeint sind hier: Selbstbewertungen zur Identifikation von Verbesserungsmöglichkeiten und der Entwicklung von Verbesserungskonzepten. Vgl. hierzu: 2.7.5 Ausgewählte Beispiele moderner Managementkonzepte

⁴⁷² Tatsächlich ergab die ThyssenKrupp Stahl-weite Mitarbeiterbefragung, daß sich gut 40% der Befragten gerne beteiligen würden. Ein sicherlich beachtenswertes Potential. Allerdings sollten die 31%, die sich nicht gerne beteiligen wollen, nicht unterschätzt werden. Vgl. hierzu: 3. 5 ThyssenKrupp Stahl-weite Mitarbeiterbefragung

zuweichen anstatt schnellstmöglich das Problem zu beheben. Dem versucht das Unternehmen durch die kunden- und prozeßorientierten Neuorganisation (Divisionalisierung) entgegenzuwirken. Vgl. hierzu: 4. Resümee

Zwar würden so die Aufträge erfüllt, aber mit einem kostenintensiven Kraftakt, der unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht gutzuheißen sei.

Zukünftig werde verstärkt prozeßorientiert organisiert werden müssen, auch vorstandsressort-übergreifend, und zwar mit einem Prozeßverantwortlichen, um bisherigen ineffizienten Verfahrensweisen entgegenzuwirken: „Wenn Sie bei uns in großen Besprechungen sitzen, dann sehen Sie, wie der schwarze Peter hin- und herwandert, und jeder hat eine Entschuldigung, warum das nicht funktionieren konnte, und das kann so nicht weitergehen.“

Hier zeigt sich, daß viel Zeit damit verbracht wurde, den „Schuldigen“ zu finden. Selbst auf den „oberen Etagen“ war der Umgang mit Fehlern lange Zeit offensichtlich nicht sach- oder zielorientiert. Das geschilderte Verhalten scheint sehr stark von der funktionalen Arbeitsteilung geprägt zu sein und sich im sog. „Abteilungsdenken“ auszudrücken und zeugt nicht von vertrauensvoller Zusammenarbeit im Interesse des gemeinsamen Unternehmensziels. Solch ein Vorgehen kostet Zeit und Geld. Der Änderungsbedarf scheint erkannt. Immerhin wird den Führungskräften, und das über alle Hierarchieebenen, eine Vorbildfunktion zugewiesen, die sich letztendlich auch auf den Umgang mit Fehlern, ein wichtiger Aspekt im gegenseitigen Vertrauensverhältnis, bezieht. Vgl. hierzu: 3.3.3.3.1 Führungskräfte: Promotoren oder Hinderer?

Einen wichtigen Schritt stelle die Einführung der kundenorientierten Prozeßorganisation mit Teambildung an den 3 Standorten Siegerland, Finnentrop und Duisburg Süd dar. Vorrangig werde durch die Umorganisation erwartet, so der Leiter VB, die Performance dem Kunden gegenüber zu verbessern. Dabei sei geplant, den Teams umfassende Kompetenzen zu übertragen: „Das Team soll die Verantwortung haben für den gesamten Prozeß - mit Materialdisposition, mit Kosten, mit allem, was dazu gehört und Personalsachen.“

Im Siegerland wird die Teamarbeit im September 2002 eingeführt. Durch Informationsveranstaltungen und enge Abstimmung mit dem Betriebsrat sei den existierenden Widerständen offen gegenübergetreten worden.

Wie sieht nun dieses Teamkonzept aus?

3.4.2 Installation von Teamarbeit in 3 Pilotbereichen

Aufgrund der positiven Erfahrungen mit Teamarbeit in Konzernunternehmen, z. B. ThyssenKrupp VDM und Rasselstein Hoesch, anderen Unternehmen der Stahlbranche, z. B. Voest Alpine und Gontermann & Peipers, sowie ThyssenKrupp Stahl-Kunden wie Daimler-Chrysler, VW und Siemens, wird an 3 Pilotstandorten von ThyssenKrupp Stahl auch Teamarbeit eingeführt.⁴⁷³

Dabei sollen die in anderen Unternehmen gemachten Erfahrungen genutzt werden.

Die Teamorganisation setzt bei der Motivation der Mitarbeiter und bei kurzen Entscheidungswegen an. Mit der Teamorganisation werden im einzelnen folgende Ziele verfolgt, hier dargestellt am Beispiel des Standortes Siegerland⁴⁷⁴:

- Verstärkte Kundenorientierung durch Qualitätsverbesserung, Produktivitätsverbesserung (Multifunktionalität), Termintreue, verbesserte Kostenstruktur und konsequente Mitarbeiterbeteiligung⁴⁷⁵
- Verbesserung von Information und Kommunikation
- Verkürzung von Reaktions- und Bearbeitungszeiten durch die Delegation von Aufgaben und Verantwortung an die Teammitglieder und die Abschaffung/Verflachung der bestehenden Hierarchieebenen
- Verbesserung der Kostenstruktur durch Reduzierung der I+R-Kosten⁴⁷⁶ und der Fremdleistungen sowie Erhöhung der Multifunktionalität der Belegschaft (Produktion/Erhaltung/Zentralabteilungen)
- Erhöhung der Qualifikationsstruktur durch Übernahme von Instandhaltungsaufgaben durch die Produktion und Übernahme von Produktionsaufgaben durch Erhalter
- nachhaltige Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit
- langfristige Sicherung des Produktionsstandortes Siegerland

Die hier genannten Aspekte decken sich mit den in der RKW-Innovationsstudie genannten Auslösern für Innovationen im Bereich Arbeitsorganisation.⁴⁷⁷

Diese Arbeitsorganisationsform zeichnet sich dadurch aus, daß die Mitarbeiter in Entscheidungen mit einbezogen werden, daß Aufgaben und Verantwortung möglichst nahe an die Basis delegiert werden, daß das Mitdenken und die Mitarbeit aller - auch über die Arbeitsordnung und Stellenbeschreibung hinaus - angestrebt wird und die Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter eingebracht und weiterentwickelt werden.

⁴⁷³ Und so viele Mitarbeiter werden zukünftig an den Pilotstandorten in Teams arbeiten: Siegerland ca. 1000, Finnentrop ca. 200 und Duisburg-Süd: ca. 1000

⁴⁷⁴ Die Inhalte der folgenden Absätze zur Teamarbeit sind dem Foliensatz („Einführung der kundenorientierten TEAM-Organisation Standort Siegerland“), der zur Mitarbeiterinformation in den entsprechenden Veranstaltungen gezeigt wurde, entnommen

⁴⁷⁵ Bereits implementierte Beteiligungsmodelle werden beibehalten und gefördert.

⁴⁷⁶ I+R-Kosten sind Instandhaltungs- und Reparaturkosten

⁴⁷⁷ RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft ev. (Hrsg.): Innovationsstudie 2000, Kurzbericht, Eschborn o. J., S. 18

Teamarbeit in diesem Sinne ist voraussetzungsvoll: So müssen Aufgaben und Verantwortung für alle klar definiert werden, wobei wünschenswert ist, daß Veränderungen auch unbürokratisch erfolgen. Teamarbeit erfordert darüber hinaus den festen Willen aller Beteiligten, die gesetzten Ziele zu erreichen, und zwar mit Maßnahmen des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) oder ggf. auch mit außergewöhnlichen Maßnahmen für sprunghafte Veränderungen. Außerdem ist eine multifunktionale und interdisziplinäre Zusammenarbeit unerlässlich.

Vor der Veränderung sah die Organisation wie folgt aus:

- 2 Hauptbereiche
- 13 Bereiche
- 40 Betriebe/Abteilungen

viele Schnittstellen zu Zentralabteilungen

Und so soll die zukünftige Organisation aussehen:

- 1 Teamkoordination
- 5 Produktionsteams
- 2 Dienstleistungsteams⁴⁷⁸

Entfall von Schnittstellen bzw. Teilintegration von Aufgaben in die Teams

Die Produktionsteams werden verantwortlich für die Produktionsverfahren und -abwicklung, die Qualität (Online-Prüfverfahren), Personalführung/Personaleinsatz, Anlagenerhaltung/Anlagenverbesserung, Arbeitssicherheit/Umweltschutz, Verbesserungsvorschläge, Kosten und Wirtschaftlichkeit sowie Aggregateprogrammplanung sein.

Das Dienstleistungsteam (Service-Team) wird die Produktionsteams als Expertenpool für komplexe Störungssituationen, Reparaturen und Verbesserungsmaßnahmen unterstützen und Support-Funktion für alle Teams übernehmen, wird für die Informations- und Kommunikationstechnik, Lagerwirtschaft, den Bahn- und Platzbetrieb, die Werksgeräteebearbeitung und schließlich für das Instandhaltungstraining zuständig sein.

Bei einer solchen umfassenden Reorganisation entfallen durch die Integration verschiedener Funktionen in die Teams Schnittstellen. So sollen insbesondere Arbeitszeit - z. B. für Bearbeitung oder zur Entscheidungsfindung - und Reibungsverluste eingespart werden.

Diese Umorganisation bringt für viele Mitarbeiter einschneidende Veränderungen mit sich. So werden Spezialisten für Elektrik und Mechanik in die 5 Produktionsteams integriert. Die Erfahrung bei Rasselstein Hoesch in Andernach zeigte, daß dies nicht immer reibungslos geschieht. „Statusprobleme führten zu anfänglichen Unzufriedenheiten unter denjenigen, die in den Produktionsmannschaften arbeiten sollten.“⁴⁷⁹

⁴⁷⁸ In der Startorganisation ist zunächst 1 Dienstleistungsteam, das Service-Team, geplant

⁴⁷⁹ Götzen, Ute: Neue Wege der Organisation bei der Rasselstein Hoesch GmbH, in: Bertelsmann Stiftung/Hans Böckler Stiftung (Hrsg.): Praxis Unternehmenskultur, Band 3, Gütersloh 2001, S. 58

Diese Schwierigkeiten sind unbedingt ernstzunehmen. Den Betroffenen muß die Möglichkeit eingeräumt werden, ihre „Bauchschmerzen“ und Bedenken einzubringen. Nur durch Gespräche und die eigene Erfahrung mit der neuen Arbeitsorganisation kann das vorhandene Konfliktpotential verringert werden.

Im Anschluß an die Einführung der Teamorganisation werden weitere organisatorische Veränderungen durchgeführt werden. Beabsichtigt ist dabei das Splitting (Teilung) eines Produktionsteams. Dadurch wird das Produktionsteam Adjustage und das 2. Dienstleistungsteam Lagern und Verladen entstehen.



Abb. 34: Folie zur Information der Mitarbeiter über die Teamorganisation im Siegerland⁴⁸⁰

Außerdem sind Gespräche mit Zentralabteilungen zur Eingliederung abrundender Funktionen aus den Bereichen Auftrags- und Produktionslogistik, Verkehrswirtschaft, Vertrieb sowie Personal- und Arbeitswirtschaft in die jeweiligen Teams geplant.

Die nächsten beiden angedachten Bausteine der Veränderung sind die

- Zielorientierte Führung
- Einführung autonomer Wartung

Durch zielorientiertes Führen sollen die meßbaren Kennziffern bezogen auf Qualität i. w. S. und Rentabilität gemeinsam verbessert werden. Darin berücksichtigt sind allerdings auch mitarbeiterorientierte Ziele wie Erhöhung der Gesundheitsquote, Senkung der Unfallhäufigkeit und Zunahme von Verbesserungsvorschlägen. Dies kann

⁴⁸⁰ entnommen aus: dem Foliensatz („Einführung der kundenorientierten TEAM-Organisation Standort Siegerland“), der zur Mitarbeiterinformation in den entsprechenden Veranstaltungen gezeigt wurde, entnommen, Folie 5 von 29

nur erfolgen, wenn diese Ziele auf die einzelnen Teams heruntergebrochen werden. So wird die Zielverfolgung und -verantwortung an die Teams delegiert. Ein weiterer wesentlicher Bestandteil des offenen Umgangs miteinander soll die Information über Ziele, Zielerreichung und -steuerung sein, und zwar auch in visualisierter Form, z. B. über Aushänge.

Eine solche Verfahrensweise ist nicht mit einem autoritären Führungsstil vereinbar. Auch bezogen auf Führungsgrundsätze und -prinzipien wird ein Umdenken erforderlich sein hin zu einem Umgang mit den Mitarbeitern, der einen fruchtbaren Boden für die Einbeziehung der Mitarbeiter in den Verbesserungsprozeß und für die zielorientierte Führung bildet.⁴⁸¹

Hier scheinen wesentliche Elemente ganzheitlicher Beteiligungsansätze angedacht zu sein.

Bei der Einführung der autonomen Wartung soll das Anlagenpersonal für Instandhaltungsaufgaben qualifiziert werden und weitere Spezialfunktionen des Dienstleistungsteams (Service-Teams) in die Produktionsteams verlagert werden.

Es handelt hierbei unzweifelhaft um eine gravierende Veränderung der Arbeitsorganisation, die sich auf struktureller, strategischer und notwendigerweise auf instrumenteller Ebene abspielt.⁴⁸² Wird dieses Konzept zur Reorganisation erfolgreich durchgesetzt, ist die Abwendung von der bisherigen funktionalen Organisation hin zur prozeß- und kundenorientierten Organisation geschafft mit dem Ergebnis einer schnelleren und flexibleren Reaktionsmöglichkeit auf geänderte Marktanforderungen. Vgl. hierzu: 2.2.4 Innovation

Alle Beteiligten müssen umdenken. Die Entscheidung, zunächst mit technischen Einheiten in den drei ausgewählten Standorten zu beginnen, ist aus verschiedenen Gründen sinnvoll. Zum einen handelt es sich um geographisch vom Hauptstandort Duisburg-Hamborn getrennte Produktionsstätten mit einer jeweils überschaubaren Belegschaftszahl, zum anderen können die dort gewonnene Erfahrungen später für die folgenden Bereiche genutzt werden.

Die Absicht, diesen Entwicklungsprozeß später auszudehnen, entspricht der Erfahrung anderer Unternehmen, daß Teamarbeit sinnvoll nicht nur in Teilbereichen eingeführt wird, weil sich ansonsten möglicherweise Ausgrenzungsprobleme und zugleich Bestreben zum Abgrenzen ergeben können. Beides wäre nicht wünschenswert.

3.4.3 Simultaneous Engineering - Neue arbeitsorganisatorische Ansätze im Bereich Forschung und Entwicklung

Simultaneous Engineering (SE) stellt die jüngste arbeitsorganisatorische Neuerung bei ThyssenKrupp Stahl dar. Auslöser waren neben anderen Faktoren insbesondere Kundenorientierung.

⁴⁸¹ Darauf wird auch bei Ausführungen zur Entwicklung bei Rasselstein Hoesch hingewiesen: Vgl. hierzu: Götzen, Ute: Neue Wege der Organisation bei der Rasselstein-Hoesch GmbH in: Bertelsmann Stiftung / Hans Böckler Stiftung (Hrsg.): Praxis Unternehmenskultur, Band 3, Gütersloh 2001, S. 61

⁴⁸² Über eine vergleichbare Entwicklung beim Vorläuferunternehmen von ThyssenKrupp Stahl, der ehemaligen Thyssen Stahl AG, ist seit Einführung der Teamarbeit bei Rasselstein Hoesch einige Male mit folgendem Ergebnis diskutiert worden: Einführung einer solchen Arbeitsorganisation sei bei Thyssen Stahl nicht möglich.

Simultaneous Engineering ist ein auf die Innovationsfähigkeit von Unternehmen ausgerichtetes organisatorisches Konzept, das eine Reorganisation bisheriger Forschungs- und Entwicklungsarbeit darstellt.

Schon der Begriff „Simultaneous Engineering“ zeigt auf, daß eine parallele Bearbeitung von eigentlich vor- oder nachgelagerten Arbeitsschritten zur Beschleunigung der Bearbeitung vorgesehen ist.

Dazu ist eine querfunktionale (schnittstellenübergreifende) Zusammenarbeit und Kommunikation notwendig. Das wiederum ist nur auf Basis gegenseitigen Vertrauens möglich.

SE ist ein Ansatz, die tradierte Isolierung der Forschungs- und Entwicklungsarbeit aufzubrechen und einen höheren Kundenbezug herzustellen. Bisherige Einzelaktivitäten sollen daher vernetzt und vorhandene Entwicklungspotentiale genutzt werden.

Eine Steigerung der Innovationsleistung soll durch SE realisiert werden, und zwar durch interdisziplinär erarbeitete Lösungen von bestimmten Frage- oder Aufgabenstellungen: „SE bezieht seine Impulse aus der Logik einer konkreten Aufgabenstellung, nicht aus der eines Fachs oder der Hierarchie.“⁴⁸³

Bereits 1994 hat Ruprecht Vondran auf der Mitgliederversammlung der Wirtschaftsvereinigung Stahl SE als zukunftsweisende Strategie für die Stahlindustrie hingewiesen.

Vier Jahre vergingen, bevor bei ThyssenKrupp Stahl das Konzept des SE realisiert wurde - als eines der ersten Unternehmen der deutschen Stahlindustrie.

Ausgangspunkt für den Aufbau dieses Arbeitsbereiches bei ThyssenKrupp Stahl war, die innovatorischen Tätigkeiten für die Automobilindustrie⁴⁸⁴ - sie stellt einige Hauptkunden des Unternehmens - zu stärken.

Das Bestreben der Automobilhersteller zu Leichtbau von Karosserien stellte - auch vor dem Hintergrund zum Stahl konkurrierender Werkstoffe wie Aluminium⁴⁸⁵ - eine Herausforderung für die Stahlindustrie dar. Aus diesem Grunde wurde 1998 auf Initiative des damalig zuständigen Technikvorstands, dem heutigen Vorstandsvorsitzenden von ThyssenKrupp Stahl, die Abteilung SE-Auto aufgebaut.

„SE steht dabei für Simultaneous & Concurrent Engineering, also die zeitlich parallele, also simultane Produkt- und Prozeßentwicklung in enger örtlicher Verknüpfung mit den Kunden aus der Automobilindustrie.“⁴⁸⁶

SE-Auto ist ein Dienstleister, der durch die intensive Zusammenarbeit mit den Kunden gezielt und effektiv auf deren Bedürfnisse eingehen kann und deren Anforderungen erfüllt.

⁴⁸³ Kern, H.: Das vertrackte Problem der Sicherheit. Innovation im Spannungsfeld zwischen Ressourcenmobilisierung und Risikoaversion, S. 199. In: Jahrbuch Arbeit und Technik 1996, S. 196 - 208, Gelsenkirchen

⁴⁸⁴ daher auch die Bezeichnung SE-Auto

⁴⁸⁵ Vgl. hierzu: 1.2.5 Werkstoffkonkurrenz und laissez-faire deutscher Stahlunternehmen - verpaßte Chancen

⁴⁸⁶ ThyssenKrupp Stahl AG - Marketing & Sales Services, Sales Promotion (Hrsg.): COMPACT - TKS-Information, 3/2001, Heft 10, Duisburg 2001, S. 9

Auf diese Weise wirkt ThyssenKrupp Stahl mit seinem Know-how über Werkstoffe und Technologien bei den Automobilherstellern bei der Konzeptionierung von Fahrzeugteilen, Komponenten und kompletten Systemen mit. So profitiert der Kunde, aber auch ThyssenKrupp Stahl entwickelt sich so permanent weiter: Die gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen fließen wiederum in die Forschung ein, um neue Werkstoffkonzepte zu entwickeln.

Ziel von SE-Auto ist die höhere Integration von ThyssenKrupp Stahl-Produkten bei den Kunden. So können absatzpolitische Ziele erreicht werden: Gewinnung neuer Marktanteile, Rückgewinnung verlorener Marktanteile, z. B. durch die Werkstoffkonkurrenz, und Stabilisierung vorhandener Marktanteile.

Die Besonderheiten von SE-Auto liegen sowohl in der internen Struktur als auch in der externen Ausrichtung. So weist der Arbeitsbereich eine ausgeprägte Teamstruktur mit Basis-Teams, die im sog. „KompetenzCentrum Fahrzeugtechnik“ bei ThyssenKrupp Stahl sitzen, und sog. Satelliten-Teams, die sich kundennah vor Ort zum Teil unmittelbar in den Entwicklungsabteilungen der Kunden befinden.

„Im Stahlbereich gab es das eigentlich noch nicht. Mittlerweile gibt es bei den Mitbewerbern im Stahlbereich auch solche Unternehmungen (gemeint sind solche Abteilungen - Anmerkung der Verfasserin). Aber zu einem so frühen Zeitpunkt gab es das eigentlich noch nicht“, so der befragte Mitarbeiter.

In der Anfangsphase wurde zunächst die Reaktion der Automobilhersteller und des Umfelds abgewartet. Die hohe Akzeptanz führte dann zu einem raschen Ausbau dieses Arbeitsbereiches, zu einem Hauptbereich.

Viele Aufgaben, insbesondere Kundenaufträge, werden projektbezogen durchgeführt. Und in den Projekten selber wird nach der Projektstruktur, d. h., auch über Hierarchieebenen hinweg, gearbeitet: „Da ist dann ein Abteilungsleiter auch ein Projektmitarbeiter. Und auf technischer Ebene ist dann der Projektleiter, der nicht zwanghaft Abteilungsleiter sein muß, dem Abteilungsleiter gegenüber weisungsbefugt“, so führt der Befragte aus.

Auch diese Form der Projektarbeit war lange Zeit in der Stahlindustrie nicht realisiert; es wäre auch zu Zeiten der tayloristischen Unternehmensorganisation systemsprengend und nicht realisierbar gewesen, weil weder Mitarbeiter noch Führungskräfte „reif“ für solche Rollenverteilungen gewesen wären.

„Das ist zwar noch nicht wirklich festgeschrieben, ist aber eine Prozedur, die so gehandhabt wird. Das ist das, was wir leben wollen, was wir in Prozeßbeschreibungen auch definiert haben. Und womit wir dann auch hier im Hause - sagen wir mal - hausieren gehen (...), auch nach außen hin und sagen: So arbeiten wir Projekte ab“, erklärt der Interviewpartner. Im weiteren Verlauf des Gespräches wird dazu noch angefügt: „Da muß aber noch ein bißchen dran gearbeitet werden (...). Das zu leben sowohl vom Abteilungsleiter akzeptiert als auch vom normalen Mitarbeiter, das ist noch nicht hundertprozentig bei uns“, so äußert sich der Interviewte.

Solche Lernprozesse basieren auch auf Erfahrungen, und zwar auf Seiten der Führungskräfte und der Mitarbeiter. Aber das ist m. E. nur durch das Anwenden und Erleben der Vorteile dieser Projektorganisation und der erzielten positiven Ergebnisse möglich.

Insgesamt bewertet dieser Mitarbeiter die Gründung und Weiterentwicklung sehr positiv: „Vor allen Dingen ist es innovativ für ThyssenKrupp Stahl selber, weil hierüber auch Prozesse in Gang gesetzt werden, die von Leuten forciert werden - um das jetzt

mal zynisch auszudrücken - die nicht die ‚ThyssenKrupp-Scheuklappen‘ haben (...), die aus den Außenbereichen viel kennen. (...) Dieses Mittelstandsdenken auch der Leute tut an vielen Stellen sicherlich hier dem Konzern auch ganz gut.“

Hier wird deutlich, wie wichtig es für Organisationen ist, Impulse von außen, also unternehmensextern, zu erhalten. Diese Tatsache wurde viel zu lange ignoriert. Systemimmanente Beharrungstendenzen behinderten in der Vergangenheit oftmals Weiterentwicklungen. Dabei wurden auch „Betriebsräte“ und betriebsratsnahe Personen und Institutionen als „extern“ eingestuft. So wurden nicht selten innovativen Impulsen, die aus „dieser Ecke“ kamen, mißtrauisch begegnet und nicht weiterverfolgt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden: SE hat sich bei ThyssenKrupp Stahl erfolgreich durchgesetzt. Weitere Mitarbeiter werden zukünftig diesen Arbeitsbereich unterstützen. Kunden- und Prozeßorientierung auf Basis von Projekt- und Teamarbeit scheint eine zukunftsweisende Erfolgsformel zu sein. Dies ist ein Beispiel für eine erfolgreich funktionierende Arbeitsform mit hochqualifiziertem Fachpersonal.⁴⁸⁷ Für andere Arbeitsbereiche werden solche Arbeitsformen noch den jeweiligen Bedingungen entsprechend angepaßt werden müssen.

3.4.4 Ausbau der Organisationseinheit „Prozeßbegleitung“

Zunehmender Bedarf der Betriebe und administrativen Bereiche an Prozeßbegleitungsaktivitäten hat zu einem Ausbau dieses Bereiches geführt.

Die Zusammenführung der unterschiedlichen Prozeßbegleitungsaktivitäten innerhalb der Bildung von ThyssenKrupp Stahl ermöglicht nun eine kompetente Unterstützung aus einer Hand: Das breite Leistungsspektrum umfaßt nun die Beratung und Begleitung von Geschäfts- und Produktionsprozessen, d. h. beispielsweise bei Organisationsentwicklungen oder bei Neu- und Umbaumaßnahmen von Produktionsanlagen.

Zeitgleich wird der sich ergebende Qualifizierungsbedarf ermittelt; entsprechende Maßnahmen werden konzipiert und teilweise mit eigenen Kräften durchgeführt. So können bei größeren Investitionen, die eine höhere Qualifizierung der Mitarbeiter erfordern, parallel auch neue Arbeitsformen implementiert und begleitet werden.

Auch hier ist die Entwicklung von ehemaliger funktionaler Organisation hin zur prozeß- und kundenorientierten Organisation unübersehbar. Die Integration beider Aufgabenfelder in einen gemeinsamen Arbeitsbereich führt zu einer für den internen Kunden effektiveren, weil schnelleren und flexibleren Arbeitsweise. Ein weiterer Vorteil ist der Entfall von Schnittstellen.

Die Abgrenzung zum Zentralbereich „Verbesserungsprozesse“ liegt auf der Ebene der Tätigkeiten:

Der Zentralbereich „Verbesserungsprozesse“ baut Systeme auf und führt Pilotprojekte verantwortlich durch. Der neue Bereich „Prozeßbegleitung“ hingegen ist zuständig für das flächenmäßige und operative Geschäft.

Allerdings ist ein relativ enger Schulterschuß zwischen den Bereichen erforderlich, damit die jeweils gemachten Erfahrungen auch vielfältig genutzt werden. So ist es hilfreich für Prozeßbegleiter über Widerstände und Probleme beispielsweise im Vorfeld von Pilotprojekten informiert zu sein, andererseits sind die praktischen Erfahrungen der Prozeßbegleiter wiederum hilfreich, wenn bestimmte Konzepte weiterent-

⁴⁸⁷ Vgl. hierzu: 2.6.2 Führungsstil

wickelt werden. Es wird deutlich, daß ein hoher Abstimmungs- und Koordinationaufwand besteht.

3.4.5 Zusammenarbeit zwischen Betriebsräten und Prozeßbegleitern

Prozeßbegleiter wie Betriebsräte haben jeweils eine Vermittlerfunktion zwischen den betrieblichen Interessengruppen Führungskräfte und Mitarbeiter. Beide Gruppen weisen auf unterschiedlichen Feldern hohe Kompetenz auf. Während Betriebsräte über ein hohes Maß an Kenntnissen über individual- und kollektivrechtliche Bestimmungen, also über arbeitspolitische Regelungen, verfügen, besitzen die Prozeßbegleiter umfangreiche Kenntnisse und Fähigkeiten in sozialer und methodischer Hinsicht.

Sie haben i. d. R. gute Unternehmens- und Betriebskenntnisse, die z. T. auch Entwicklungen auf mikropolitischer Ebene verständlich machen. Beide Gruppen zusammen bilden ein fast „unschlagbares“ Team, das großen Einfluß auf Mitarbeiterbeteiligung und Veränderungsprozesse ausüben kann.

Die zentrale Bedeutung der Betriebsräte haben die Prozeßbegleiter auch in den Interviews herausgestellt. Die Funktion der Prozeßbegleiter, die bereits oben ausführlich dargestellt wurde⁴⁸⁸, kann sich auch auf die Vermittlungsebene zwischen Betriebsrat und Führungskräften ausweiten. Insofern ist ein grundsätzlich vertrauensvolles Zusammenarbeiten zwischen Prozeßbegleitern und Betriebsräten gerade für Konfliktfälle hilfreich, um möglichst schnell einen für beide Seiten, Betriebsrat und Führungskräfte, akzeptablen Interessensausgleich herbeizuführen.

Der Betriebsratsausschuß „Mitarbeiterbeteiligung“ soll zu einer Kompetenzsteigerung zu diesem Thema innerhalb des Betriebsratsgremiums, aber auch zu einer höheren Effizienz der Betriebsratsarbeit bezogen auf Mitarbeiterbeteiligung und Veränderungsprozesse beitragen.

Aus dem Bedarf nach Qualifizierung und netzwerkartiger Verbindung zu den Prozeßbegleitern entstanden erste engere Kontakte.

So fand im Juli 2002 ein erster gemeinsamer Workshop mit allen 5 Betriebsräten, die Mitglieder des Ausschusses „Mitarbeiterbeteiligung“ sind, und 10 Prozeßbegleitern statt. In dieser halbtägigen Veranstaltung wurden folgende Themen angeschnitten, die auf ThyssenKrupp Stahl fokussiert waren:

- Formen der Mitarbeiterbeteiligung
- Übersicht über laufende Prozesse
- Beispiel eines umfassenden Veränderungsprozesses
- Mitarbeiterbefragung
- EFQM

Neben dem informatorischen Teil wurde auch über Probleme diskutiert. Ein Schwerpunkt bildete dabei die neue Betriebsvereinbarung zur Mitarbeiterbeteiligung. Vgl. hierzu: Abschnitt 3.3.3.5 Möglichkeiten zur Stabilisierung und Weiterentwicklung der Beteiligungsarbeit bei ThyssenKrupp Stahl

Es gäbe, so der befragte Prozeßbegleiter, Stolpersteine bei der Realisierung der Betriebsvereinbarung vor Ort: So wird „das Fehlen von Durchführungsbestimmungen,

⁴⁸⁸ Vgl. hierzu: 3.2.3.4.1 Prozeßbegleitung bei ThyssenKrupp Stahl

die zu Unsicherheiten und Verzögerungen führen oder führen können“, beklagt. „Das kann auch zu Unstimmigkeiten bei den beteiligten Mitarbeitern führen, wenn für bestimmte Funktionen, die übernommen werden, unterschiedlich bezahlt wird“, führt der Prozeßbegleiter weiter aus.

Nach wie vor gebe es, so der Befragte, Harmonisierungsbedarf zwischen den einzelnen Standorten von ThyssenKrupp Stahl bei Zeit- und Entgeltfragen.

Auch in solchen Fragestellungen wird eine zukünftig enge Zusammenarbeit zwischen Betriebsräten und Prozeßbegleitern hilfreich sein, um Problemfelder zu identifizieren und gemeinsam schnelle Lösungswege einschlagen zu können.

Dies spiegelt sich auch in den Bemerkungen zu dieser Veranstaltung wider:

Für die Prozeßbegleiter sei es sehr positiv gewesen, in einem gemeinsamen Workshop Kontakt zu diesen Betriebsräten zu bekommen. Ihre Hoffnung sei, erklärt der Prozeßbegleiter, gemeinsam mit den Betriebsräten an Durchführungsbestimmungen arbeiten zu können. Und nicht zu unterschätzen sei, daß man jetzt selbst als Ansprechpartner den Betriebsräten auch nun bekannt sei. Aus Sicht der Betriebsräte sei der Workshop interessant, allerdings die Vielfalt an Informationen „erschlagend“ gewesen. Das müsse erst einmal verdaut werden, so hätten sich die Betriebsräte am Ende der Veranstaltung geäußert, erklärt der Befragte. Die Betriebsräte hätten den Wunsch geäußert, später gezielt einzelne Themen zu bearbeiten.

Ergebnis dieses ersten Workshops ist, einen regelmäßigen Austausch über die Weiterentwicklung der Beteiligungsarbeit und der Probleme bei der Mitarbeiterbeteiligung bei ThyssenKrupp Stahl durchzuführen.

Um diese zu intensivieren und im gegenseitigen Interesse auszubauen, bedarf es Impulsen von beiden Seiten. Abwartende Haltung kann nicht förderlich sein.

Durch die engere Zusammenarbeit kann unternehmensintern ein kleines, strategisches Netzwerk entstehen, deren Mitglieder untereinander insbesondere durch die räumlichen Nähe, die gute Erreichbarkeit und die Kenntnisse der Partner über Unternehmensspezifika Nutzen ziehen können. So können vertrauensvoll Problembearbeitungen und Absprachen schnell und effektiv erfolgen. Eine solche vernetzte Arbeit kann zu gemeinsamen Sichtweisen führen. Oftmals findet bei den Beteiligten ein Wissenszuwachs statt. Nicht zu unterschätzen ist die oft höhere Bereitschaft, bedingt die durch vertrauensvolle Zusammenarbeit, einer anderen Argumentation zu folgen, einen Sachverhalt auch aus einer anderen Perspektive zu beleuchten.

Die gemeinsame Begleitung von Beteiligungsaktivitäten und Veränderungsprozessen ist nur eine Facette der Zusammenarbeit. Eine wichtige Funktion könnte Prozeßbegleitung übernehmen, wenn auch im Betriebsrat als Arbeitsbereich eine umfassende Reorganisation erfolgen soll. Hierbei könnten sich das aufgebaute Netzwerk und der „gute Draht“ positiv auswirken.

Insofern kann eine enge Zusammenarbeit zwischen Prozeßbegleitern und Betriebsräten viele Synergien, beidseitige Vorteile und positive Effekte für partizipative Ansätze und Veränderungsprozesse bei ThyssenKrupp Stahl haben.

3.4.6 Zusammenfassung

Die hier geschilderten arbeitsorganisatorischen Neuerungen zeigen Wege in die Zukunft. Sie offenbaren aber auch das innovative Potential, das noch im Unternehmen steckt.

Alle Ansätze entsprechen den von der Unternehmensberatung McKinsey ermittelten Erfolgsfaktoren für innovative Stahlunternehmen:

- Umfassendes Verständnis für die Bedürfnisse der Kunden
- Exzellente technische Fähigkeiten
- Fähigkeit, strategische Netzwerke zu bilden
- Klima innerhalb der Belegschaft und im Umfeld des Unternehmens, welches innovatives unternehmerisches Denken fördert⁴⁸⁹

Deutlich wird, daß nicht nur Anstrengungen zur Erhöhung der technischen Kompetenz im Unternehmen verfolgt werden, sondern auch der strategische Netzwerkgedanke sowohl extern mit Kunden und Partnern als auch intern, beispielsweise zwischen Betriebsräten und Prozeßbegleitern, verfolgt wird.

Nun handelt es sich um erste Ansätze, und es wird abzuwarten sein, wie sie sich im Unternehmen durchsetzen werden. Eins ist jedoch offensichtlich: Die zentrale Bedeutung der Mitarbeiter für alle genannten Erfolgsfaktoren. Somit kann der letztgenannte Aspekt („Klima“), der auf organisationaler Ebene angesiedelt ist, quasi als Voraussetzung für die anderen Erfolgsfaktoren eingestuft werden.

⁴⁸⁹ Vgl. hierzu: 2.2.4 Innovation

3.5 ThyssenKrupp Stahl-weite Mitarbeiterbefragung

Im Untersuchungszeitraum dieser Arbeit, im Frühjahr 2002, wurde bei ThyssenKrupp Stahl erstmalig eine unternehmensweite Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Basis ist eine entsprechende Vereinbarung zwischen Vorstand, Gesamtbetriebsrat und Unternehmenssprecherausschuß, die im Januar 2002 geschlossen wurde.

Hier bot sich die einmalige Gelegenheit den Ergebnissen meiner qualitativen Untersuchung die der quantitativen Erhebung gegenüberzustellen und die für meine Untersuchung relevanten Aspekte zu analysieren.

3.5.1 Intention der Mitarbeiterbefragung

Es handelte sich um eine quantitative Erhebung durch schriftliche Befragung aller Belegschaftsmitglieder. Erstmals wurde über alle Standorte des Unternehmens der gleiche Fragebogen verteilt. Die Mitarbeiter sollten ihre Arbeit, ihr Arbeitsumfeld und ThyssenKrupp Stahl bewerten, und zwar bezogen auf die Themen: Führung, Mitarbeiter, Prozesse/Ressourcen und Unternehmen/Partner.

Ziel war, Stärken und Schwächen, also Verbesserungspotentiale, zu ermitteln.

Die methodische Konzeption des Fragebogens erfolgte durch ein Projektteam, das aus Vertretern aller Ressorts, des Betriebsrates und des Unternehmenssprecherausschusses bestand. Unterstützt wurden sie dabei vom Münchener geva-Institut, das dann die Befragung durchgeführt und Auswertung vorgenommen hat.⁴⁹⁰

Der Fragebogen enthielt zwei umfangreiche Komplexe:

- Situation am Arbeitsplatz und im Unternehmen (in Summe 59 Aussagen)
- Arbeitszufriedenheit (in Summe 27 Merkmale)
- Fragen zur Mitarbeiterbefragung selbst

Die 59 Aussagen und 27 Merkmale können zu 22 Dimensionen verdichtet werden, die wiederum 4 Themen zugeordnet werden können. Themen und Dimensionen sind inhaltlich an die Bewertungskriterien des EFQM-Modells angelehnt. Vgl. hierzu: 2.7.5 Ausgewählte Beispiele moderner Managementkonzepte

Abschließend wurden die Befragten mit einer offenen Frage gebeten, zusätzliche Themen für die nächste Mitarbeiterbefragung zu benennen.

Der Befragung ging eine umfassende Informations- und Appellkampagne mit folgenden Elementen voraus: Vorab-Informationsbrief, Informationen über das ThyssenKrupp Stahl Intranet, Flyer mit grundsätzlichen Informationen und einem Artikel in der Werkszeitung.

Die umfangreiche Kampagne sollte die Bedeutung der Mitarbeiterbefragung und ihrer Ergebnisse für alle Beteiligten herausstellen, daher wurden in den verschiedenen Medien häufig Stellungnahmen und Appelle des Vorstandsvorsitzenden, des Arbeitsdirektors, des Gesamtbetriebsratsvorsitzenden und des Vorsitzenden des Unternehmenssprecherausschusses zitiert.

⁴⁹⁰ Es ist üblich, sich bei unternehmensweiten Mitarbeiterbefragungen solchen Ausmaßes Unterstützung durch externe Dienstleistungsanbieter zu verschaffen.

3.5.2 Zentrale Ergebnisse

Im September 2002 wurden die Führungskräfte und Arbeitnehmervertreter über die Ergebnisse top-down informiert. Seit Anfang Oktober befindet sich eine Ergebnisdokumentation im unternehmenseigenen Intranet und in der Oktoberausgabe der Mitarbeiterzeitschrift erschien ein Artikel zu dieser Thematik. Außerdem wurden allen Mitarbeitern über die Hauspost ein Flyer zugestellt, in dem die wesentlichen Ergebnisse im Überblick dargestellt und kommentiert sind.

Ein zentrales Ergebnis der Mitarbeiterbefragung ist die Einschätzung der allgemeinen Arbeitszufriedenheit. Diese stellt sich wie folgt dar:

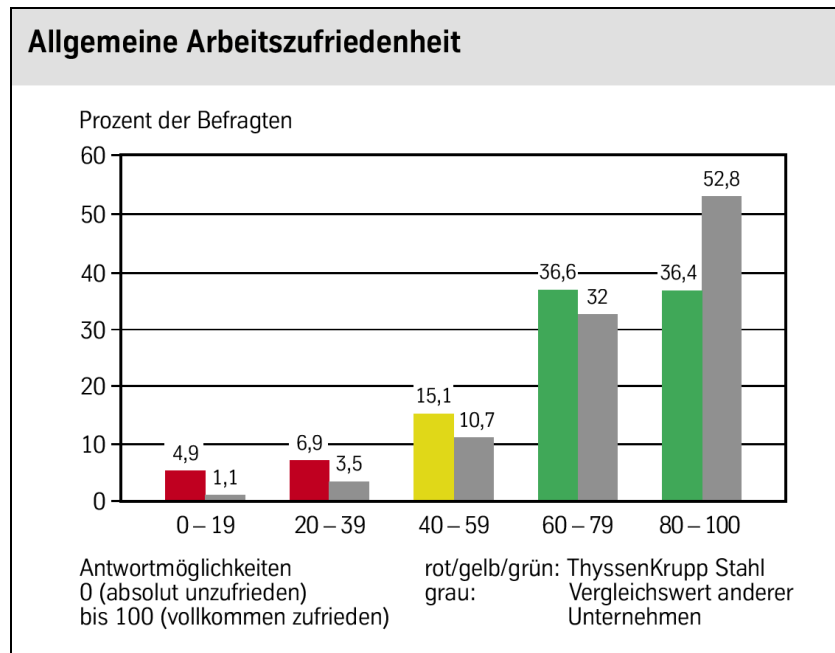


Abb. 35: Ergebnis der ThyssenKrupp Stahl-weiten Mitarbeiterbefragung: Allgemeine Arbeitszufriedenheit

Die Ergebnisse zur Arbeitszufriedenheit faßt die Projektleiterin des geva-Instituts wie folgt zusammen: „Stattliche 73 Prozent der befragten Mitarbeiter sind zufrieden. Sie haben ihre allgemeine Arbeitszufriedenheit als gut bis sehr gut eingestuft. Dagegen sind rund 12 Prozent unzufrieden. Das sind mehr Unzufriedene als in anderen Unternehmen, jedoch weniger als die kürzlich vom Meinungsforschungsinstitut Gallup publizierten 15 Prozent aller Deutschen, die sich innerlich schon von ihrem Job verabschiedet haben.“⁴⁹²

Abgesehen davon, daß ein Ergebnis, bei dem fast jeder achte Mitarbeiter angibt, unzufrieden zu sein, für ein Unternehmen oder das Management alles andere als befriedigend ist, müssen dem eher positiven Kommentar noch zwei weitere Aspekte entgegengesetzt werden:

⁴⁹¹ Das geva-Institut hat zum Aspekt „Vergleichswert anderer Unternehmen“ auf einer Präsentation dazu lediglich folgende Angaben gemacht. Zum Benchmark wurden demnach 15 Industrieunternehmen u. a. der Branchen Metall, Gummi, Druck und Holz, die ähnliche soziodemographische Daten aufweisen, hinzugezogen.

⁴⁹² Thyssen Krupp Steel AG: ThyssenKrupp inside steel - Mitarbeiterzeitschrift für die Unternehmen der Thyssen Krupp Steel AG, 5.2002, S. 15

Erstens stellt sich bei einer nach Mitarbeitergruppen differenzierten Betrachtung die Verteilung anders dar:

Während die Leitenden Angestellten überwiegend zufrieden sind, ist die Stimmung bei den Mitarbeiter im Tarifbereich deutlich schlechter: Zwei Drittel sind hier zufrieden oder sehr zufrieden, dagegen ist ungefähr jeder fünfte unzufrieden oder sehr unzufrieden. Gruppenleiter, Meister und außertariflich Angestellte in nicht leitender Funktion (AT) weisen einen höheren Zufriedenheitsgrad auf als die Mitarbeiter im Tarifbereich, aber einen niedrigeren als die Leitenden Angestellten.

Auf den Punkt gebracht: je höher die Stellung im Unternehmen, desto höher die allgemeine Arbeitszufriedenheit.

Dazu können verschiedene Ursachen beigetragen haben, z. B. relative Zufriedenheit mit der eigenen Karriere, höheres Entgelt, mehr Handlungsspielräume, beispielsweise bei der Arbeitseinteilung und -bewältigung, mehr Einflußmöglichkeiten, geringeres Abhängigkeitsgefühl und möglicherweise ein relativ hohes Maß an Selbstwertgefühl und Selbstbewußtsein durch den Status.

Zweitens weist die Analyse der einzelnen Untersuchungsergebnisse auf eine größere Unzufriedenheit hin als es diese allgemeine Einschätzung widerspiegelt. Das muß nicht verwundern, schließlich fällt eine Bewertung um so exakter aus, je konkreter das zu Bewertende ist.

Daher ist zur annähernd realistischen Einstufung der Zufriedenheit eine Analyse der Detailergebnisse unverzichtbar.

Die Nennung der fünf persönlich wichtigsten Merkmale, die Einfluß auf die Arbeitszufriedenheit der Befragten haben, ergab folgende Rangliste:



Abb. 36: Ergebnis der ThyssenKrupp Stahl-weiten Mitarbeiterbefragung: Wichtigste Merkmale für Mitarbeiter⁴⁹³

⁴⁹³ entnommen TKS-Intranet-Seiten zur Mitarbeiterbefragung: <http://www-befragung.thyssen.com/Top%2010.htm>

3.5.3 Einzelergebnisse

Die Auswertung der Fragebogen führte zu folgendem Ergebnis.

Das Thema Führung zeigt bei allen Dimensionen die deutliche Unzufriedenheit der Befragten auf: Mitarbeiterförderung, Persönliche Ziele, Transparenz und Anerkennung.

Beim Thema Mitarbeiter zeigt sich Unzufriedenheit bei folgenden Dimensionen: Leistungsorientierung im Unternehmen, Gehalt/Einkommen und Mitarbeiterbeteiligung.

Eher neutral werden folgende Dimensionen eingestuft: Überlastung, Entscheidungsspielräume, Weiterbildung, Zusammenarbeit mit Kollegen, Zusammenarbeit mit andere Abteilungen.

Positiv beurteilen die Mitarbeiter die Arbeitsinhalte und Rahmenbedingungen der Arbeit, z. B. Sicherheit des Arbeitsplatzes, Arbeitszeitregelung.

Beim Thema Prozesse/Ressourcen wird die Dimension Umgang mit „Neue Ideen“ negativ bilanziert. Eher neutral werden die Dimensionen Informationen, Prozeßführung, und Wirtschaftlichkeit eingestuft. Positiv wird die Prozeßverbesserung bewertet.

Das Thema Unternehmen/Partner zeigt keine negative Bilanz. Eher neutral werden die Dimensionen Kunden und Gesellschaft/Umwelt eingeschätzt. Positiv ist hier die Bewertung der Unternehmensziele/Identifikation.

Fast 90% der Befragten sind sehr an den Ergebnissen interessiert, allerdings erwarten nicht einmal 20% der Befragten, daß die Ergebnisse bei ThyssenKrupp Stahl etwas verändern werden.

3.5.4 Diskussion

3.5.4.1 Beteiligung an der Befragung

Zunächst zeichnete sich eine relativ geringe Beteiligung an der Befragung ab. Zu fragen bleibt, warum die umfassende Informations- und Appellkampagne nicht mehr Resonanz hervorrief. Lediglich rund 25% aller Mitarbeiter sahen sich bewogen, an der Mitarbeiterbefragung teilzunehmen, die an sich ja auch schon eine Form von Mitarbeiterbeteiligung darstellt. Die Antwort lautet: Viele erwarteten und erwarten keine Änderungen durch die Befragung, dies wurde in der Befragung selbst bestätigt. Das erklärt die schwache Motivation. Dieser Aspekt wird weiter unten noch detailliert betrachtet.

Aus diesem Grunde wurde eine Woche vor Ablauf die Einsendefrist um 12 Tage verlängert wird. Das Ergebnis: Die Rücklaufquote konnte so von den zunächst knapp 5000 auf ca. 9300 gesteigert werden.

Bemerkenswert ist, daß auf den ersten Appell lediglich jeder vierte Mitarbeiter reagierte. Dies war schon ein erster Hinweis darauf, welche Relevanz und Wirksamkeit die Mitarbeiter der Befragung und deren Ergebnisse zumaßen.

3.5.4.2 Aufbau des Fragebogens

Der Aufbau des Fragebogens ist aus zweierlei Gründen kritisch zu betrachten: Zum einen wird die Skalierung von 1 - 5 nicht dem Schulnotensystem entsprechend ver-

wendet, sondern genau umgekehrt; das erforderliche permanente Umdenken erleichtert nicht gerade die Bearbeitung des Fragebogens. Zum anderen mußte bei der Auswertung und farblichen Visualisierung nach dem Ampelprinzip die Zuordnung der positive und negative Häufigkeiten bei einigen Fragen vertauscht werden, um eine sachgerechte Darstellung aufrecht erhalten zu können. Betroffen waren immerhin 7 Fragen.

3.5.4.3 Struktur der Teilnehmer

Bevor im folgenden die Ergebnisse näher betrachtet und analysiert werden, ist es sinnvoll zunächst die Struktur der Teilnehmer darzustellen, weil sich daraus Rückschlüsse über die Ergebnisse ziehen lassen.

Über 90% der Befragten arbeiten seit mindestens 11 Jahren und immerhin noch 40% mehr als 25 Jahre im Unternehmen. Es können also umfassende Kenntnisse über das Unternehmen und seine Entwicklung bei den Teilnehmern angenommen werden. Den größten Anteil an der Befragung haben die Mitarbeiter, die zwischen 36 und 45 Jahre alt sind (38,5%) und die zwischen 46 und 55 Jahre alt sind (35,5%).

Viele der Befragten weisen also eine Bewertungssicherheit auf, die auf langjährigen Erfahrungen basiert.

27% der Teilnehmer an der Befragung sind als Meister, Vorarbeiter, Kolonnenführer oder Gruppenleiter tätig, 7,6% sind außertariflich Angestellte mit Personalführung. D. h., ein Drittel der Befragten sind Mitarbeiter, die selber auch Führungskräfte sind.

Der überwiegende Teil der Befragten hat als höchsten Bildungsabschluß die Mittlere Reife oder Hauptschulabschluß (65,4%); 59,8% haben eine Ausbildung absolviert und 18,2% sind Meister oder Techniker. 6,8% gaben an, über keinen Abschluß zu verfügen und 5,1% haben keine Angaben gemacht.

Die Belegschaft ist durch einen hohen Facharbeiteranteil gekennzeichnet; allerdings muß hier darauf hingewiesen werden, daß nicht wenige nicht in ihrem gelernten Beruf arbeiten und insofern als „Angelernte“ bezeichnet werden müssen.

3.5.4.4 Arbeitszufriedenheit

Die Einschätzung der Mitarbeiter über 27 Merkmale ihrer Arbeit, die Einfluß auf die Arbeitszufriedenheit haben, ergab, daß den meisten das Betriebsklima am wichtigsten ist. Im weiteren Verlauf der Rangfolge kommen noch weitere Faktoren, die einen nicht unerheblichen Einfluß auf das Betriebsklima haben: Zusammenarbeit mit Kollegen - Rang 3, eigene Vorgesetzte - Rang 6, Entscheidungsspielräume - Rang 8, auch folgende Punkte haben - wenn auch etwas geringeren Einfluß: Sicherheit des Arbeitsplatzes und Führungsstil bei ThyssenKrupp Stahl.

Auch in meiner Untersuchung wurde in vielen Gesprächen die zentrale Bedeutung des Betriebsklimas für die Arbeitszufriedenheit in ähnlicher Weise geäußert.

Der Wichtigkeit des Betriebsklimas steht eine deutliche Unzufriedenheit eines Teils der Befragten gegenüber, immerhin 28,2% - das ist mehr als jeder vierte Mitarbeiter. Im Vergleich mit der Bewertung der Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen ergibt sich, daß diese nicht hauptverantwortlich für die Unzufriedenheit mit dem Betriebsklima sein kann, vielmehr scheint das Führungsverhalten hier eine entscheidende Rolle zu spielen.

3.5.4.5 Führung

Die Mitarbeiterorientierung der Führungskräfte ist aus Sicht der Befragten schwach ausgeprägt, dies zeigt sich bei den Dimensionen „Anerkennung“, „Mitarbeiterförderung“, „persönliche Ziele“ und „Transparenz“.

Nach Ansicht der Befragten ist der Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeitern bezüglich der Arbeitsqualität und -ergebnisse nicht zufriedenstellend. Leistungsorientierung mit dem Ziel der Mitarbeiterförderung scheint häufig nicht das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Führungskraft zu prägen. Das zeigt sich zum einen in mangelnder Anerkennung (30,5%) und zum anderen in der bewerteten Kritikkultur: Fast 35% der Teilnehmer an der Befragung erleben Kritikgespräche nicht als konstruktiv und lösungsorientiert.

Beides drückt Schwächen in der Führungskompetenz aus, die im günstigeren Fall auf mangelnde kommunikative Kompetenz zurückzuführen ist. Es könnte aber auch ein Hinweis auf mangelnde Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern sein.

Viele Mitarbeiter sehen sich und ihre berufliche Weiterentwicklung nicht genügend beachtet. Die Gründe könnten darin liegen, daß die Führungskräfte wenige Möglichkeiten haben oder sehen, ihren Mitarbeitern Karriere- oder Aufstiegschancen zu eröffnen oder daß sie aus rein egoistischen Gründen gute Leute selbst behalten wollen. Im ersten Fall zeigt sich - wieder einmal mehr - der hohe Kommunikationsbedarf gerade auch bei nicht zufriedenstellenden Sachverhalten. Möglicherweise spielt auch hier mangelnde kommunikative Kompetenz seitens der Führungskräfte eine Rolle.

Führen durch Zielvereinbarung ist auch ein Indikator eines mitarbeiterorientierten Führungsstils. Die Befragten dokumentieren hier, daß Arbeitsziele, auch unter Berücksichtigung der Mitarbeitervorstellung, keinen Schwerpunkt der Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Führungskräften bilden. Aber wenn die Ziele nicht bekannt sind, woran kann sich der Mitarbeiter dann orientieren? Woran kann er seine Leistung messen, und wie kann er die Leistungsbeurteilung durch Vorgesetzte nachvollziehen?

In vielen Arbeitsbereichen scheint nach wie vor die Form, Arbeit anzuweisen anstatt Aufträge zu übergeben und Ziele gemeinsam zu diskutieren, noch sehr weit verbreitet zu sein. Allerdings ist hier zu bedenken, daß viele der anfallenden Aufgaben im betrieblichen Alltag auch Routinearbeiten sind, bei denen sich Zieldiskussionen erübrigen. So wundert es nicht, daß die „Vereinbarung persönlicher Ziele“ für die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter eine eher untergeordnete Rolle spielt (Rang 23).

Bei der geplanten Teamorganisation wird sich das ändern müssen, und das ist auch so geplant. Vgl. hierzu: 3.4.2 Installation von Teamarbeit in 3 Pilotbereichen

Ebenso wie die bisher beschriebenen Aspekte ist auch der unter der Dimension „Transparenz“ negativ bewertete Punkt: „Mein Vorgesetzter hält mich über Entscheidungen auf dem Laufenden“ unter den Oberpunkt „Information und Kommunikation“ zu fassen. Der Umfang an Information, die Häufigkeit und die Art der Kommunikation sind Indikatoren des praktizierten Führungsstils und der Organisations- und Unternehmenskultur, und sie können hohen Einfluß auf das Betriebsklima haben.⁴⁹⁴

⁴⁹⁴ Mangelnde Information seitens der Führungskräfte scheint es auch bezüglich der Weiterbildungsmöglichkeiten zu geben. Über 40% der Befragten bescheinigen mangelnde Information. Die Führungskräfte verfügen jedoch über mehrere Quellen, z. B. Weiterbildungsprogramm, quartalsmäßige Ankündigungen der anstehenden Veranstaltungen und umfangreiche Informationen im Intranet.

Hier ist ebenso ein enger Zusammenhang mit mangelndem gegenseitigen Vertrauen und auch Glaubwürdigkeit der Führungskräfte zu erkennen. Dies sollte Anlaß sein, geeignete Maßnahmen zu entwickeln, um eine Veränderung der Zusammenarbeit in Gang zu setzen. Dazu werden in meiner Untersuchung Ansätze benannt, beispielsweise Workshops und/oder institutionalisierte Regelgespräche. Vgl. hierzu: 3.3.3.4.4 Änderungen der Arbeitsorganisation

Die Ergebnisse der unternehmensweiten Mitarbeiterbefragung machen deutlich, daß - nach wie vor - ein großer Teil der Führungskräfte ein zentrales Hemmnis bezüglich der Beteiligung von Mitarbeitern darstellen. Damit werden die Ergebnisse meiner Untersuchung bestätigt. Vgl. hierzu: 3.3.3.3.1 Führungskräfte: Promotoren oder Hinderer?

Bezogen auf ihre eigentliche Tätigkeit i. e. S. sagen immerhin 21% aus, daß sie sich unterfordert fühlen. Jeder fünfte verfügt seiner eigenen Meinung nach über ein bisher nicht erschöpfend genutztes Potential! Und mehr als 50% hätten gerne mehr Verantwortung. Auch hier sollte über bereits bewährte Vorgehensweisen, wie beispielsweise die Workshops zum Thema Delegieren, in denen gemeinsam erarbeitet wird, was delegiert werden kann und sollte, entgegengewirkt werden.

Zwar gibt der überwiegende Teil der Mitarbeiter an, ihre Arbeit im wesentlichen selbst zu organisieren (70,1%), aber wenn es um Entscheidungen geht, findet die Selbständigkeit oft ihr Ende: Fast 30% müssen auch kleinere Entscheidungen mit ihrem Vorgesetzten absprechen. Den betroffenen Mitarbeitern scheint hier nicht viel zugetraut zu werden. Und die nächste Frage, die sich stellt: Haben Führungskräfte überhaupt die Zeit, sich mit jeder Kleinigkeit zu befassen? Kommen da nicht andere wichtige, vielleicht auch strategische Aufgaben zu kurz?

Noch nicht einmal ein Drittel der Befragten wird von den Vorgesetzten bei Entscheidungen mit eingebunden. Das rundet das Bild ab.

Allerdings geben auch über 30% an, ihr Arbeitspensum sei zu groß, sogar 19% fühlen sich durch die Arbeit zu stark psychisch belastet.

Offensichtlich herrscht ein ungesundes Ungleichgewicht bei der Verteilung von Arbeit und Verantwortung. Ein mögliches Mittel dagegen ist verstärkte Delegation (s. o.).

3.5.4.6 Mitarbeiter

Bei der Dimension „Rahmenbedingungen der Arbeit“ wird der Sicherheit des Arbeitsplatzes ein hoher Stellenwert zugeordnet (Rang 5). Bemerkenswert ist, daß lediglich knapp 16% Bedenken bezüglich des Erhalts ihres Arbeitsplatzes haben. Diese Einschätzung, zumal in wirtschaftlich als „schlecht“ deklarierten Zeiten, ist vor dem Hintergrund zu bewerten, daß bisher - dank der hohen Mitbestimmungsmöglichkeiten in Montanunternehmen - betriebsbedingte Kündigungen vermieden werden konnten, ein bemerkenswertes Resultat dieser weitestgehenden Mitbestimmungsregelung. Vgl. hierzu: 1.7 Montanmitbestimmung

Der Dimension „Leistungsorientierung im Unternehmen“ wird eine hohe Wichtigkeit zugeordnet, gleichzeitig ist eine hohe Unzufriedenheit dokumentiert.

Auch Leistungsorientierung ist ein Thema der Führung! Zu bedenken ist:

- Fast 40% kennen die Kriterien zur Leistungsbeurteilung nicht.
- Über 56% sind überzeugt, daß bei ThyssenKrupp Stahl nicht leistungsgerecht bezahlt wird.
- Mehr als 45% glauben nicht, daß Leistung über die berufliche Weiterentwicklung entscheidet.

Es verwundert daher nicht, daß dem für viele wichtigen Aspekt „Gehalt/Einkommen“ (Rang 2) eine hohe Unzufriedenheit gegenübersteht (40,5%). Wer Leistungskriterien nicht kennt und vermutet, daß Leistung nicht das entscheidende Moment zur Entgeltfindung ist, kann nicht mit dem Gehalt/Einkommen zufrieden sein. Die Mitarbeiter glauben, einen hohen Leistungsbeitrag zu erbringen, der nicht genügend gewürdigt wird. Einmal mehr kann auch hier offene Kommunikation weiterhelfen.

Die Dimension „Mitarbeiterbeteiligung“ nimmt auf der Rangliste einen der hintersten Plätze ein (Rang 24). Mitarbeiterbeteiligung scheint aus Sicht vieler momentan keinen großen Einfluß auf das Betriebsklima zu haben. Dieses Ergebnis kann nicht eindeutig interpretiert werden, da nicht zu erkennen ist, ob die ablehnende Haltung auf eigenen Erfahrungen basieren. Vermutlich waren die Vorstellungen einiger, nicht weniger Befragten zum Thema Mitarbeiterbeteiligung vage.

In meiner Untersuchung wird aber genau dieser Zusammenhang aufgezeigt⁴⁹⁵, daher sollte über verschiedene Beteiligungsverfahren erlebbar gemacht werden, daß sich die Art der Zusammenarbeit und das Betriebsklima gerade durch die Verfahren zur Mitarbeiterbeteiligung positiv verändern können.

31% wollen nicht gerne „in einer Arbeitsgruppe zur Mitarbeiterbeteiligung mitarbeiten“. Offensichtlich ist vielen Mitarbeitern nicht klar, welchen Nutzen sie selbst durch ihre Beteiligung haben könnten. Fast jeder Dritte lehnt die eigene Beteiligung ab. Hier gilt es den Gründen nachzugehen. Einen Hinweis liefert die Aussage bezüglich der mangelnden Unterstützung seitens der Vorgesetzten. Auf der anderen Seite sagen über 40%, sie würden sich gerne einbringen. Hier liegt offensichtlich noch ein hohes Potential bereitwilliger Mitarbeiter. Aber auch bei dieser Gruppe scheint die geringe Befürwortung durch die Führungskräfte eine nicht unerhebliche Rolle zu spielen.

Der Handlungsbedarf liegt auf der Hand: Führungskräfte müssen für die Beteiligungsidee gewonnen werden (Prinzip der kleinen Schritte).

3.5.4.7 Prozesse/Ressourcen

Die Bewertung der Dimension „Neue Ideen“ (Rang 18) weist auf eine Problematik, die in engem Zusammenhang mit dem Thema „Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmensentwicklung“ steht. Die Befragten messen der Nutzung neuer Ideen eine hohe Wichtigkeit zu. Der tatsächliche Stellenwert von neuen Ideen im betrieblichen Alltag wird jedoch erheblich schlechter eingestuft. Über 30% bescheinigen, daß in ihrem Arbeitsumfeld keine Offenheit für neue Ideen herrscht. Noch fast 35% geben eine neutrale Einschätzung ab. Rund 33% erleben Offenheit gegenüber neuen Ideen. Auch die Umsetzungsgeschwindigkeit beschlossener Neuerung wird ähnlich kritisch gesehen.⁴⁹⁶

Das sind nicht zu unterschätzende Aussagen. Es scheint, daß ein Teil des Innovationspotentials nicht anerkannt, geschweige denn genutzt wird. Was fatale Folgen haben könnte: Ignoranz auf der einen Seite kann Passivität auf der anderen Seite bewirken. Diese Einschätzungen decken sich mit den Ergebnissen meiner Untersuchung; darauf wird im Schlußteil nochmals eingegangen.

⁴⁹⁵ Vgl. hierzu: 3.3.3.3.3 Mitarbeiter: Promotoren oder Hinderer

⁴⁹⁶ Noch schlechter schneidet die Bearbeitung und Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen zum Betrieblichen Vorschlagwesen ab: Über 50% sind sehr unzufrieden, nur 22% sind zufrieden. Hier wurden nur diejenigen um Einschätzung gebeten, die bisher schon Vorschläge gemacht haben. Von der Gesamtzahl der Befragten (rund 9300) haben sich hier nur knapp 53% geäußert.

Auch dies ist in erster Linie ein Thema der Führung. Ein Zusammenhang mit mangelnder Anerkennung, Wertschätzung und Vertrauen ist unübersehbar. In meiner Befragung wurden Maßnahmen, die den persönlichen Kontakt und gegenseitigen Respekt fördern, als hilfreich eingestuft, z. B. Workshops. Aber die dort erarbeiteten Ansätze müssen kontinuierlich im betrieblichen Alltag fortgeführt werden.

3.5.4.8 Erwartungshaltung der Befragten

So wundert folgende Einschätzung nicht: Zwar sind fast 90% der Befragten sehr an den Ergebnissen interessiert, aber nicht einmal 20% der Befragten erwarten, daß die Ergebnisse bei ThyssenKrupp Stahl etwas verändern werden. Bedenkt man hier nochmals die Struktur der Teilnehmer an der Befragung, ist hier von erfahrungsbasierter Erwartungshaltung zu sprechen. Hier scheinen sich Resignation und „Hoffnungslosigkeit“ niederzuschlagen. Ganz nach dem Motto: Es wurde oft genug etwas gesagt und in Aussicht gestellt, aber passiert ist nichts.

In der Rangliste der für die Arbeitszufriedenheit wichtigsten Merkmale lag der Führungsstil bei ThyssenKrupp Stahl auf Rang 14, aber die eigenen Vorgesetzten auf Rang 6. Vielleicht werden die Absichtserklärungen und Veränderungen auf Managementebene wahrgenommen, solange aber im eigenen Umfeld nichts passiert, wird auch in Gänze nichts erwartet. Und zum Zeitpunkt der Erhebung gab es nach Einschätzung der Befragten viele Vorgesetzte, die es nicht unterstützten, wenn ihre Mitarbeiter sich in Beteiligungsformen mitarbeiten wollen. So äußerten sich immerhin 34%. D. h., jeder dritte Mitarbeiter erlebt im Arbeitsalltag Konträres zu den Aussagen des Vorstands.

„Sobald Ergebnisse vorliegen, werden wir gemeinsam mit den Mitarbeitern Maßnahmen erarbeiten und umsetzen - das dient letztlich dazu, die Zufriedenheit aller zu erhöhen“, so Vorstandsvorsitzender Dr. Karl-Ulrich Köhler. Arbeitsdirektor Dieter Hennig ist überzeugt: „daß die Mitarbeiterbefragung mit ihrer Themenvielfalt den Dialog zwischen Mitarbeitern und Führungskräften intensivieren und das Engagement der Belegschaft fördern wird.“⁴⁹⁷

Wenn dies nicht für die Mitarbeiter sichtbar eingelöst wird, werden sich viele in ihrer Einschätzung bestätigt sehen. Es müssen also Anstrengungen seitens des Managements unternommen werden, um den Mitarbeiter den Wandel vor Augen zu führen, und zwar möglichst rasch angesichts so weitreichender Ankündigungen. Erwartungen dürfen nicht enttäuscht werden. Auch hier wird deutlich, wie wichtig Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit des Vorstands bezüglich Mitarbeiterbeteiligung sind.

Die Einschätzung, die Ergebnisse der Befragung würden im Unternehmen kaum etwas verändern, ist ein ganz zentraler Ansatzpunkt bei den Ergebnissen der Befragung:

Der Umsetzungsfähigkeit von ThyssenKrupp Stahl sprechen rund 80% der Befragten kein Vertrauen aus.

Die Mitarbeiter selbst haben in der Befragung bekundet, daß sie zum Teil aktiv an Veränderungen mitwirken, wenn man sie nur läßt. Nun gilt es, dieses Potential zu mobilisieren und durch Fakten und Entwicklungen aufzuzeigen, daß sich doch etwas verändert.

⁴⁹⁷ Thyssen Krupp Steel AG: ThyssenKrupp inside steel - Mitarbeiterzeitschrift für die Unternehmen der Thyssen Krupp Steel AG, 2.2002, S. 8 und 9

3.5.4.9 Fazit

Alle Ergebnisse bezüglich Wandel und Veränderung sowie Beteiligung der Mitarbeiter ergeben zusammen ein in sich schlüssiges Bild. Offensichtlich ist noch viel Innovationspotential bei den Mitarbeitern, das nicht erschöpfend genutzt wird. Eine nicht unbedeutende Rolle spielen die Führungskräfte, die oft noch aus den tradierten Denkweisen heraus Mitarbeiter nicht als die Leistungsträger im Unternehmen betrachten. In der Befragung werden noch sehr viele Hinweise auf praktizierte autoritäre Führungselemente gegeben.

Wie zu erwarten war, konnte durch diese Art der schriftlichen Befragung die Bedeutung des Organisationslernens nicht herauskristallisiert werden.

Insgesamt läßt sich festhalten, daß bezogen auf das Thema „Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmensentwicklung“ - berücksichtigt man die semantischen Ungenauigkeiten (s. o.) - die Ergebnisse dieser ThyssenKrupp Stahl-weiten Mitarbeiterbefragung mit den Befunden meiner Untersuchung weitgehend übereinstimmen: Bedeutung der Führungskräfte, Beteiligungsbereitschaft der Mitarbeiter, Relevanz von Information und Kommunikation, Bedeutung von Wertschätzung, Vertrauen und mangelnder Ausbau der Entscheidungsspielräume.

Unbefriedigend ist, daß in der quantitativen Erhebung bei ThyssenKrupp Stahl - im Gegensatz zu anderen Unternehmen - die Gruppe der Betriebsräte vollkommen ausgeblendet wurde.

Darüber hinaus werden in den Ergebnissen meiner Untersuchung bereits klare, weiterführende Ansätze zum Ausbau von Mitarbeiterbeteiligung und zur Unternehmensentwicklung sowie zum Lernen der Organisation gegeben.

Nach den Befunden der ThyssenKrupp Stahl-weiten Mitarbeiterbefragung gilt es insbesondere zu überlegen, welche Maßnahmen mit Führungskräften der mittleren und unteren Ebene durchgeführt werden können, um sukzessiv den Weg vom autoritären zum kooperativen Führungsstil zu ebnen.

Hier bietet sich - einmal mehr - das Prinzip der kleinen Schritte an. Schließlich müssen nicht nur die Führungskräfte umdenken, auch die Mitarbeiter in den entsprechenden Bereichen müssen nach und nach erleben, daß sie ernstgenommen werden. Dazu müssen entsprechende Rahmenbedingungen, z. B. institutionalisierte Regelgespräche, geschaffen werden. Kontinuität und Nachhaltigkeit bei den Veränderungen scheinen Erfolgsfaktoren zu sein.

Grundsätzlich hilfreich scheinen Qualifizierungsmaßnahmen zur Erhöhung der kommunikativen Kompetenz. Dabei müßte meiner Erfahrung nach ganz besonders auf die Notwendigkeit des Führens vermeintlich schwieriger Gespräche eingegangen werden.

4. Resümee

Abschließend werden - ohne oben bereits Dargelegtes detailliert zu wiederholen - die wesentlichen Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung diskutiert, und zwar unter besonderer Berücksichtigung der praktischen Relevanz für die Unternehmensentwicklung.

Die große Vielfalt neuer Produktions- und Managementkonzepte, die zur Überwindung des Taylorismus entstand, ist von der industriesoziologischen Forschung nicht unbeachtet geblieben. Es ging dabei nicht zuletzt um Mitarbeiterbeteiligung.

Mitarbeiterbeteiligung umfaßt die unmittelbare, direkte und persönliche Teilhabe von Mitarbeitern an der organisierten Erarbeitung von Problemlösungen, kreativen Ideen bis hin zu Innovationen, an Entscheidungen über Prozesse und Strukturen innerhalb der Organisation. Voraussetzung ist die Bereitwilligkeit der Mitarbeiter, Informationen und Wissen auszutauschen, Probleme konstruktiv bearbeiten zu wollen und Entscheidungen mitzutragen.⁴⁹⁸

Die Nutzung vorhandener Kooperations- und Innovationsfähigkeit sowie deren weiterer Ausbau erfordert darüber hinaus, daß alle Beteiligten gemeinsame Ziele erkennen, akzeptieren und verfolgen.

Dies erweist sich insbesondere in Großunternehmen als schwierig. Im hier untersuchten Unternehmen stellte die Fusionsgeschichte bezogen auf die Tradition und Weiterentwicklung von Mitarbeiterbeteiligung und neue Formen der Arbeitsorganisation noch eine zusätzliche Herausforderung dar.

Dabei läßt sich eines nicht ignorieren: Der herrschende Kostendruck im internationalen Stahlmarkt wird nicht abnehmen - vermutlich wird er eher noch steigen. Folglich werden in dem durch Mitarbeiterbeteiligung und umfassende Veränderungsprozesse initiierten organisationalen Lernprozeß auch Verfahrens- und Produktoptimierungen anzustreben sein. Weitere Produktivitätssteigerungen bei hoher Produktqualität werden Wettbewerbskriterien sowie Marktregulierungsinstrumente und -selektionskriterien sein.

Die Notwendigkeit der Kooperation i. w. S. wird daher steigen. Kooperation in diesem Zusammenhang bedeutet effiziente Zusammenarbeit unterschiedlicher Abteilungen, Ressorts, aber auch Konzernfirmen und anderer Wissensträger aus Wirtschaft und Forschung, z. B. Kunden, Hersteller oder Forschungsinstitute. Die Fähigkeit, Netzwerke zu bilden, und zwar durch interne und externe Allianzen, wird zukünftig eine hohe Bedeutung einnehmen.

Dies zeigt sich in der vorliegenden Fallstudie auch in den Beispielen der Expertentagung „Stahlinnovation und Solartechnik“ - angeregt durch den Arbeitskreis „Anschubgruppe/Team 2000“ und der Organisationseinheit „SE-Auto“⁴⁹⁹.

Bei ersterem ist die Bildung von Netzwerken und Allianzen für die Ideenentwicklung und Realisierungsbemühungen entscheidend; bei letzterem die kundennahe Ent-

⁴⁹⁸ Vgl. hierzu: 2.2.3 Mitarbeiterbeteiligung

⁴⁹⁹ SE steht für „Simultaneous Engineering“. Zur Prozeßbeschleunigung ist dabei eine parallele Bearbeitung von eigentlich vor- oder nachgelagerten Arbeitsschritten vorgesehen. Zielgruppe dieses Arbeitsbereiches bei ThyssenKrupp Stahl ist die Automobilindustrie, daher die Bezeichnung „SE-Auto“. Vgl. hierzu: 3.4.3 Simultaneous Engineering - Neue arbeitsorganisatorische Ansätze im Bereich Forschung und Entwicklung

wicklung bedarfsorientierter Produktlösungen unter Hinzuziehung des Know-hows der Partner aus Wirtschaft und Forschung.⁵⁰⁰

Kooperationsfähigkeit in diesem Sinne beinhaltet die Bereitschaft, Wissen weiterzugeben. Bezogen auf tradierte Denkstrukturen des Taylorismus kommt dies fast einer „Revolution“ gleich. Hilfreich bei dieser Entwicklung sind insbesondere Anerkennung und Wertschätzung, die durch Feed-back über die Ideen- und Maßnahmenumsetzung ausgedrückt werden. Darauf wurde bereits in einigen wichtigen Analysen in der Forschungsliteratur hingewiesen.⁵⁰¹

Dies impliziert nicht nur eine Abwendung von autoritärem Führungsverhalten, sondern vielmehr umfassenden Wandel der Unternehmenskultur. Damit wird die Bedeutung der Unternehmenskultur für Mitarbeiterbeteiligung bestätigt, die insbesondere auch Pekruhl betont.⁵⁰² Hier schließt sich der Kreis des organisationalen - des horizontalen, vertikalen und lateralen - Lernens; die Stärkung der Umsetzungsbestrebungen ist daher zwingend erforderlich.

Neue Formen der Arbeitsorganisation sind ein wesentlicher Baustein zur umfassenden Veränderung von Unternehmen der deutschen Stahlindustrie und deren Unternehmenskultur. Diese unterliegen, wie in Kapitel 1 aufgezeigt, einem historischen Wandel: Die Veränderung gesellschaftlicher Verhältnisse führt i. d. R. zu Veränderungen auch der Arbeitsverhältnisse und Arbeitsbeziehungen - man denke etwa an die höheren Bildungsabschlüsse und den Wertewandel.

Betriebe sind Orte politischen Handelns, und neue Formen der Arbeitsorganisation sind oft nicht ausschließlich technisch oder wirtschaftlich indiziert und determiniert, sondern sie sind häufig Ergebnis sozialer interessengeleiteter Aushandlungsprozesse, was in der Forschungsliteratur unter dem Stichwort „Mikropolitik“ thematisiert wird.⁵⁰³

Für umfassende Veränderungen ist die systematische Förderung und Weiterentwicklung der Mitarbeiterbeteiligung erforderlich. Denn es reicht nicht, den Mitarbeitern lediglich anzubieten, sich beteiligen zu können.

Erfolgreiche Mitarbeiterbeteiligung führt zu mehr Vertrauen, höherer Verantwortungs- und Leistungsbereitschaft. Dieser intrinsischen Motivation gekoppelt mit der zunehmenden Qualifizierung der Mitarbeiter muß mittel- bis langfristig auch die Ausweitung der Entscheidungsspielräume folgen.⁵⁰⁴ Soweit der Anspruch, die Wirklichkeit offenbart jedoch Defizite.

So beklagen Krieger und Fröhlich 1998: „Trotz der Popularität von Schlagwörtern wie ‚schlanke Produktion‘, ‚schlanke Verwaltung‘ oder ‚flexible Organisation‘ gibt es immer noch wenig systematisches Wissen über das ihnen zugrundeliegende Konzept

⁵⁰⁰ Vgl. hierzu: 1.2.5 Werkstoffkonkurrenz und laissez-faire deutscher Stahlunternehmen - verpaßte Chancen

⁵⁰¹ Vgl. hierzu: 2.6.4 Vertrauen

⁵⁰² Vgl. hierzu: 2.6.3 Organisationskultur

⁵⁰³ Vgl. hierzu: 2.7.3 Widerstände gegen den Wandel

⁵⁰⁴ Dies hat Schumann immer wieder in den Mittelpunkt gerückt - zuletzt dezidiert in: Schumann, Michael: Ausgrenzung oder Solidarität? Auswirkungen von neuer Arbeitspolitik in der Industrie, in: Supplement der Zeitschrift Sozialismus 2 (2001), S. 1-10

der direkten Beteiligung und ihre verschiedenen Arten, ihre praktischen Anwendungen und über ihre Ergebnisse und Konsequenzen für Organisationen.“⁵⁰⁵

Daran hat sich meines Wissens seitdem nicht viel geändert. Die vorliegende Untersuchung soll einen Beitrag leisten, dieses Defizit der Forschungsliteratur zu reduzieren.

Konkrete Bezugspunkte dieser Untersuchung sind neue Formen der Arbeitsorganisation in der deutschen Stahlindustrie; im Mittelpunkt stehen sowohl die quantitative als auch die qualitative Dimension.

Forschungsfragen

Im Rahmen dieser Arbeit wird versucht, auf folgende Forschungsfragen Antworten zu finden:

1. Welche Faktoren beeinflussen Mitarbeiterbeteiligung? Welche Rolle spielen dabei die betrieblichen Akteure?
2. Welche Hemmnisse treten bezogen auf Mitarbeiterbeteiligung auf? Wie können sie überwunden werden?
3. Welche Wirkung hat Mitarbeiterbeteiligung auf einzelne Parameter der Organisationskultur?
4. Welche Entwicklungspotentiale zur Intensivierung der Mitarbeiterbeteiligung liegen vor?

Da die Stahlindustrie sich seit der Krise Mitte der siebziger Jahre nur zögernd insbesondere auf Veränderungen der Arbeitsorganisation eingelassen hat, hemmen - nach wie vor - tradierte Strukturen in vielen Betrieben die notwendigen Reorganisationen.

Ausgangspunkt

Ausgangspunkt für diese Fallstudie waren die praxisgeleiteten Annahmen, die auf die betrieblichen Akteure und Rahmenbedingungen bezogen waren. Vgl. hierzu: E.1 Problemstellung und Forschungsansatz

Ziel

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, auf Basis des theoretischen Bezugsrahmens⁵⁰⁶ neue, weiterführende Erkenntnisse über die Bedeutung der Mitarbeiterbeteiligung für die Unternehmensentwicklung sowie über die Relevanz der Rahmenbedingungen für den Erfolg von Mitarbeiterbeteiligung in der Stahlindustrie zu gewinnen und so Perspektiven für die weitere Mitarbeiterbeteiligung im Unternehmen zu entwickeln.

⁵⁰⁵ Krieger, H. Fröhlich, D.: Gibt es bei den neuen Formen der Arbeitsorganisation in Deutschland eine Modernisierungslücke? Die Praxis direkter Arbeitnehmerbeteiligung in Europa und in den USA, in: WSI-Mitteilungen 3/1998, S. 155

⁵⁰⁶ Vgl. hierzu: 2. Arbeitsorganisation in der deutschen Stahlindustrie - Theoretischer Bezugsrahmen

Vorgehensweise

Dafür wurde eine zweistufige Vorgehensweise gewählt:

In der Untersuchungsphase 1 wurden alle unternehmensinternen Prozeßbegleiter hinsichtlich der Erfolgsfaktoren für Mitarbeiterbeteiligung schriftlich befragt. Die Ergebnisse bildeten die Basis für die Entwicklung der leitfadengestützten Interviews.

In der Untersuchungsphase 2 wurden 18 Experten - Betriebsräte, Führungskräfte und Prozeßbegleiter - befragt.

Ergänzung der bisherigen empirischen Sozialforschung

Die vorliegende Untersuchung stellt eine Ergänzung der bisherigen empirischen Sozialforschung dar:

Erstmalig wurden in der vorliegenden Arbeit meines Wissens unternehmensinterne Prozeßbegleiter⁵⁰⁷, die umfassende Veränderungsprozesse betreuen, als Experten-Gruppe befragt. Da sie nicht direkt Betroffene der Veränderungen sind, nehmen sie mit Distanz Sachverhalte wahr und bewerten diese entsprechend. Fraglich bleibt, warum diese Gruppe bisher in der Forschungsliteratur, aber auch bei bisherigen Studien im betrachteten Unternehmen so wenig Beachtung fand.

Außerdem konnten hier aufgrund des Fallstudiencharakters der Untersuchung Ansätze zur Überwindung von Hemmnissen aufgezeigt werden. Das gilt auch für den Vertrauensaufbau in Organisationen.⁵⁰⁸ Das setzt allerdings eine konkrete Beschäftigung mit Defiziten oder Schwachpunkten voraus. Obwohl in vielen Unternehmen eine solche kritische Auseinandersetzung hilfreich zur eigenen Weiterentwicklung wäre, werden sie häufig vermieden. Daher sind derartige Fallstudien eher selten.

Um differenzierte Einschätzungen zu gewinnen, wurde eine qualitative Erhebung durchgeführt. Durch gezielte Fragen konnten Hintergründe thematisiert werden, die einen fundierten Beitrag zu weiterführenden Diskussionen liefern.

Eine willkommene Möglichkeit zur Überprüfung einiger Befunde dieser Fallstudie bot die im Untersuchungszeitraum vom geva-Institut durchgeführte, standortübergreifende schriftliche Befragung aller Mitarbeiter von ThyssenKrupp Stahl (ThyssenKrupp Stahl-weite Mitarbeiterbefragung).⁵⁰⁹

Zentrale Ergebnisse

Bei den zentralen Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung ist zunächst auf die festgestellte große Affinität der Befunde jeweils der Forschungsfragen 1 und 2 sowie der Forschungsfragen 3 und 4 hinzuweisen (s. o.).

Generell sind die Ergebnisse vor dem Hintergrund zu betrachten, daß noch erhebliches Entwicklungspotential bei den Mitarbeitern im betrachteten Unternehmen vorhanden ist. Insofern überrascht nicht, daß der Mitarbeiterbeteiligung ein hoher Stellenwert zugemessen wird. Allerdings steht dem eine eher mäßige bis schwache Beteiligungsbereitschaft gegenüber. Beides wird durch die geva-Studie bestätigt. Al-

⁵⁰⁷ Vgl. hierzu: 3.2.3.4.1 Prozeßbegleitung bei ThyssenKrupp Stahl

⁵⁰⁸ So beklagt beispielsweise Funder, daß nur wenige Studien zum Aufbau von Vertrauen in Organisationen vorlägen. Vgl. hierzu: „Vertrauen - Die Wiederentdeckung eines soziologischen Begriffs“ (Funder, Maria) in: Österreichische Zeitschrift für Soziologie 24 (1999), S. 90; vgl. hierzu auch: 3.3.3.4.1 Vertrauen

⁵⁰⁹ Vgl. hierzu: 3.5 ThyssenKrupp Stahl-weite Mitarbeiterbefragung

lerdings kann die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich mit ihrem Know-how einzubringen, gerade durch Beteiligungsprozesse erheblich erhöht werden.

Die wesentlichen Erfolgsfaktoren sowie die Hemmnisse für Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmensentwicklung werden erkennbar, wenn die intra- und interpersonellen Ebenen der betrieblichen Akteure analysiert werden unter Berücksichtigung des aktuellen Kontextes und der Systemgeschichte des Umfelds.

Diese Komplexität wurde im betrachteten Unternehmen zusätzlich durch Fusionsturbulenzen, beispielsweise Schließungen von Werksteilen, Versetzungen und dadurch bedingte geänderte Zusammensetzungen von Arbeitsorganisationseinheiten (Abteilungen u. ä.), erhöht.

Nicht nur die bisherigen Vorgehensweisen bei der Implementierung und Durchführung von Mitarbeiterbeteiligung konnte kritisch betrachtet und Defizite aufgedeckt werden, sondern es wurden darüber hinaus auch erfolgversprechende Ansätze zur Überwindung von Hemmnissen aufgezeigt.

In der Forschungsliteratur wird immer wieder darauf verwiesen, daß Mitarbeiterbeteiligung voraussetzungsvoll sei. In diesem Zusammenhang werden Stichworte wie Anerkennung, Vertrauen, angemessener Umgang mit Fehlern, Konfliktfähigkeit und -bereitschaft genannt.

Dies gilt um so mehr, wenn die Handlungsspielräume, insbesondere die Entscheidungs- und Kontrollspielräume, erheblich erweitert werden sollen. Die vorliegende Arbeit entstand in einer Zeit, in der die deutsche Stahlindustrie zunehmend, aber nicht flächendeckend, Mitarbeiterbeteiligung und neue Formen der Arbeitsorganisation implementierte. Daher stellt dies den Beginn eines gerade gestarteten Prozesses dar.⁵¹⁰ Zunächst gilt es, die akuten Probleme zu lösen. Daher wundert nicht, daß sich in der vorliegenden Studie Mitarbeiter über ihren aktuellen Entscheidungsspielraum entsprechend zufrieden äußerten.

Es konnte dargelegt werden, daß die in der Forschungsliteratur immer wieder angeführten Aspekte nicht nur wünschenswerte Voraussetzungen, sondern eben auch Ergebnisse von Mitarbeiterbeteiligung sein können. D. h., neue Formen der Arbeitsorganisation unter Beteiligung der Mitarbeiter sind nicht nur Ziel organisationalen Wandels, sondern können auch der Weg dorthin sein.⁵¹¹ Hier zeigt sich der enge Bezug zwischen den Forschungsfragen 3 und 4.

Wünschenswerte Voraussetzungen für die erfolgreiche Beteiligung von Mitarbeitern sind so gut wie nie vollständig anzutreffen. Organisatorische Defizite und insbesondere Probleme bei der Kooperation der betrieblichen Akteure, kurz Hemmnisse unterschiedlichen Gewichts und Ausmaßes, beeinträchtigen den Wandel.

Doch verhindern sie nicht zwangsläufig den Wandel. Erkannte oder vermutete Widerstände bieten die Möglichkeit, mit diesen adäquat umzugehen.

⁵¹⁰ Hier zeigt sich einmal mehr, wie uneinheitlich die Entwicklung von Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland ist. Vgl. hierzu: 2.9.2 Betriebsräte und Rationalisierung

⁵¹¹ Dies bestätigt die von Vormbusch aufgezeigte Wechselwirkung. Vgl. hierzu: 2.7.4 Neue Arbeitskraftunternehmer in einer neuen Arbeitswelt

Interne Prozeßbegleiter können für das Erkennen von Widerständen, für die Analyse und für die konstruktive Auseinandersetzung der jeweiligen Betroffenen mit den Hemmnissen sehr hilfreich sein. Das zeigt sich insbesondere in folgenden Zusammenhängen:

- In umfassenden Veränderungsprozessen treten vielfältige emotionale Blockaden und Ängste auf, die traditionell in den Betrieben - wenn überhaupt - nur intrapersonell thematisiert wurden. Diese können in formellen und informellen Gesprächen kommuniziert, reduziert und teilweise auch abgebaut werden. Gerade in formellen Situationen zeigte sich die wichtige Funktion der Prozeßbegleiter.
- So können die betrieblichen Akteure - Führungskräfte und Mitarbeiter, aber auch Betriebsräte - mit Hilfe der Prozeßbegleiter in reflexiven Prozessen durch gemeinsame Situationsdefinitionen und gemeinsam entwickelte Strategien kollektiv die Basis für Vertrauensauf- und -ausbau schaffen.
- In diesem Kontext wurden sowohl Regelgespräche als auch bedarfsgerecht gestaffelte Qualifizierungsmaßnahmen in Form von Workshop- und Seminarsequenzen, in denen keine fachlichen Inhalte thematisiert werden, sondern vielmehr die soziale und methodische Kompetenz der Teilnehmer erhöht werden soll, als erfolgreiche Kommunikationsplattformen benannt. Die Effizienz wurde durch kontinuierliche Betreuung der Prozeßbegleiter gesteigert.

Allerdings müssen sich Absprachen, Wahrnehmungen und Verhaltensweisen im betrieblichen Alltag bewähren. Denn erst dort und dann können Konflikt- und Konsensmodelle reale Formen annehmen, die sich auch im geänderten Umgang mit Fehlern und Kritik zeigen. Dabei sehen sich die Mitarbeiter vor Aufgaben neuer Dimension gestellt: Die selbständige Lösung von Problemen und Konflikten. Dies kann zu einer Überforderung der Mitarbeiter führen. So warnt Drumm vor unrealistischen Erwartungen an die Lernfähigkeit der Mitarbeiter.⁵¹² Die aufgezeigte Bedeutung der Nachhaltigkeit und des Feed-backs über entwickelte Ideen und Maßnahmen beweisen sich erst in der Routine.

Alles zusammen setzt, so die Befragten, einen sozialen Erfahrungs- und auch Lernprozeß in Gang, der eine sich selbst verstärkende Kette von Anerkennung, Wertschätzung, Vertrauen und Motivation in Gang setzen kann, in deren Verlauf auch Entscheidungsspielräume der Mitarbeiter weiter ausgebaut werden können. Dies ist jedoch ein mittel- bis langfristiger Prozeß, mit dem letztlich das Betriebsklima verbessert und die Unternehmenskultur verändert wird.

In diesem Zusammenhang wird den Führungskräften aller Ebenen, auch bezogen auf ihre eigenen Interaktionen, eine ganz zentrale Bedeutung ausdrücklich zugewiesen. Sie sind in der Schlüsselposition, ihren Mitarbeitern gegenüber vertrauensvoll zu begegnen und Entscheidungsspielräume zu eröffnen, d. h., Voraussetzungen zu schaffen, die Kreativität und Innovation ermöglichen. Das wiederum setzt Vertrauensvorschuß der eigenen Vorgesetzten voraus. Mitarbeiterorientierung ist jedoch bei nicht wenigen Führungskräften schwach ausgeprägt. Das spiegelt sich in mangelnder Wertschätzung der Mitarbeiter und deren Leistung wider und zeigt sich auch in den oftmals noch engen Entscheidungsspielräumen, die den Mitarbeitern eingeräumt werden. Dies belegt auch die ThyssenKrupp Stahl-weite Mitarbeiterbefragung: danach müssen sich ca. 30% der Mitarbeiter auch bei kleineren Entscheidungen mit

⁵¹² Vgl. hierzu: 2.7.4 Neue Arbeitskraftunternehmer in einer neuen Arbeitswelt

ihrem Vorgesetzten abstimmen; lediglich ein Drittel aller Befragten gibt an, bei Entscheidungen mit beteiligt zu werden. Hier liegt eindeutig Handlungsbedarf vor.

Alle hier aufgeführten Faktoren haben nicht zu unterschätzenden Einfluß auf das Betriebsklima. Dort, wo Beteiligungsbereitschaft der Mitarbeiter gering ausgeprägt ist, ist häufig ein eher nicht motivierendes Führungsverhalten, geringere Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen und dem Betriebsklima anzutreffen. Dies bestätigt die geva-Studie. Umgekehrt kann ein beteiligungsorientiertes, kooperatives Führungsverhalten nicht nur die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter erhöhen, sondern auch positiv auf die Arbeitsergebnisse wirken.

Im Zusammenhang der Kommunikation und Kooperation der betrieblichen Akteure als Angehörige eines komplexen Systems kommt den Arbeitnehmervertretern eine hohe Bedeutung zu. Fraglich bleibt, warum - auch im Gegensatz zu schriftlichen Mitarbeiterbefragungen anderer Unternehmen - in der quantitativen Erhebung bei ThyssenKrupp Stahl die Gruppe der Betriebsräte vollkommen ausgeblendet wurde.

Allerdings darf nicht die allgemeingültige Relevanz des Ideals störungsfreier Kommunikation als „Allheilmittel“ propagiert werden. Denn - wie gezeigt wurde - sind in bestimmten Konstellationen soziale Aushandlungsprozesse nicht möglich, vielmehr müssen machbezogene Strategien konsequent umgesetzt werden, z. T. durch „unbequeme“ Entscheidungen. D. h., mögliche Probleme dürfen nicht ignoriert werden.

Kooperation der betrieblichen Akteure und Mitarbeiterbeteiligung ist kein statisches Moment, sondern ein dynamischer Prozeß, der einer kontinuierlichen Reflexion bedarf. Es konnten erfolgversprechende Strategien für Veränderungen aufgezeigt werden, in denen sich individuelles Lernen und Organisationslernen gegenseitig bedingen. Das entspricht weitestgehend der Forderung Willkes, beides im Zusammenhang zu berücksichtigen.⁵¹³

Zum einen können nach dem Prinzip der kleinen Schritte durch verstärkte Bemühungen, die Kommunikation zu verbessern, Fortschritte erreicht werden.⁵¹⁴ Zum anderen sind Berater bei Veränderungsprozessen wichtig; damit sind interne Prozeßbegleiter, die gleichzeitig die Vorteile der Outsider mit denen der Insider einbringen können, gemeint. Es gilt, die jeweiligen Blockaden aufzuheben. Denn Mitarbeiterbeteiligung soll der Unternehmensentwicklung dienen, und zwar durch fundierte erfahrungsgel leitete Ideen und wissensbasierte Entscheidungen.

Die geva-Studie bot mir die Chance, einige Befunde meiner qualitativen Untersuchung zu überprüfen. Allerdings liefern die Befunde meiner Studie Interpretationsansätze für einzelne Ergebnisse der ThyssenKrupp Stahl-weiten Mitarbeiterbefragung (quantitative Erhebung) und darüber hinaus auch weiterführende Handlungsansätze.

Was besagen nun die Befunde für die betrieblichen Akteure? Was bedeuten die Ergebnisse für die unternehmensinternen Prozeßbegleiter?

⁵¹³ Vgl. hierzu: 2.10 Systemtheoretische Überlegungen zu beteiligungsorientierten Formen der Arbeitsorganisation

⁵¹⁴ Dadurch können Überforderungen der Mitarbeiter im Sinne Drumms vermieden werden.

Schlußfolgerungen

Eine Intensivierung der Mitarbeiterbeteiligung erweist sich als vorteilhaft für die Unternehmensentwicklung. Der gestartete Prozeß muß verstärkt werden. Die Möglichkeit, die durch die ThyssenKrupp Stahl-weite Mitarbeiterbefragung identifizierten Handlungsfelder/-bedarfe thematisch unter intensiver Beteiligung der betriebliche Akteure - Betriebsräte, Führungskräfte und Mitarbeiter - zu bearbeiten und Verbesserungsansätze zu entwickeln, darf nicht ungenutzt bleiben. Dies ist um so dringlicher, als dem mangelnden Vertrauen (laut ThyssenKrupp Stahl-weite Mitarbeiterbefragung) der Mitarbeiter in die Umsetzungsbereitschaft und -fähigkeit des Unternehmens etwas entgegenzusetzen ist. Immerhin glauben nur 20% der Mitarbeiter, die sich an der Befragung beteiligt haben, daß die Ergebnisse der schriftlichen Befragung etwas verändern werden.

Feed-back-Gespräche zur Information der Mitarbeiter über die Umsetzung von Maßnahmen werden hier fast zu einem unerläßlichen Instrument, um einen Austausch über die jeweiligen Entwicklungen zu institutionalisieren.

O. g. Aspekte sprechen dafür, Mitarbeiterbeteiligung im Unternehmen an konkreten Fragestellungen zu intensivieren, und zwar im Sinne aller Beteiligten sach- und ergebnisorientiert.

Es empfiehlt sich, entsprechende Beteiligungsformen - je nach Bedarf - auch hierarchie- und abteilungsübergreifend zu installieren. So kann ein wichtiger Baustein nicht nur zum horizontalen, sondern auch zum vertikalen und lateralen Wissensaustausch entstehen.

Einen wichtigen Beitrag zum Erfolg der Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmensentwicklung leisten die unternehmensinternen Prozeßbegleiter. Das spricht dafür, ihre Rolle als Experten im Unternehmen zu stärken. Denn nach wie vor werden auf unterschiedlichen Ebenen des Unternehmens Entscheidungen gefällt oder Formen der Kooperation praktiziert, die konträr zu den Zielen der Unternehmensführung und der damit verbundenen Rationalität des Unternehmens stehen. Macht und Eigeninteresse leiten immer noch vielfach die „mikropolitischen Spielchen“. Diesen Zusammenhang hat Minssen detailliert beleuchtet.⁵¹⁵

Nicht wenige Führungskräfte sind immer noch mit der kooperativen Gestaltung ihres Arbeitssystems überfordert und greifen nach wie vor zu anscheinend so bewährten Routinen; ihre teils demotivierende Wirkung ist ihnen nach meiner Einschätzung oft nicht bewußt. Oftmals hilfreich sind Techniken der Kommunikationspsychologie wie Perspektivwechsel und Spiegeln. Prozeßbegleiter können da unterstützend wirken. Es bietet sich an, die oft erfolgreiche kontinuierliche Qualifizierung der Führungskräfte - nicht nur in Seminaren o. ä., sondern auch während der Prozesse und im Arbeitsumfeld durch Prozeßbegleiter - zu verstärken. Ein solches „Coachen“ setzt allerdings eine kritische Offenheit bei den jeweiligen Führungskräften voraus.⁵¹⁶

⁵¹⁵ Vgl. hierzu: 1.2.5 Werkstoffkonkurrenz und laissez-faire deutscher Stahlunternehmen - verpaßte Chancen und 2.7.3 Widerstände gegen den Wandel

⁵¹⁶ Hilfreich könnte auch sein, die Übertragung von Personalverantwortung - z. B. im Anschluß an das Traineeprogramm - kritisch zu überprüfen. Des weiteren könnte die Ausdehnung von Karriereentwicklungen nicht-akademischer Mitarbeiter - auch in den außertariflichen Bereich - möglicherweise dazu beitragen, Führungsprobleme zu reduzieren.

Keine erschöpfende Antwort konnte gefunden werden, wie konsequent ablehnende Führungskräfte dazu veranlaßt werden können, die Notwendigkeit, Mitarbeiter verstärkt zu beteiligen, zu erkennen. Auch bleibt unklar, wieviel Energie in die Überzeugungsarbeit von Hinderern zu investieren ist.

Hierzu sind sicherlich keine allgemeingültigen Anleitungen zu finden. Hilfreich könnte sein, den Führungskräften rechtzeitig neue Verantwortungsbereiche aufzuzeigen. Es wird letztendlich jedoch eine strategische Entscheidung sein, wie im Unternehmen mit beharrlichen Hinderern umgegangen wird.

Besonders problematisch erscheint der Versuch, Mitarbeiterbeteiligung in Bereichen zu implementieren, in denen nicht nur vereinzelte Führungskräfte - auch auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen - gegen Partizipation eingestellt sind. Hier müßten im Vorfeld Maßnahmen ergriffen werden, die zu Einstellungs- und Verhaltensänderungen führen sollen und in denen beispielsweise die geänderte Rolle der Führungskräfte in partizipativen Arbeitsformen thematisiert wird.

Nicht beantwortet wurde die Frage, wie eine stärkere Durchdringung der Mitarbeiterbeteiligung erreicht werden kann.⁵¹⁷ Den Betriebsräten kommt auch in diesem Zusammenhang eine Initiativ- und auch Begleitungsfunktion zu. Die neue Rolle des Betriebsrats als Konfliktpartner zwischen Gegenmacht-Interessenvertretung und Co-Management ist insbesondere von Kotthoff (1994) umfassend und differenziert dargestellt worden.⁵¹⁸ Die Motivation der Arbeitnehmervertreter, Mitarbeiterbeteiligung im Sinne der Unternehmensentwicklung und auch als Mittel zur Humanisierung der Arbeitswelt zu fordern und zu fördern, sollte daher gestärkt werden.

Offen blieb in dieser Untersuchung, wie Betriebsräte, die oft mit ihren bisherigen Aufgaben schon an die Grenze der Belastbarkeit stoßen, zur aktiven Förderung von Mitarbeiterbeteiligung gewonnen werden können.⁵¹⁹

Allerdings scheint der eingeschlagene Weg der Betriebsräte, gemeinsam mit den unternehmensinternen Prozeßbegleitern ein Netzwerk zu bilden, das auch der Qualifizierung und Sensibilisierung in Hinsicht auf Mitarbeiterbeteiligung und Veränderungsprozesse dient, förderlich - er sollte daher beibehalten und intensiviert werden.

Eine günstige Voraussetzung für die Umsetzung des Partizipationsgedankens ist die Kooperation „starker Persönlichkeiten“ auf Führungskräfte- und Betriebsratebene. Nicht allein Konzepte, sondern die Personenkonstellation des jeweiligen situativen Kontextes ermöglichen oder verhindern oftmals erfolgreiche Mitarbeiterbeteiligung.

Mitarbeiterbeteiligung, neue Formen der Arbeitsorganisation und Unternehmensentwicklung bleiben nicht ohne Beschäftigungswirkung: So werden in einigen Betrieben bedingt durch Optimierungen der Organisation, aber auch der Zusammenarbeit, zukünftig weniger Mitarbeiter zur Bewältigung anstehender Aufgaben benötigt. Dies

⁵¹⁷ Diese Problematik spiegelt sich m. E. auch in einem Ergebnis der ThyssenKrupp Stahl-weiten Mitarbeiterbefragung wider: Lediglich 20% erwarten, daß sich nach der Befragung etwas ändert. Vgl. hierzu: 3.5 ThyssenKrupp Stahl-weite Mitarbeiterbefragung

⁵¹⁸ Vgl. hierzu: 2.9.2 Betriebsräte und Rationalisierung

⁵¹⁹ Konsequenzen für die Betriebsratsarbeit hat beispielsweise Siegfried Roth, Gewerkschaftssekretär beim Vorstand der IG Metall, in seinen Ausarbeitungen zum Rollenwandel der Betriebsratsarbeit aufgezeigt; dabei ist er auf Strategie, Struktur und Kompetenzen eingegangen. Ein Blick auf den Aspekt „Struktur“ ist in diesem Zusammenhang interessant. Vgl. hierzu A.9 Konsequenzen für die Betriebsratsarbeit hier: Betriebsratsstruktur

wird als Kennzeichen innovativer Unternehmen auch in der RKW Innovationsstudie angeführt.⁵²⁰ Die langfristige Beschäftigungssicherung wiederum hängt von der Innovationsfähigkeit ab. Beispiele belegen, daß durch moderne Arbeitsorganisationsformen kundennah Produkt- und Lösungsentwicklungen auch in der Stahlindustrie möglich sind und durch interdisziplinär besetzte Arbeitskreise neue Anwendungsfelder und Marktsegmente für den Werkstoff Stahl gefunden werden. Es bietet sich an, den zugrundeliegenden Netzwerkgedanken zu intensivieren und vorhandene Aktivitäten zu bündeln.

Sich diesen Herausforderungen zu stellen, lohnt für alle betrieblichen Akteure: Ergebnis ist eine Beschleunigung, z. B. bei der Ideengenerierung, bei Fehlermöglichkeits- und Einflußanalysen sowie Entscheidungen. Nicht zu unterschätzen sind die damit verbundene Erhöhung der Qualität und Reduktion von Reklamationen. Ergebnis ist eine Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit.

Nachhaltigkeit und Kontinuität sind der Nährboden für Beteiligung und Veränderung der Unternehmenskultur. Allerdings unterliegt Beteiligung dem Zurechnungsproblem, daher geben eindimensionale Kennziffern keine Auskunft über den Erfolg der Beteiligungsarbeit.

Unternehmensentwicklung bedingt durch Mitarbeiterbeteiligung zeigt sich nicht nur im ökonomischen Nutzen, sondern bietet nicht zuletzt eine Chance zur Humanisierung der Arbeit. Das wird sich möglicherweise bei der Umsetzung der kunden- und prozeßorientierten Neuorganisation im betrachteten Unternehmen (seit Januar 2003) zeigen⁵²¹

Wichtig ist, gerade in einem so schwierigen Prozeß der Reorganisation Mitarbeiterbeteiligung zu nutzen, um die notwendigen Veränderungen gemeinsam zu gestalten. Auf diesem Wege wird nicht nur mehr Akzeptanz für die Veränderungen geschaffen, sondern es werden auch eindeutige Signale der Wertschätzung gesetzt.

Ziel muß es meiner Meinung nach letztendlich sein, Mitarbeiterbeteiligung zu einem integralen und integrierenden Bestandteil der Zusammenarbeit im Unternehmen werden zu lassen, kurz: zu einer Selbstverständlichkeit.

⁵²⁰ Vgl. hierzu: 2.2.4 Innovation

⁵²¹ Es gibt drei übergreifende Ressorts: das des Vorstandsvorsitzenden, Controlling sowie Personal und Soziales und drei weitere Divisionen, die nach Kundengruppen und Produkten unterteilt sind; hierher werden viele Funktionen aus den ehemaligen Zentralbereichen dezentralisiert werden, und zwar überall dort, wo es sich als sinnvoll erweist. Angestrebt ist eine vertikale Bündelung der Aufgaben je nach Kunden. Dabei soll die transparente und effiziente Steuerung, möglich durch die „schlanke Struktur“, zur Verkürzung von Entscheidungen führen. Dies entspricht den Empfehlungen der Studie „International Survey on Innovation in Steel (ISIS)“. Vgl. hierzu: 2.2.4 Innovation

Literaturverzeichnis

Agamus Consult:

Die KVP-Studie, Teil 1 - Lagefeststellung, Starnberg 1996

Agamus Consult:

Die KVP-Studie, Teil 2 - Lagebeurteilung, Starnberg 1996

Altmann, Norbert; Deiß, Manfred; Döhl, Volker; Sauer, Dieter:

Ein "Neuer Rationalisierungstyp" - neue Anforderungen an die Industriesoziologie, in: Soziale Welt, H. 2/3 1986, S 191 - 207

Ameling, Dieter:

Viel Licht - kaum Schatten, Medieninformation, Düsseldorf 2000

Baethge, Martin; Denkinger, Joachim; Kadritzke, Ulf:

Das Führungskräfte-Dilemma: Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt, Frankfurt 1995

Barcikowski, Rainer (Mitverf.):Jeder kocht seinen eigenen Stahl: 10 Jahre Stahlpolitik in der Krise - Darstellungen und Perspektiven, Göttingen 1985

Beck, Ulrich:

Schöne neue Arbeitswelt - Vision: Weltbürgergesellschaft, Frankfurt/Main/New York, 1999

Beck, Ulrich:

Risikogesellschaft- Auf dem Weg in eine andere Moderne, Frankfurt 1986

Becker, Horst, Langosch, Ingo:

Produktivität und Menschlichkeit - Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis, 2. Durchgesehene Auflage, Stuttgart 1986

Berger, Peter L.; Luckmann, Thomas:

Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit, 17. Auflage, Frankfurt a. M. 2000

Bertelsmann Stiftung / Hans Böckler Stiftung (Hrsg.):

Praxis Unternehmenskultur, Band 3, Gütersloh 2001

Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.):

Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen - Bilanz und Perspektiven, Gütersloh, 1998

Bihl, Gerhard:

Wertorientierte Personalarbeit - Strategie und Umsetzung in einem neuen Automobilwerk, München 1995

Bleck, W.; Brinkmann, C.; Fleischer, M.; Frankemölle, H.; Kempis, R.-D.; Kopp, R.; Zeumer, B.:

NNOVATION in Steel - McKinsey Metals & Mining Practice, Broschüre von McKinsey & Company Inc., Düsseldorf 2000

Bohnsack, Ralf:

Rekonstruktive Sozialforschung, 4. Auflage, Opladen 2000

Bosch, Aida; Ellguth, Peter; Schmidt, Rudi; Trinczek, Rainer:

Betriebliches Interessenhandeln: Band 1: Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie, Opladen 1999

Bosch, Gerhard:

Entgrenzung der Erwerbsarbeit - Lösen sich die Grenzen zwischen Erwerbs- und Nichterwerbsarbeit auf? In: Minssen, Heiner (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzungen: Wandlungen von Organisation und Arbeit, Berlin 2000, S. 249 - 268

Braun, Gerhard:

Zeit der Krisen, in: Briesen, Gerhard; Elkar, Rainer S.; Reulecke, Jürgen: Gesellschafts- und Wirtschaftsgeschichte Rheinlands und Westfalens, Köln 1995, S. 129-200

Brödner, Peter:

Fabrik 2000- Alternative Entwicklungspfade in die Zukunft der Fabrik, 3. Auflage, Berlin 1986

Brödner, Peter; Kötter, Wolfgang (Hrsg.):

Frischer Wind in der Fabrik - Spielregeln und Leitbilder von Veränderungsprozessen, Berlin - Heidelberg 1999

Bullinger, Hans-Jörg; Warnecke, Hans Jürgen (Hrsg.):

Neue Organisationsformen im Unternehmen - Ein Handbuch für das Moderne Management, Berlin 1996

Büning, Jens u. a.:

Moderne Zeiten - alte Branche - Neue Technologien und neue Produktionskonzepte in der Eisen- und Stahlindustrie, Opladen 1993

Büning, Jens u. a.:

Stahlkrise Regionalkrise, Duisburg 1983

Buschmann, Walter (Hrsg.):

Eisen und Stahl - Texte und Bilder zu einem Leitsektor menschlicher Arbeit und dessen Überlieferung 1989

Däubler, Wolfgang:

Gruppenarbeit - ein Problem rechtlich her und politisch Gestaltung in: Roth, Siegfried, Kohl, Heribert (Hrsg.): Perspektive Gruppenarbeit, Köln 1988

Deckert, Klaus (Hrsg.):

Geschäftsprozesse optimieren - Acht Strategien erfolgreicher Manager und Berater, Düsseldorf 1997

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.:

Personalführung - Für alle die Personalverantwortung tragen; 7/2001; Düsseldorf 2001

Deutsche Gesellschaft für Qualität e. V. (Hrsg.):

QZ - Qualität und Zuverlässigkeit, München, 2001, Jahrg. 46 (2001) 6

Deutschmann, Christoph:

Postindustrielle Industriesoziologie - Theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse und soziale Identitäten, Weinheim 2002

Deutschmann, Christoph:

Die Mythenspirale - Eine wissenssoziologische Interpretation industrieller Rationalisierung in: Soziale Welt 47, 1997, S. 55-70

Dohse, Knuth; Jürgens, Ulrich; Russig, Harald (Hrsg.):

Statussicherung im Industriebetrieb, Frankfurt/M. 1982

Doppler, Klaus, Lauterburg, Christoph:

Change Management - Den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt/M. 1994

Dörre, Klaus:

Kampf um Beteiligung - Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus. Eine Studie aus dem Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI), Wiesbaden 2002

Dörrenbacher, Christoph; Meißner, Heinz-Rudolf; Schmitt, Andreas:

Business Reengineering - Bewertung, Gestaltung und Mitbestimmung, Köln 1997

Drumm, Hans Jürgen:

Das Paradigma der Neuen Dezentralisation in: Die Betriebswissenschaft 56, 1996, S.13 - 20

EFQM - Brussels Representative Office (Hrsg.):

Das EFQM-Modell für Excellence, Brüssel o. J.

EPOC Research Group (U. Pekruhl u.a.):

New forms of work organisation. Can Europe realise its potential? Results of a survey of direct employee participation in Europe, Dublin/Luxembourg, 1997

Faust, Michael; Jauch, Peter; Brünnecke Karin; Deutschmann, Christoph:

Dezentralisierung von Unternehmen - Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik, 3. Auflage, München, Mering 1999 - Schriftenreihe industrielle Beziehungen, Band 7, Müller-Jentsch, Walther (Hrsg.)

Felsch, Anke:

Personalentwicklung und Organisationales Lernen, Berlin 1999

Franz, Hans Werner; Lichte, Rainer:

Wandel der Arbeit in der Stahlindustrie als Herausforderung der Gewerkschaften, Dortmund 1991

Franz, Hans-Werner u. a.:

Jenseits von 2000 - Stahlarbeit im Umbruch, Dortmund 1993

Franzpötter, Reiner:

Der unternehmerische Angestellte in Minssen, Heiner (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzungen: Wandlungen von Organisation und Arbeit, Berlin 2000, S. 163-176

Frerichs, Joke:

Akteure des Wandels, in: Verein der Förderung des Instituts zur Erforschung sozialer Chancen, (hrsg.): iso-Informationen 11 (2000/2001)

Fricke, Werner u. a. (Hrsg.):

Jahrbuch Arbeit und Technik in Nordrhein-Westfalen 1986, Bonn 1986

Fricker, John; Kakabadse, Andrew:

Anreize und Pfade zur lernenden Organisation, in: Sattelberger, Thomas (Hrsg.): Die lernende Organisation - Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung, Wiesbaden 1991

Friebertshäuser, B./ Prengel, A. (Hrsg.):

Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, Weinheim/München 1997

Friedr. Krupp AG Hoesch-Krupp:

Rahmen-Konzernvereinbarung zur Durchführung des 4 K-Programms zwischen dem Vorstand der Friedr. Krupp AG Hoesch-Krupp, Essen 1995

Friedrichs, Jürgen:

Methoden empirischer Sozialforschung, 14. Auflage, Opladen 1990

Fröhlich, Dieter:

Wege und Irrwege zur flexiblen Organisation - Eine Analyse der neueren Forschung über Mitarbeiterbeteiligung in Europa, Japan und den USA, Luxemburg 1998

Fuchs, W.; Klima, R.; Lautmann, R. Rammstedt, O.; Wienhold, H.:

Lexikon zur Soziologie, 2. verbesserte und erweiterte Auflage als ungekürzte Sonderausgabe, Opladen 1988

Funder, Maria:

Entgrenzung von Organisationen - eine Fiktion? In: Minssen, Heiner (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzungen: Wandlungen von Organisation und Arbeit, Berlin 2000, S. 19 - 46

Funder, Maria:

Vertrauen - Die Wiederentdeckung eines soziologischen Begriffs in: Österreichische Zeitschrift für Soziologie 24 (1999), S.76-97

Gall, Lothar:

Krupp, Der Aufstieg eines Industrieimperiums, Berlin 2000

Gebbert, Volker:

Gruppenarbeit und Belegschaftsbeteiligung in der Eisen- und Stahlindustrie, Frankfurt/M./New York 1985

Gesamtmetall:

Mensch und Unternehmen - Mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitern die Wettbewerbsfähigkeit stärken, Köln 1992

Goleman, Daniel:

Emotionale Intelligenz, München, Wien 1996

Götzen, Ute:

Moderne Unternehmensführung, ökonomischer Erfolg und die Rolle der Mitbestimmung - Ein Befragung der Arbeitsdirektoren in der Stahlindustrie - Eine Fallstudie: EKO Stahl GmbH, Düsseldorf und Gütersloh 2002

Götzen, Ute:

Arbeitnehmer ergreifen die Initiative - Fusion und Unternehmenskultur bei der Degussa-Hüls AG in: Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): Praxis Unternehmenskultur - Band 5, Gütersloh 2001, S. 33 - 53

Götzen, Ute:

Neue Wege der Organisation bei der Rasselstein-Hoesch GmbH in: Bertelsmann Stiftung / Hans Böckler Stiftung (Hrsg.): Praxis Unternehmenskultur, Band 3, Gütersloh 2001, S. 53 - 74

Grap, Rolf:

Neue Formen der Arbeitsorganisation - Leitfaden für die Stahlindustrie, Teil 1 und 2, Aachen 1993

Grochla, Erwin:

Grundlagen der organisatorischen Gestaltung, Stuttgart 1982

Haipeter, Thomas:

Mitbestimmung bei VW, Münster 2000

Heisig, Ulrich; Littek, Wolfgang:

Wandel von Vertrauensbeziehungen im Arbeitsprozeß, in: Soziale Welt 46 (1995), S.282-304

Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.):

Soziale Kompetenz und "lernende Organisation" - Materialien -, Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl, Fachausschusses 5/87, Stand: Mai 1996, unveröffentlichtes Papier

Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.):

In Zukunft Stahl - Ein Bericht zu Branchentrends der Stahlindustrie in NRW; erstellt von ISA Consult GmbH, Bochum, Rolf Plake, Düsseldorf 1998

Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.):

Arbeitspapier 5: Betriebliche Bildung in der Stahlindustrie - Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl, Bericht des Fachausschusses 3/96, Düsseldorf 1999

Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.):

Potthoff, Erich: Der Kampf um die Montan-Mitbestimmung, unveränderte Sonderedition, Düsseldorf 2001

Hawranek, Dietmar:

Elite am Fließband, in: Der Spiegel, Heft 41/2002, S. 112 -114

Heese, Alfred:

Beteiligung der Arbeitnehmer- erläutert an einem Modellversuch, Unveröffentlichtes Redemanuskript, Dortmund 1986

Helbich, Bernd:

Kooperatives Lernen in Arbeitstrukturen: Qualifizierung und Organisationsentwicklung in der Stahlindustrie, Frankfurt/Main; New York, 1994

Heßling, Alexandra:

Innovationsprozesse in der Stahlindustrie- Langfristige Wettbewerbssicherung durch innovativen Werkstoffeinsatz, Diplomarbeit, Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie, 2001

Hindrichs, Wolfgang u. a.:

Der lange Abschied vom Malocher, Essen 2000

Howaldt, Jürgen u. a.:

Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß - KVP als Motor lernender Organisation, Köln 1998

IG Metall Vertrauenskörperleitung und Betriebsrat, Thyssen Stahl AG, Werke Hamborn/Beeckerwerth:

Monopoly an Rhein und Ruhr, o.O. und o.J.

IG Metall Verwaltungsstelle Duisburg u. a.:

PAThOS bei Thyssen Stahl - Der Mensch im Hintergrund, Broschüre, o. O., o. J.

IHK zu Münster (Hrsg.):

wirtschaftsspiegel - Kurier der Industrie und Handelskammer zu Münster 2-97, Münster 1997

Jäger, Wieland:

Reorganisation der Arbeit, Ein Überblick zu aktuellen Entwicklungen, Opladen 1999, Hagener Studententexte zur Soziologie, Band 4

Jürgenhake, Uwe u.a.:

„...und der Zukunft zugewandt“: vom DDR-Stahl zum Ost-Stahl, Dortmund 1994

Jürgenhake, Uwe; Lichte, Rainer:

Vom Experiment zur Normalität - neue Arbeitsstrukturen in einem Kaltwalzwerk in der Bewährung, Dortmund 1991

Jürgenhake, Uwe; Lichte, Rainer; Martens, Helmut; Sczesny, Cordula:

Bestandsaufnahme der Beteiligungsverfahren bei TKS - Ergebnisbericht, Dortmund 1999

Jürgenhake, Uwe; Lichte, Rainer; Schultze, Jürgen:

Stand der organisatorischen Umstrukturierungen im Team-Center Stranggießanlagen, Dortmund 1994

Jürgenhake, Uwe; Schnitefeld, P. (Hrsg.):

Wandel der Arbeit in der Stahlindustrie und Betriebsratshandeln, Düsseldorf 1997

Jürgenhake, Uwe; Schultze, Jürgen; Schnitefeld, Peter:

Das Team-Center Stranggießanlagen nach der Pilotphase, Dortmund 1995

Jürgenhake, Uwe; Schultze, Jürgen; Schnitefeld, Peter:

Partizipative Organisationsentwicklung in der Stahlindustrie - Ein betrieblicher Erfahrungsbericht aus einer Stranggießanlage, Dortmund 2000

Jürgenhake, Uwe; Winter, Beate:

Fallstudien aus der Eisen- und Stahlindustrie - Materialband zur Studie "Neue Produktionskonzepte in der Stahlindustrie", Dortmund 1992

Jürgenhake, Uwe; Winter, Beate:

Neue Produktionskonzepte in der Stahlindustrie - Ökonomisch-technischer Wandel und Arbeitskräfteeinsatz in Eisen- und Stahlindustrie, Dortmund 1992

Kandaoureff, Anna:

Erfolgreiche Implementierung von Gruppenarbeit: Analyse - Optimierungsansätze - Handlungsempfehlungen, Wiesbaden 1998

Katrin Aumann; Jürgenhake, Uwe:

Die Qualifikationspotentiale der Belegschaft des Team-Centers Stranggießanlagen, Dortmund 1995

Katzenbach, Jon R.; Douglas K. Smith:

Teams - Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation, Wien 1993

Kern, H.:

Das vertrackte Problem der Sicherheit. Innovationen im Spannungsfeld zwischen Ressourcenmobilisierung und Risikoaversion, in: Jahrbuch Arbeit und Technik, Gelsenkirchen 1996, S.196-208

Kern, Horst; Schumann, Michael:

Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung. 4. Auflage, München 1990

Kern, Horst; Schumann, Michael:

Vorwärts in die Vergangenheit? Zustand der Arbeit - Zukunft der Arbeit in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 47. (1996), S. 715 - 724

Kieser, Alfred (Hrsg.):

Organisationstheorien, 2. Auflage, Stuttgart 1995

Kieser, Alfred; Hegele, Cornelia; Klimmer, Matthias:

Kommunikation im organisatorischen Wandel, Stuttgart 1998

Kommission der Europäischen Gemeinschaften (Handbuch):

Soziales Krisenmanagement bei Kohle und Stahl - Europäische Modelle und Erfahrungen von Franz, Hans-Werner (Verfasser), Brüssel-Luxemburg, 1993

Kormann, Albrecht:

Konflikte im Stahlhandel halten an, Medieninformation, Düsseldorf, 2000

Kotthoff, Hermann:

Betriebsräte und Bürgerstatus - Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung, Schriftenreihe Industrielle Beziehungen; Band 8, München 1994

Kotthoff, Hermann:

Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur: Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? Berlin 1997

Kotthoff, Hermann:

Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte: Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und gnadenlosem Kostensenkungsdiktat, Schriftenreihe Industrielle Beziehungen; Band 5, München 1998, S. 76-100

Krieger, H. Fröhlich, D.:

Gibt es bei den neuen Formen der Arbeitsorganisation in Deutschland eine Modernisierungslücke? Die Praxis direkter Arbeitnehmerbeteiligung in Europa und in den USA. In: WSI-Mitteilungen 3/1998

Kroll, Dieter:

Betriebsratsarbeit der Zukunft - Gestaltende Kraft im Unternehmen in: Jürgenhake, Uwe; Schnittfeld, P. (Hrsg.): Wandel der Arbeit in der Stahlindustrie und Betriebsrats-handeln, Düsseldorf 1997, S. 207 - 215

Krupp Hoesch Stahl AG:

Geschäftsbereich Feinblech - Personalabteilung (Hrsg.): Menschengerechte Arbeitsgestaltung - Arbeitsstrukturierung Kaltwalzwerke Geschäftsbereich Feinblech, Dortmund, Dortmund 1995

Kühl, Stefan:

Wenn die Affen den Zoo regieren: Die Tücken der flachen Hierarchien, 2. Auflage, Frankfurt 1995

Kühl, Stefan:

Zentralisierung durch Dezentralisierung - Paradoxe Effekte bei Führungsgruppen in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 53 (2000), S. 467-496

Kühl, Stefan:

Über das erfolgreiche Scheitern von Gruppenarbeitsprojekten - Rezentralisierung und Rehierarchisierung in Vorreiterunternehmen der Dezentralisierung in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 30, Heft 3, 2001, S. 199 - 222

Lehner, Franz u. a. (Hg.):

Beschäftigung durch Innovation - Eine Literaturstudie, München und Mering, 1998

Lichte, Rainer; Reppel, Rolf:

Erfolge und Probleme der Beteiligung - Erfahrungen aus einem Projekt bei der Hoesch Stahl AG in: Die Mitbestimmung; Monatszeitschrift der Hans-Böckler-Stiftung, 11/87, Düsseldorf 1987

Lichte, Rainer; Reppel, Rolf:

"Beteiligungsgruppen" im Kaltwalzwerk - ein Modell?, in: Roth, Siegfried; Kohl, Heribert (Hrsg.): Perspektive: Gruppenarbeit, Köln 1988

Lichte, Rainer; Trültzsch, Karl-Ludwig:

Arbeitsstrukturierung als sozialer Prozeß. Am Beispiel eines Kaltwalzwerkes, in: Fricke, Werner u. a. (Hrsg.): Jahrbuch Arbeit und Technik in Nordrhein-Westfalen 1986, Bonn 1986, S. 65-76

Littek, Wolfgang; Heisig, Ulrich:

Rationalisierung von Arbeit als Aushandlungsprozeß - Beteiligung bei Rationalisierungsverläufen im Angestelltenbereich, in: Soziale Welt 37 (1986)

Littek, Wolfgang; Rammert, Werner; Wachtler, Günther (Hrsg.):

Einführung in die Arbeits- und Industriesoziologie, Frankfurt/M. 1983

Lodge, David:

Saubere Arbeit, München 1997

Luhmann, Niklas:

Vertrauen - Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 2. Auflage, Stuttgart 1973

Luhmann, Niklas:

Funktionen und Folgen formaler Organisation, 4. Auflage, Berlin 1995

Lukas, Andreas:

Was künftige Unternehmenskulturen prägt in: Management - Berater 4. Jahrgang, Oktober 2000

Malik, Fredmund:

Führen Leisten Leben - Wirksames Management für eine neue Zeit, Stuttgart, München 2000

Malik, Fredmund:

Wissen kann man nicht managen - nur Mitarbeiter in: Welt am Sonntag, Nr. 31, 5. August 2001, S. B 1

Management Zentrum St. Gallen (Hrsg.):

M.o.M. - Malik on Management: Der Mythos vom Team, St. Gallen (CH), Nr. 7/98, 6. Jg., Juli 1998

Masing, Walter (Hrsg.):

QZ - Qualitätsmanagement, 42 (1997)

Mayntz, Renate:

Soziologie der Organisation, Hamburg 1963,

Mayntz, Renate:

Die soziale Organisation des Industriebetriebes, Stuttgart 1966

Meuser, M./Nagel, U.:

Das Experteninterview - Wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung in: Friebertshäuser, B./ Prengel, A. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, Weinheim/München 1997

Minssen, Heiner (Hrsg.):

Begrenzte Entgrenzungen: Wandlungen von Organisation und Arbeit, Berlin 2000

Minssen, Heiner:

Zumutung und Leitlinie - Der Fall Gruppenarbeit in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 30, Heft 3, 2001, S. 185 - 198

Moldaschl, Manfred; Sauer, Dieter:

Internalisierung des Marktes - Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft, in: Minssen, Heiner (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzungen: Wandlungen von Organisation und Arbeit, Berlin 2000, S. 205-224

Müller-Jentsch, Walther:

Mitbestimmung: Wirtschaftlicher Erfolgsfaktor oder Bürgerrecht? In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 4/2001, 202-211

Nordhause-Jan, Jürgen; Pekruhl, Ulrich (Hrsg.):

Arbeiten in neuen Strukturen? Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland, München und Mering, 2000

NRZ (Neue Rhein Zeitung):

57. Jahrgang Nr. 211, 11.09.2002

Ofner, Franz:

Macht in Arbeitsbeziehungen - Auswirkungen der Internationalisierung wirtschaftlicher Aktivitäten in: Minssen, Heiner (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzungen: Wandlungen von Organisation und Arbeit, Berlin 2000, S. 83 - 104

Ohne Herausgeber:

PAThOS bei Thyssen Stahl - Der Mensch im Hintergrund, Broschüre, o. O., o. J.

Ohne Herausgeber:

Die Σ der Chancen, Essen, 1998 - Broschüre zur Fusion Thyssen Krupp,

Ohne Herausgeber:

Verschmelzung der Thyssen Aktiengesellschaft und der Friedr. Krupp AG Hoesch-Krupp zur Thyssen Krupp AG, ohne Ort und Jahr

Pekruhl, Ulrich:

Organisationskultur als Barriere für Veränderungen in: Brödner, Peter; Kötter, Wolfgang (Hrsg.): Frischer Wind in der Fabrik - Spielregeln und Leitbilder von Veränderungsprozessen, Berlin - Heidelberg 1999, S. 149 - 177

Pekruhl, Ulrich:

Partizipatives Management - Konzepte und Kulturen, Gelsenkirchen 2000

Peters, Sibylle (Hrsg.):

Lernen im Arbeitsprozeß durch neue Qualifizierungs- und Beteiligungsstrategien, Opladen 1994

Popitz, Heinrich; Bahrndt, Hans Paul; Jüres, Ernst August; Kesting, Hanno:
Das Gesellschaftsbild des Arbeiters. Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie, Tübingen 1957

Preisendörfer, Peter:

Vertrauen als soziologische Kategorie - Möglichkeiten und Grenzen einer entscheidungstheoretischen Fundierung des Vertrauenskonzepts in: Zeitschrift für Soziologie 24 (1995), S.263-272

Priddat, Birger P.:

Arbeit an der Arbeit. Verschiedene Zukünfte der Arbeit, Marburg 2000

Probst, Gilbert J. B.:

Wissen managen: wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Frankfurt am Main 1999

Rheinisch-Westfälische Institut für Wirtschaftsforschung:

Mitteilungen des Rheinisch-Westfälische Institut für Wirtschaftsforschung, Jahrgang 36, 1985

Rheinisch-Westfälische Institut für Wirtschaftsforschung:

RWI-Konjunkturbrief, Nr. 1 Mai 1998

Rheinisch-Westfälische Institut für Wirtschaftsforschung:

RWI-Konjunkturbrief, Nr. 1 Mai 1999

Rheinisch-Westfälische Institut für Wirtschaftsforschung:

RWI-Konjunkturbrief, Nr. 1 Mai 2000

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft ev. (Hrsg.):

Innovationsstudie 2000, Kurzbericht, Eschborn o. J.

Röper, Burkhardt (Hrsg.):

Wettbewerb und Anpassung in der Stahlindustrie, Berlin 1989

Roth, Siegfried:

Rollenwandel der Betriebsratsarbeit, Foliensatz, Frankfurt a. M. 2000

Roth, Siegfried; Kohl, Heribert (Hrsg.):

Perspektive: Gruppenarbeit, Köln 1988

Sattelberger, Thomas (Hrsg.):

Die lernende Organisation - Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung, Wiesbaden 1991

Schafmeister, Heinrich:

Unternehmenspolitik in der Stahlindustrie, Frankfurt am Main, Berlin, Bern, New York, Paris, Wien, 1993

Schein, Edgar:

Organizational culture and leadership, San Francisco 1991

Scheuch, E. K:

Das Interview in der Sozialforschung, Stuttgart 1967

Schimmeyer, Bernd:

Warum schrei'n wir nicht? - Zur Innenansicht der Stahlkrise, Duisburg 1988

Scholz, Christian:

Personalmanagement - Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, München 1993

Schumann, Michael u. a.:

Breite Diffusion der Neuen Produktionskonzepte - zögerlicher Wandel der Arbeitsstrukturen, in Soziale Welt 1/1990, S. 47 - 69

Schumann, Michael:

Das Lohnarbeiterbewußtsein des „Arbeitskraftunternehmers“ in SOFI-Mitteilungen 27 (1999), S. 1 - 8

Schumann, Michael:

Ausgrenzung oder Solidarität? Auswirkungen von neuer Arbeitspolitik in der Industrie, in: Supplement der Zeitschrift Sozialismus 2 (2001), S. 1-10

Sennett, Richard:

Der flexible Mensch - Die Kultur des neuen Kapitalismus, 2. Auflage, Berlin 2000

Sennett, Richard:

Die flexible Gesellschaft in: Armin Pongs (Hrsg.): In welcher Gesellschaft leben wir eigentlich? Gesellschaftskonzepte im Vergleich, München 2000, Band 2, S. 265-292

Singhal, Vinod; Hendricks, Kevin:

Mit Geduld zum Erfolg - US-Studie untersucht wirtschaftliche Entwicklung TQM-geführter Unternehmen in: Deutsche Gesellschaft für Qualität e. V. (Hrsg.): QZ - Qualität und Zuverlässigkeit, München, 2001, Jahrg. 46 (2001) 6

Staehe, Wolfgang H.:

Management- Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 6. Auflage, München 1991

Strecker, Otto A. (Hrsg.):

Management - Berater 4. Jahrgang, Frankfurt am Main Oktober 2000

Streack, Wolfgang; Kluge, Norbert (Hg.):

Mitbestimmung in Deutschland - Tradition und Effizienz, Frankfurt/Main; New York 1999

Tech, Daniel:

Modernisierung und Professionalisierung der betrieblichen Interessenvertretung - Zum Organisationswandel der industriellen Beziehungen, Diplomarbeit Bielefeld 2000

Thyssen AG, Fried. Krupp AG Hoesch Krupp:

Fusion aktuell - Zeitung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Thyssen und Krupp Nr. 1, Düsseldorf/Essen 1998

Thyssen Krupp Stahl AG:

Bestandsaufnahme der Beteiligungsverfahren bei TKS, Statusbericht, AW-AS, 1999

Thyssen Krupp Stahl AG:

Berufsbildung und Beteiligungsarbeit - Zwischenbilanz -; o. O., 1998

Thyssen Krupp Stahl AG:

Personalhandbuch; C-I.1, Duisburg, 1996

Thyssen Krupp Stahl AG:

Start für ein starkes Team - Mitarbeiter-Information zur Gründung von Thyssen Krupp Stahl, Duisburg 1997

Thyssen Krupp Stahl AG:

Stahlinnovation und Solartechnik - Dokumentation des Expertengesprächs am 31.01.2001, o. O., o. J.

Thyssen Krupp Steel AG:

ThyssenKrupp inside steel - Mitarbeiterzeitschrift für die Unternehmen der Thyssen Krupp Steel AG, 5.2002

Thyssen Krupp Steel AG:

ThyssenKrupp inside steel - Mitarbeiterzeitschrift für die Unternehmen der Thyssen Krupp Steel AG, 2.2002

Thyssen Krupp Steel AG:

ThyssenKrupp inside steel - Mitarbeiterzeitschrift für die Unternehmen der Thyssen Krupp Steel AG, 3. 2000

ThyssenKrupp AG:

ThyssenKrupp best news - Der Newsletter zum ThyssenKrupp Konzernprogramm, Ausgabe 1/2002, Düsseldorf 2002

ThyssenKrupp AG:

Konzernbetriebsvereinbarung zur Durchführung des Programms „ThyssenKrupp best“, Düsseldorf 2002

ThyssenKrupp Stahl AG - Marketing & Sales Services, Sales Promotion (Hrsg.):

COMPACT - TKS-Information, 3/2001, Heft 10, Duisburg 2001

ThyssenKrupp Stahl AG, Arbeitswirtschaft:

Anschreiben an die vorstandsunmittelbar unterstellte Mitarbeiter zur Vereinbarung zur Mitarbeiterbeteiligung der ThyssenKrupp Stahl AG, Duisburg, 18. März 2002

ThyssenKrupp Stahl AG, Arbeitswirtschaft:

Vereinbarung zur Mitarbeiterbeteiligung der ThyssenKrupp Stahl AG, Duisburg, 1. Oktober 2001

ThyssenKrupp Stahl AG:

Ihre Meinung zählt! Mitarbeiterbefragung 2002 (Flyer), Duisburg 2002

ThyssenKrupp Stahl AG:

ThyssenKrupp Stahl Innovationsmanagement (Flyer), Duisburg 2002

ThyssenKrupp Stahl AG:

Weiterbildungsbericht 2000/01, o. O., o. J.

ThyssenKrupp Stahl AG:

Geschäftsbericht 2000/2001, o. O., o. J.

ThyssenKrupp Stahl AG:

Stahlinnovation und Solartechnik - Dokumentation des Expertengesprächs am 31.01.2001, o. O., o. J.

Thyssen Stahl AG:

Vereinbarung zwischen der Thyssen Stahl AG (TST) und der Thyssen Edelstahlwerke AG (TEW) mit dem Deutschen Gewerkschaftsbund und der Industriegewerkschaft Metall, o. O., o. J.

Thyssen Stahl AG:

Initiative Qualität - Total Quality Management - Visionen des zukünftigen Qualitätsmanagements, o. O., 1992

Thyssen Stahl AG:

Personalhandbuch; C-39, Duisburg 1995

Trültzsch, Karl-Ludwig:

Optimierung von Fertigungs- und Arbeitssystemen durch organisatorische Maßnahmen, in: Stahl und Eisen 109 (1989), S. 197 - 204

Uebbing, Helmut:

Wege und Wegmarken - 100 Jahre Thyssen, Berlin 1991

Uebbing, Helmut:

Stahl schreibt Geschichte - 125 Jahre Wirtschaftsvereinigung Stahl, Düsseldorf 1999

Verein zur Förderung des Instituts zur Erforschung sozialer Chancen (Hrsg.):

iso-Informationen 11 (Nr. 11, 2000/2001)

Vetter, Rolf; Wiesenbauer, Ludwig:

Vernetzte Organisationen - Projektorientierte Unternehmensführung als Weg aus der Krise, Wiesbaden 1995

Vondran, Ruprecht:

Die deutsche Stahlindustrie auf dem Wege der Erneuerung. Auch die Politik muß Innovationskraft beweisen. In: Wirtschaftsvereinigung Stahl (Hrsg.): Strategie für die Stahlindustrie. Mitgliederversammlung Stahl 1994, Düsseldorf 1994

Vondran, Ruprecht:

Stahl hat Kreislaufstärke. In: In: Wirtschaftsvereinigung Stahl (Hrsg.): Vortrag anlässlich der Eröffnung des Seminars „Steel Industry and Recycling“, Düsseldorf 1995

Vondran, Ruprecht:

Ein neuer Anzug für die Branche, Die Welt, 14.11.96

Vondran, Ruprecht:

Wandel in der europäischen Stahlindustrie; Konferenz zum Stahlstandort Deutschland am 23. und 24. April, Düsseldorf 1997

Vondran, Ruprecht:

Die Stahlindustrie im Zeichen der Globalisierung, „Stahl 97“, Düsseldorf 1997

Vondran, Ruprecht:

Stahl - Ideen müssen Körper haben. In: Wirtschaftsvereinigung Stahl (Hrsg.): Pressegespräch 2.11.1999, Düsseldorf 1999

Vormbusch, Uwe:

Betriebliche Leistungsgruppen in der ‚schlanken‘ Fabrik - ‚Statusneutrale‘ Kooperation als Medium der Rationalisierung in: Zeitschrift für Soziologie 28, 1999, S.263-280

Voskamp, U; Wilke, V:

Junge Facharbeiter in der Produktion- eine Herausforderung für die betriebliche Arbeitspolitik, in: SOFI-Mitteilungen 19, Januar 1992, S.28-34

Voswinkel, Stefan:

Anerkennung und Reputation - Die Dramaturgie industrieller Beziehungen, Duisburg 1999

Voß, Günter und Pongratz, Hans J:

Der Arbeitskraftunternehmer- Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 50 (1998), S. 131-158

Wachtler, Günther:

Die gesellschaftliche Organisation von Arbeit; Lohnarbeit im industriellen Kapitalismus, in: Littek, Wolfgang; Rammert, Werner; Wachtler, Günther (Hrsg.): Einführung in die Arbeits- und Industriesoziologie, Frankfurt/M. 1983

Watzlawick, Paul:

Wie wirklich ist die Wirklichkeit - Wahn? Täuschung - Verstehen, München 1976

Wehler, Hans-Ulrich:

Deutsche Gesellschaftsgeschichte, 3. Band: Von der „Deutschen Doppelrevolution“ bis zum Beginn des Ersten Weltkriegs, München 1995

Wiegand, Bodo:

Aktivierung - Mitarbeiterpotentiale mobilisieren; Sonderdruck 4/97, Quelle: Zeitschrift Organisationsentwicklung, Postfach 147, CH-4003 Basel

Wienert, Helmut (Hrsg) - Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung (Essen):

Stahlkrise - Ist der Staat gefordert, Berlin 1985

Wienert, Helmut:

Perspektiven in der Stahlindustrie in hochentwickelten Ländern, Bochum 1995

Wienert, Helmut:

Stahlverbrauch und Wirtschaftswachstum - Regressionsergebnisse für 34 Länder und einige Schlußfolgerungen für die Prognose, in: Mitteilungen des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung, Jahrgang 36 (1985), Essen, S. 147-162

Wienert, Helmut:

Technischer und wirtschaftlicher Wandel in der Stahlindustrie seit den sechziger Jahren unter Berücksichtigung Nordrhein-Westfalens, Essen 1996

Wienert, Helmut:

Probleme des sektoralen und regionalen Wandels am Beispiel des Ruhrgebiets, Pforzheim, 2000

Wildemann, Horst:

Unternehmensfusion - Die Krupp-Hoesch-Thyssen-Fallstudie - Strategie & Portfolio & Perspektiven, München 2000

Willke, Helmut:

Systemtheorie II: Interventionstheorie, Grundzüge der Theorie der Intervention in komplexe Systeme, 2. Auflage, Stuttgart 1996

Willke, Helmut:

Systemtheorie III: Steuerungstheorie: Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Sozialsysteme, Stuttgart 1995

Wintermann, Jürgen H.:

„Da ist viel Zeit und Geld verlorengegangen“ in: Die Welt, 27.09.2002

Wissenschaftlicher Rat der Dudenred. (Hrsg.): Günther Drosdowski u. a.:

Das Herkunftswörterbuch - Etymologie der deutschen Sprache, 2. Auflage 1989

Witthaus, Udo; Wittwer, Wolfgang:

Vision einer lernenden Organisation, Bielefeld 1997

Wunderer Rolf:

Vom EFQM-Modell zum allgemeinen Managementmodell in: Masing, Walter (Hrsg.): QZ - Qualitätsmanagement, 42 (1997), S. 1371 - 1374

Wuppermann, G. Theodor:

Strukturmaßnahmen und technische Konzepte in Unternehmen der deutschen Stahlindustrie, in: Stahl und Eisen 105 (1985), S. 1 - 4

Zink, Klaus J.; Ritter, Albrecht; Thul, Martin:

Mitarbeiterbeteiligung bei Prozeßinnovationen, Bonn 1993 und Pekruhl, Ulrich: Partizipatives Management - Konzepte und Kulturen, Gelsenkirchen 2000

Literatur-Quellen aus dem Internet und dem ThyssenKrupp Intranet

SPIEGEL ONLINE - 10. September 2002 Zugriff: 27.09.02:

<http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,213348,00.html>

sfs - Zugriff: 21.07.01:

www.sfs-stahlnetz.de/Stahl-Info/stahldaten/Besch_ftigungArbeitszeit_Verdienst.ppt

Stahl-Zentrum: Zugriff 20.07.01:

www.stahl-online.de/deutsch/aktuell/stahldat/stahlinz3.htm

Deutsches EFQM Center: Zugriff: 03.09.02:

http://www.deutsche-efqm.de/pages/efqmmodell_frm.html

Ackermann, Friedhelm: Experte? Laie? Dilettant?, Zugriff: 01.07.02:

www.qualitative-sozialforschung.de/experte.htm

ThyssenKrupp Stahl AG, Intranet, Zugriff: 16.08.02:

BVW-Seite (Betriebliches Vorschlagswesen)

ThyssenKrupp Stahl AG, Intranet, Zugriff: 16.08.02:

TQM-Seite

ThyssenKrupp Stahl AG, Intranet, Zugriff: 16.08.02:

uspra-Seite (Unternehmenssprecherausschuß-Seite)

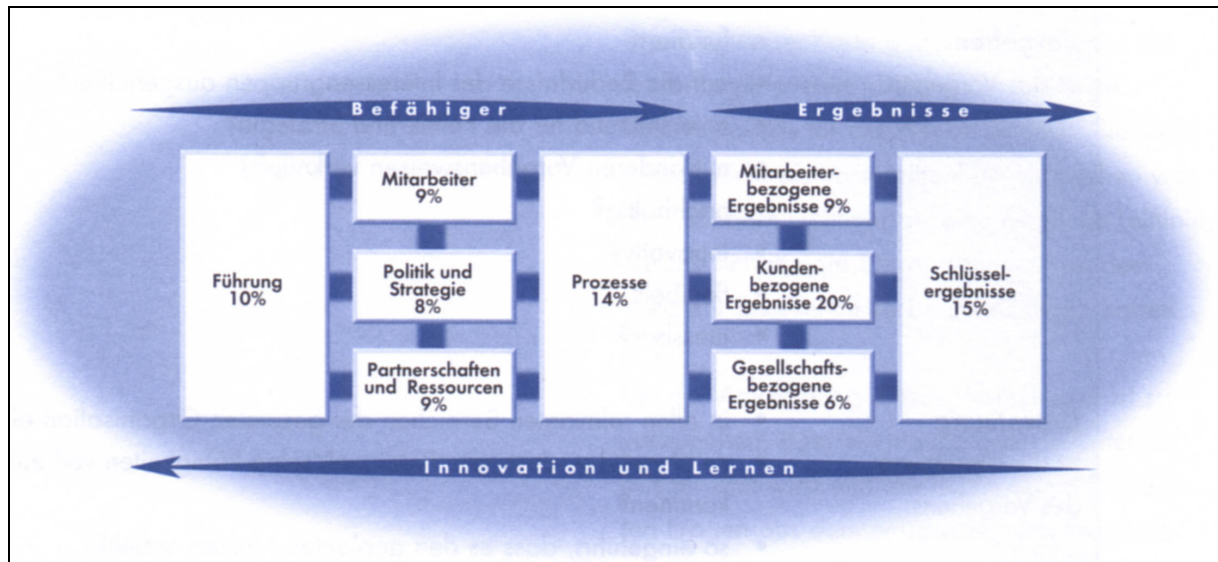
ThyssenKrupp Stahl AG, Intranet, Zugriff: 20.08.02:

Zentralbereich Verbesserungsvorschläge-Seite

Anlagenverzeichnis

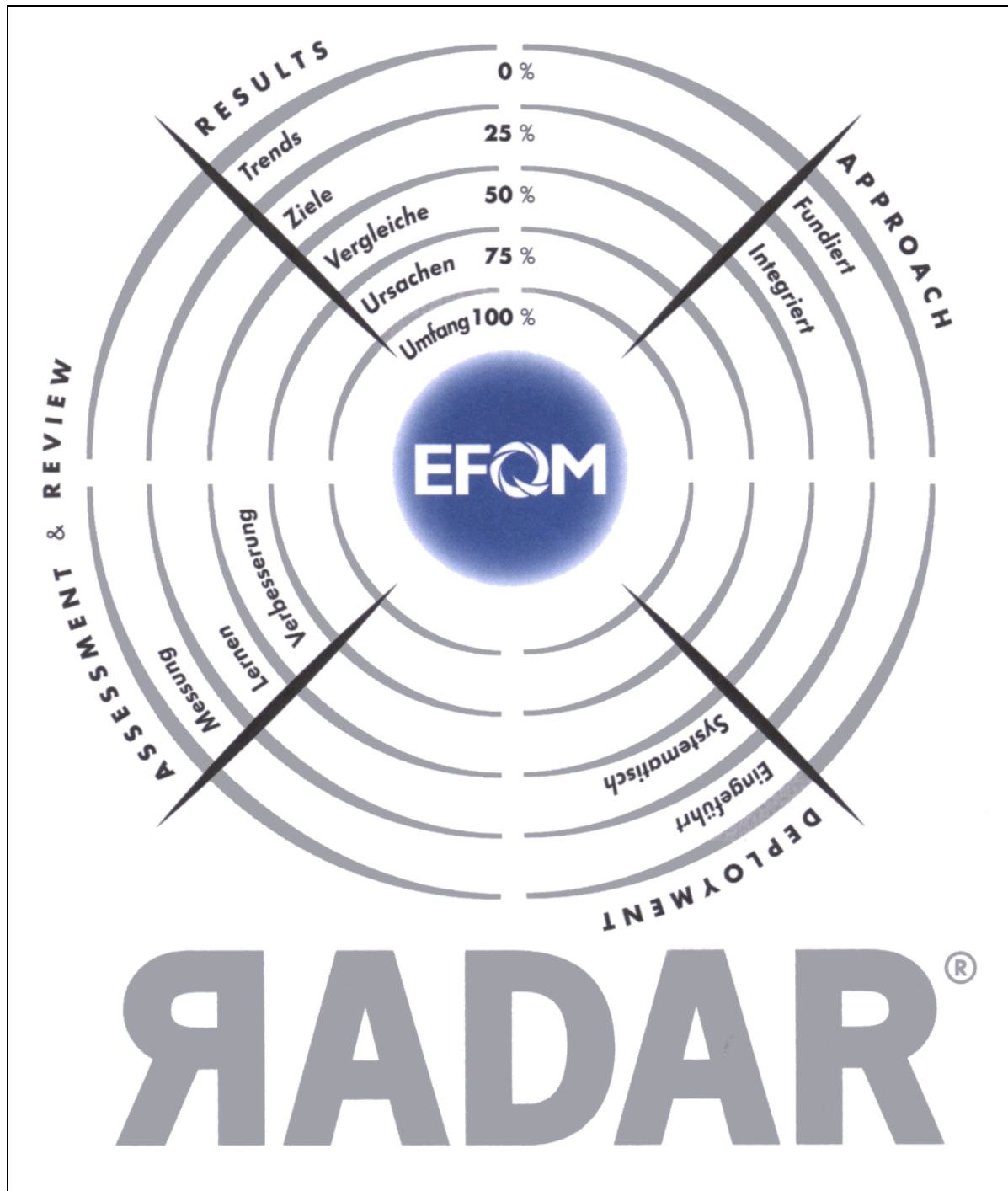
- A.1** **Wegweiserkarte**
- A.2** **Radar-Bewertungsmatrix**
- A.3** **Industrielles Konzept**
- A.4** **Organisation der Arbeitsweise der Beteiligungsgruppen**
- A.5** **Ablauf Gesundheitszirkel**
- A.6** **Vorgehensweise Moderierte Arbeitsgruppen**
- A.7** **Systematik Beteiligungsgruppen**
- A.8** **Netzwerke und Artikulationsplattformen**
- A.9** **Konsequenzen für die Betriebsratsarbeit hier: Betriebsratsstruktur**
- A.10** **Untersuchungsphase 1: Fragebogenerhebung**
 - A.10.1 *Anschreiben*
 - A.10.2 *Fragebogen*
 - A.10.3 *Auswertung*
 - A.10.3.1 Rangliste*
 - A.10.3.2 Graphische Darstellung*
- A.11** **Untersuchungsphase 2: Interviews**
 - A.11.1 *Interviewleitfaden Prozessbegleiter*
 - A.11.2 *Interviewleitfaden Betriebsrat*
 - A.11.3 *Interviewleitfaden Mitarbeiter*
 - A.11.4 *Interviewleitfaden Leiter des Zentralbereiches „Verbesserungsprozesse“*
 - A.11.5 *Interviewleitfaden Mitarbeiter aus dem Bereich „SE-Auto“*
 - A.11.6 *Interviewleitfaden ehem. Arbeitsdirektor Hoesch Stahl AG*

A.1 Wegweiskarte



EFQM-Werkzeug: Wegweiskarte in: EFQM - Brussels Representative Office (Hrsg.): Das EFQM-Modell für Excellence, Brüssel o. J., S. 34

A.2 Radar-Bewertungsmatrix



EFQM-Werkzeug: RADAR-Matrix in: EFQM - Brussels Representative Office (Hrsg.): Das EFQM-Modell für Excellence, Brüssel o. J., S. 37

A.3 Industrielles Konzept

- Konzentration auf das Kerngeschäft
- Konsequente aktive Portfoliosteuerung
- Forcierung der Internationalisierung
- Führende Marktposition
- Unternehmenszukäufe
- Trennung von Randaktivitäten
- Optimierung von Produktions- und Vertriebsstrukturen
- Nutzung der Potentiale der Wachstumsmärkte
- Verbesserung der Präsenz auf den Auslandsmärkten
- Ausbau führender Weltmarktpositionen
- Effektive Abdeckung von Risiken
- Optimierung der Produktinnovationen
- Vermeidung von Doppelinvestitionen
- Kostenführerschaft
- Technologieführerschaft
- Vertriebsführerschaft
- Verbesserung der Arbeitsteilung innerhalb der Unternehmensbereiche
- Kostenreduzierung im Einkaufs- und Verwaltungsbereich

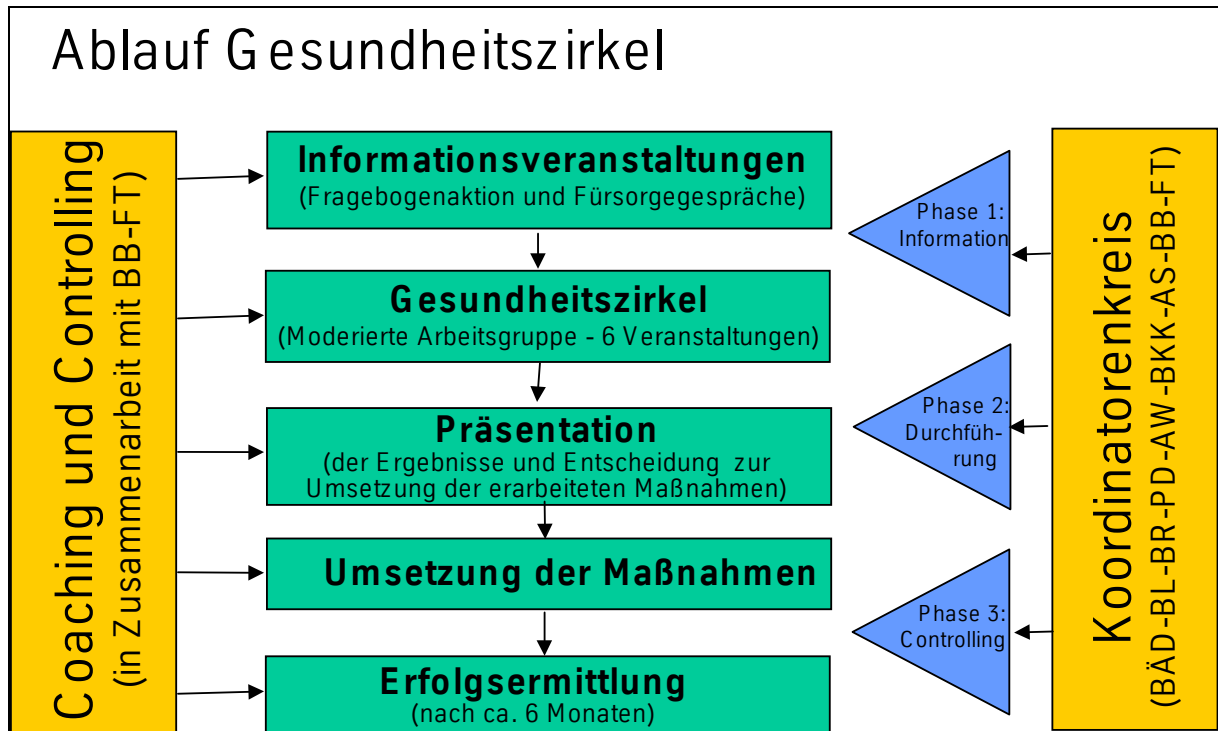
vgl. hierzu: Die Σ der Chancen; ohne Herausgeber, Essen, 1998 - Broschüre zur Fusion Thyssen Krupp, S. 8f und Verschmelzung der Thyssen Aktiengesellschaft und der Friedr. Krupp AG Hoesch-Krupp zur Thyssen Krupp AG; ohne Herausgeber, Ort und Jahr; S. 78ff

A.4 Organisation der Arbeitsweise der Beteiligungsgruppen

- **Dauer der Sitzungen**
 - ➔ 2 Stunden
- **Rhythmus der Sitzungen**
 - ➔ i. d. R. 14tägig
- **Zeitpunkt der Sitzungen**
 - ➔ i. d. R. montags 13 bis 15 Uhr
- **Vergütung**
 - ➔ während der Arbeitszeit = Normalentgelt
 - ➔ Freischichtler 4 Stundenlöhne
- **Art der Teilnahme**
 - ➔ freiwillig
- **Leitung der Sitzungen**
 - ➔ gewählter Gruppensprecher
- **Ergebnisdokumentation**
 - ➔ formalisiertes Kurzprotokoll
- **Zusätzliche mögliche Teilnehmer**
 - ➔ Betriebsleitung
 - ➔ Betriebsrat
 - ➔ Experten (Einladung über Koordinatoren)

entnommen aus: Krupp Hoesch Stahl AG: Geschäftsbereich Feinblech - Personalabteilung (Hrsg.): Menschengerechte Arbeitsgestaltung - Arbeitsstrukturierung Kaltwalzwerke Geschäftsbereich Feinblech, Dortmund, Dortmund 1995, S. 27

A.5 Ablauf Gesundheitszirkel



Folie zur Mitarbeiterinformation über Gesundheitszirkelaktivitäten

A.6 Vorgehensweise Moderierte Arbeitsgruppen

Moderierte Arbeitsgruppen

- 10 - 12 Teilnehmer
- aus einem Arbeitsbereich
- treffen sich regelmäßig ca. 2 Stunden
- maximal zu 8 Sitzungen
- um unter der Leitung ausgebildeter Moderatoren
- zu vorgegebenen Fragestellungen
- z. B. der Qualitätssicherung, Arbeitsgestaltung, Arbeitsorganisation und Zusammenarbeit
- konkrete Vorschläge zu erarbeiten

Problemsammlung

Ursachenanalyse

Ideenfindung

Maßnahmenentwicklung

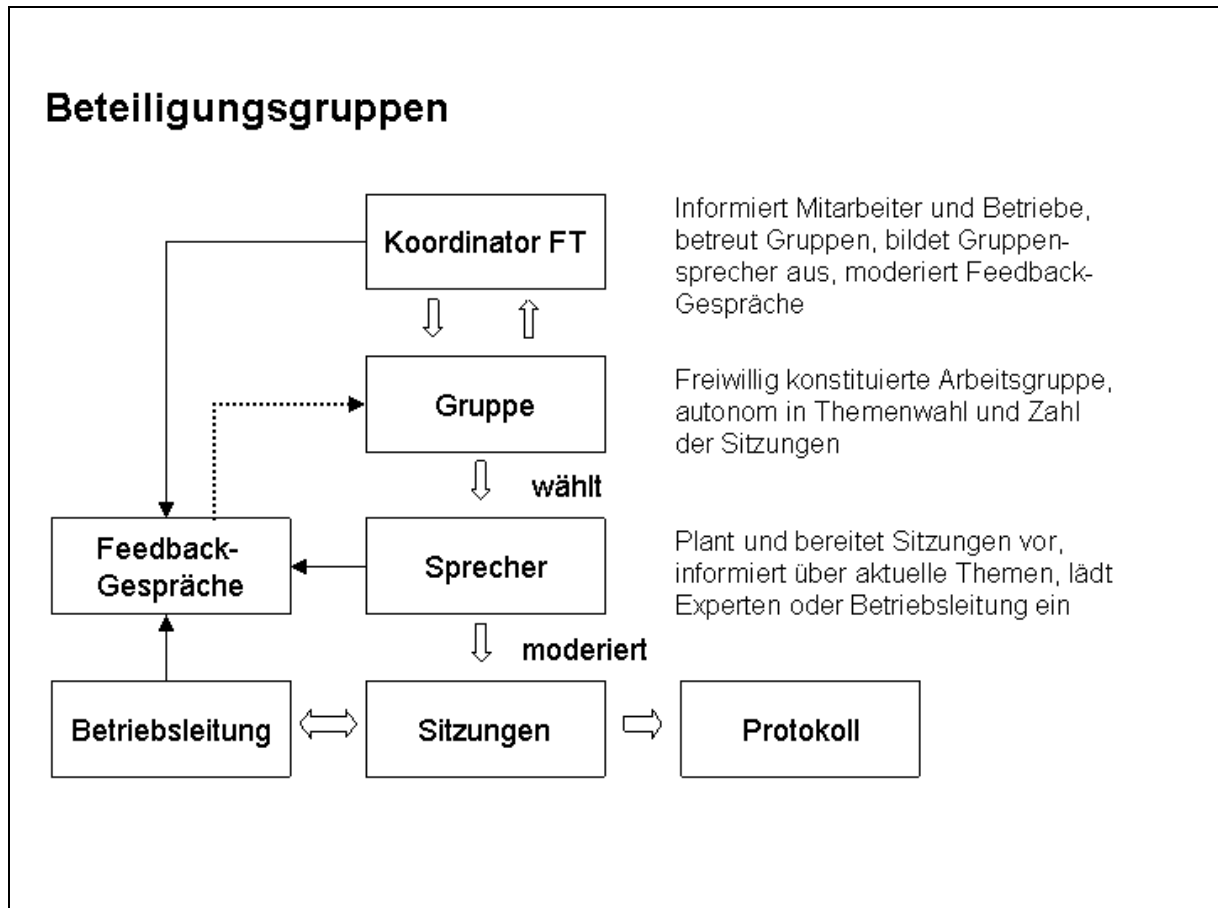
Präsentation

Umsetzung

Erfolgskontrolle

Folie zur Information über Moderierte Arbeitsgruppen

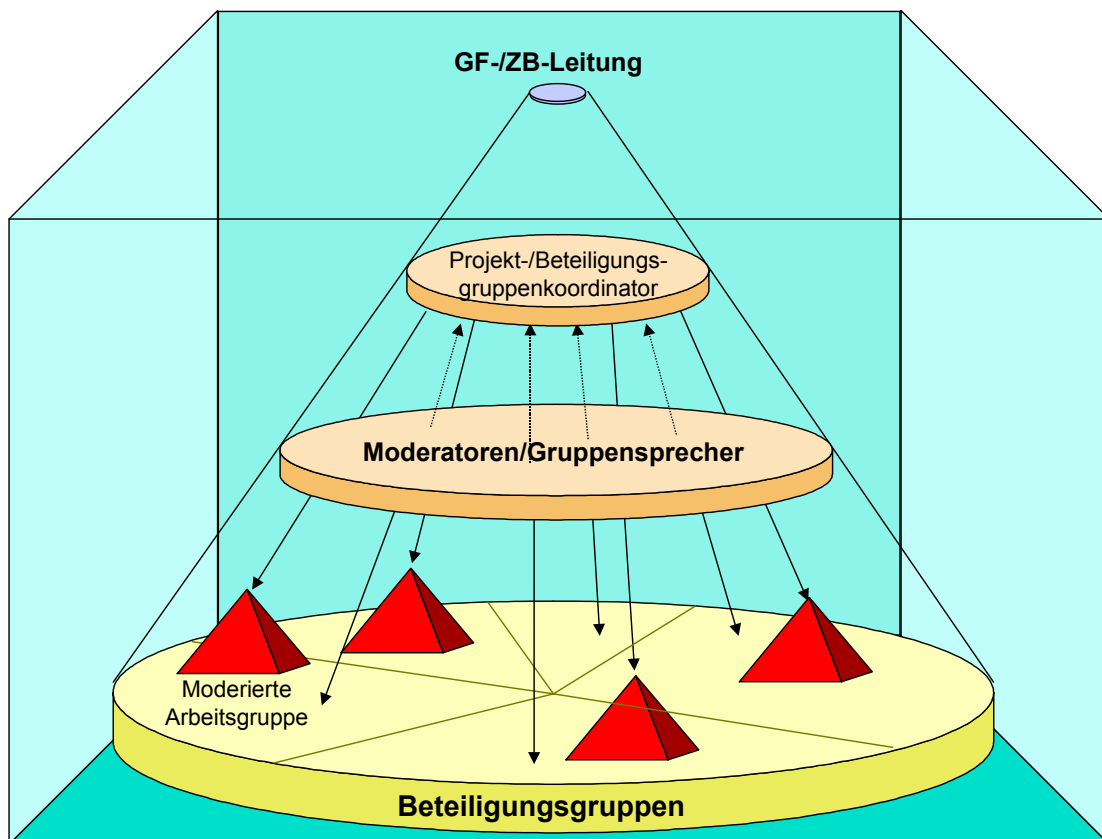
A.7 Systematik Beteiligungsgruppen



Folie zur Information über Beteiligungsgruppenarbeit

A.8 Netzwerke und Artikulationsplattformen

Aufbauorganisation im GF/ZB



Folie Aufbauorganisation im GF/ZB und Netzwerke

A.9 Konsequenzen für die Betriebsratsarbeit hier: Betriebsratsstruktur

BR-Struktur:

- Teamentwicklungsprozeß im BR einleiten (Zeit- und Zielmanagement, effiziente Organisation der Arbeit, Kommunikation, Delegation)
- Projektplanung, -verfolgung und -kontrolle im Betriebsrat etablieren
- Ausschußstruktur straffen; Projektarbeit im BR verstärken
- Delegation von Aufgaben an Bereichsbetriebsräte u. Vertrauensleute
- Systematische Einbeziehung interner u. externer Experten
- Mitarbeit in gewerkschaftlichen Netzwerken zur wechselseitigen Unterstützung

Folie über Konsequenzen für die Betriebsratsarbeit hier: Betriebsratsstruktur in: Roth, Siegfried: Rollenwandel der Betriebsratsarbeit, Foliensatz, Frankfurt a. M. 2000, entnommen aus Folie 28

A.10 Untersuchungsphase 1: Fragebogenerhebung

A.10.1 Anschreiben

Fragebogen zur „Mitarbeiterbeteiligung“

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

Sie verfügen über vielfältige Erfahrungen mit der Praxis der Mitarbeiterbeteiligung bei ThyssenKrupp Stahl. Bitte stellen Sie mir Ihr Wissen hierüber zur Verfügung.

Warum?

Ich führe zur Zeit eine Untersuchung zum Thema „Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmensentwicklung“ durch und möchte mit Ihrer Unterstützung die Faktoren und Rahmenbedingungen ermitteln, die entscheidenden Einfluß auf den Erfolg, die Verbreitung und Qualität von Mitarbeiterbeteiligungsaktivitäten haben.

Durch Ihre Beteiligung an dieser Umfrage tragen Sie dazu bei, daß zukünftig die Bedingungen bei der Implementierung und Durchführung von Mitarbeiterbeteiligungsaktivitäten verbessert werden können.

Bitte senden Sie mir den Fragebogen bis spätestens 31. Januar 2002 zurück (interne Adresse: 356 Hamborn).

Ich freue mich auf Ihre Antwort und bin auf Ihre Einschätzungen gespannt.

Vielen Dank im voraus! Die Ergebnisse meiner Arbeit werden Ihnen nach Abschluß selbstverständlich zur Verfügung gestellt.

Irmgard Spickenbom

A.10.2 Fragebogen

**Befragung von Prozeßbegleitern im Rahmen der Untersuchung:
Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmensentwicklung – Neue ar-
beitsorganisatorische Ansätze in der deutschen Stahlindustrie
dargestellt am Beispiel ThyssenKrupp Stahl (TKS) –**

Hinweis zum Ausfüllen:

- Bitte tragen Sie Ihr Kreuz in die grau hinterlegten Felder ein!
- Alle Fragen sind gleichrangig, es gibt keine übergeordneten Fragestellungen.
- Die Daten werden ausschließlich anonym ausgewertet.
- Die *kursiv gedruckten Begriffe* sind auf einem gesonderten Blatt erläutert!

1. Alter

_____ 1

2. Wie lange arbeiten Sie schon als Prozeßbegleiter?

- Weniger als 5 Jahre
 Mindestens 5 Jahre 2

3. An welchen Standorten sind Sie als Prozeßbegleiter tätig?

- Bochum
 Dortmund
 Duisburg
 Finnentrop
 Siegerland 3

4. Aus welchen Vorläuferunternehmen kommen Sie? Mehrere Antworten möglich!

- Hoesch
 Krupp
 KruppHoesch
 Thyssen
 kein Vorläuferunternehmen (Eintritt direkt bei TKS) 4

5. Falls Sie aus einem Vorläuferunternehmen kommen: Welche der folgenden Mitarbeiterbeteiligungsformen haben Sie dort schon kennengelernt?

- Gesundheitszirkel
 Moderierte Arbeitsgruppe
 Beteiligungsgruppe
 Teamarbeit
 Qualitätszirkel
 weitere Formen, wenn ja, welche?

_____ 5

6. Wie häufig haben Sie folgende mitarbeiterbeteiligende Maßnahmen durchgeführt oder begleitet?

		1-5 1	6-10 2	>10 3
Gesundheitszirkel	1			
Moderierte Arbeitsgruppen	2			
Beteiligungsgruppen	3			
Teams gemäß Betriebsvereinbarung	4			
Qualitätszirkel	5			
Weitere Formen, wenn ja, welche?	6	1-5 1	6-10 2	>10 3
	6.1			
	6.2			
	6.3			

6

1/6

7. Inwieweit haben folgende Faktoren aus Ihrer Sicht Einfluß auf den Erfolg der Beteiligungsaktivitäten?	Nie 1	Selten 2	Manchmal 3	Oft 4	Sehr oft 5
Führungsstil des direkten <i>Vorgesetzten</i>	7				
Vorwiegend praktizierter Führungsstil der anderen <i>Führungskräfte</i> in dem Arbeitsbereich	8				
Vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen <i>Führungskräften</i> und zuständigem <i>Betriebsrat</i>	9				
Grundsätzliche Befürwortung der Beteiligungsaktivitäten durch die <i>Führungskräfte</i>	10				
Häufige Präsenz der <i>Führungskräfte</i> bei den Mitarbeitern	11				
Rasche Entscheidung, ob vorgeschlagene Maßnahmen durchgeführt werden	12				
<i>Feedback</i> über Stand der Maßnahmenumsetzung an die Gruppenmitglieder durch <i>Führungskräfte</i>	13				
Schnelle Maßnahmenumsetzungen	14				
Frühzeitige Information des <i>Betriebsrates</i> über geplante Beteiligungsaktivitäten durch <i>Führungskräfte</i>	15				
Aktive Unterstützung durch den <i>Betriebsrat</i> , z. B. indem bei den Mitarbeitern für die Teilnahme an einer Beteiligungsaktivität geworben wird	16				
Frühzeitige Information der Mitarbeiter über geplante Beteiligungsaktivitäten durch <i>Führungskräfte</i>	17				
Hohes <i>Qualifikationsniveau</i> der Mitarbeiter	18				
Kontinuierliche Qualifizierung der Mitarbeiter für <i>besondere Funktionen</i> , z. B. Moderation	19				
Information der Gruppen an die Betriebs-/ Abteilungsleitungen über entwickelte Ideen und erarbeitete Maßnahmen (<i>Maßnahmencontrolling</i>)	20				
Negative Erfahrungen der Mitarbeiter mit Beteiligungsaktivitäten	21				
Positive Erfahrung der Mitarbeiter mit Beteiligungsaktivitäten	22				
Angst der Mitarbeiter um ihren Arbeitsplatz	23				
Beteiligte Mitarbeiter mit Beharrungsvermögen, die Gewohntes nicht loslassen wollen	24				
Erfahrung der Mitarbeiter mit strengen Kostensenkungs- oder Rationalisierungsprogrammen	25				
Existenz eines „ <i>Promotors</i> “ innerhalb des Arbeitsbereiches	26				
Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen zum Produktionsablauf	27				
Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen bezogen auf ihre konkrete Arbeitssituation	28				

Fortsetzung: Inwieweit haben folgende Faktoren aus Ihrer Sicht Einfluß auf den Erfolg der Beteiligungsaktivitäten?	Nie 1	Selten 2	Manch- mal 3	Oft 4	Sehr oft 5	
Förderung der Aktivitäten und Einforderungen von Ergebnissen durch den Vorstand	29					
Guter Informationsfluß	30					
Gutes Betriebsklima	31					
Umfassende Dokumentation der einzelnen Sitzungen/Workshops	32					
Durchführung des Abteilungsindikators	33					
Existenz eines „Kümmerers“	34					
Existenz von <i>Gremien</i> , die Beteiligungsaktivitäten steuern	35					
Dauerhafte Einbindung der Beteiligungsaktivität in einen <i>Beteiligungsprozeß</i>	36					
Bildung von unternehmensweiten <i>Netzwerken</i> , z. B. Netzwerk für Moderatoren/Gruppensprecher	37					
Existenz eines materiellen <i>Anreizsystems</i>	38					
Existenz eines immateriellen <i>Anreizsystems</i>	39					
Erfolgsermittlung bezüglich der Beteiligungsaktivität	40					
Breite Kommunikation (Veröffentlichung) der Erfolge	41					
8. Wie hoch schätzen Sie die Bereitschaft der Mitarbeiter bei TKS ein, sich mit ihrem Know-how für die Unternehmensentwicklung im Rahmen von Mitarbeiterbeteiligungsaktivitäten einzubringen?		Sehr gering 1	Gering 2	Mittel 3	Hoch 4	Sehr hoch 5
	42					
Hier ist Platz für Anmerkungen (Fortsetzung ggf. auf einem gesonderten Blatt):						
9. In welchen umfassenden Veränderungsprozessen (z. B. Warmband Eins Plus) haben Sie Aufgaben oder Funktionen übernommen?						
43						
Den folgenden Fragekatalog finden Sie mehrfach vor, damit Sie für jeden <i>Veränderungsprozeß</i> , in dem Sie mit eingebunden sind, gesondert die gewünschten Angaben machen können.						

11. Auf welchen Prozeß beziehen Sie sich?	44					
In welchen Gremien sind Sie Mitglied?	45	<hr/> <hr/>				
Wann wurde der Prozeß gestartet?	46					
Wie wurden die Führungskräfte für diesen Prozeß qualifiziert?	47	<i>Verhaltenstrainings</i> 47.1		<i>Methodentrainings</i> 47.2		
		Ja 1	Nein 2	Ja 1	Nein 2	
Wie wurden die Mitarbeiter für diesen Prozeß qualifiziert?	48	<i>Verhaltenstrainings</i> 48.1		<i>Methodentrainings</i> 48.2		
		Ja 1	Nein 2	Ja 1	Nein 2	
Waren diese Qualifizierungen hilfreich für den Prozeß?		Gar nicht hilfreich 1	Wenig hilfreich 2	Teilweise hilfreich 3	Oft hilfreich 4	Sehr hilfreich 5
<i>Verhaltenstrainings für die Mitarbeiter</i>	49					
<i>Verhaltenstrainings für die Führungskräfte</i>	50					
<i>Methodentrainings für die Mitarbeiter</i>	51					
<i>Methodentrainings für die Führungskräfte</i>	52					
Wie standen/stehen Mitarbeiter zum Prozeß?		Ablehnend 1	Skeptisch 2	Abwartend/neutral 3	Teilweise befürwortend 4	Vollkommen befürwortend 5
Zu Beginn	53					
Zur Zeit	54					
Wie standen/stehen Führungskräfte zum Prozeß?		Ablehnend 1	Skeptisch 2	Abwartend/neutral 3	Teilweise befürwortend 4	Vollkommen befürwortend 5
Zu Beginn	55					
Zur Zeit	56					
Wie standen/stehen Betriebsräte zum Prozeß?		Ablehnend 1	Skeptisch 2	Abwartend/neutral 3	Teilweise befürwortend 4	Vollkommen befürwortend 5
Zu Beginn	57					
Zur Zeit	58					

Fortsetzung: Auf welchen Prozeß beziehen Sie sich?						
Hat sich Ihrer Meinung nach durch den Prozeß folgendes verändert?		Erheblich schlechter	Schlechter ²	Unverändert ³	Besser ⁴	Erheblich besser ⁵
Informationsfluß	59					
Zusammenarbeit innerhalb der „Mannschaft“	60					
Bedarfsgerechte Planung und Organisation der Qualifizierungen	61					
Qualifikationsniveau der Mitarbeiter	62					
Veränderungsbereitschaft bei den Mitarbeitern	63					
Veränderungsbereitschaft bei den Führungskräften	64					
Konkrete Arbeitssituation der Mitarbeiter	65					
Schnelligkeit der Entscheidungsfindung	66					
Schnelligkeit der Maßnahmenumsetzung	67					
Verantwortungsbewußtsein der Mitarbeiter	68					
Umgang mit Fehlern	69					
Umgang mit Konflikten	70					
Eigeninitiative der Mitarbeiter	71					
Transparenz der Ergebnisse	72					
Vertrauen zwischen „Mannschaft“ und Führungskräften	73					
		Erheblich geringer ¹	geringer ²	Unverändert ³	größer ⁴	Erheblich größer ⁵
Bereitschaft der Mitarbeiter, sich mit ihrem Know-how einzubringen	74					
Umfang, in dem die Mitarbeiter an Entscheidungen beteiligt werden	75					
Direkte Kontakte zwischen Mitarbeitern und Führungskräften	76					
Handlungsspielräume der Mitarbeiter	77					
Qualifizierungsbedarf der Mitarbeiter	78					

Werden die einzelnen Prozessschritte sorgfältig aufeinander abgestimmt?	Ja 1		Nein 2		
	79				
Werden die Mitarbeiter tätigkeitsorientiert weitergebildet?	Ja 1		Nein 2		
	80				
Wurden auch Arbeitsstrukturen verändert, und zwar von der hierarchisch-funktionalen hin zur arbeitsprozeßorientierten Strukturen (z. B. Zusammenführung von Produktion und Erhaltung)?	Häufig 1	Teilweise 2	Nie 3		
	81				
Wurden im Rahmen des Prozesses die Leistungsanforderungen an die Mitarbeiter erhöht?	Häufig 1	Teilweise 2	Nie 3		
	82				
Werden Möglichkeiten der Kommunikationstechnologie (z. B. Intranet, Server, e-mail) genutzt, um den Prozeß zu unterstützen	Nie 1	Selten 2	Manchmal 3	Oft 4	Sehr oft 5
	83				
Wie stufen Sie den Prozeß insgesamt heute ein?	Nicht erfolgreich 1	Eher nicht erfolgreich 2	Teils/teils 3	Eher erfolgreich 4	Sehr erfolgreich 5
	84				

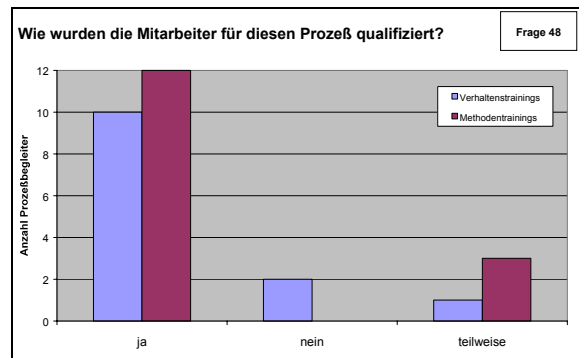
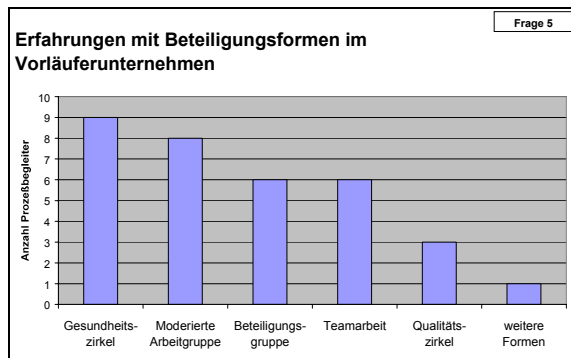
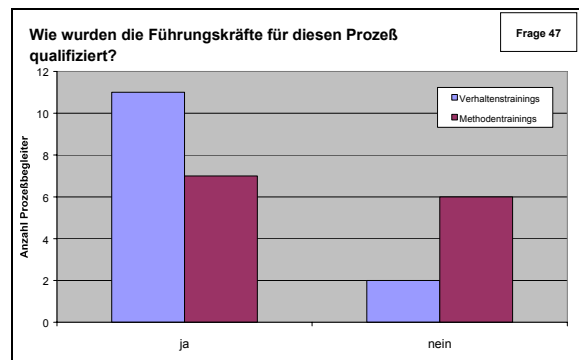
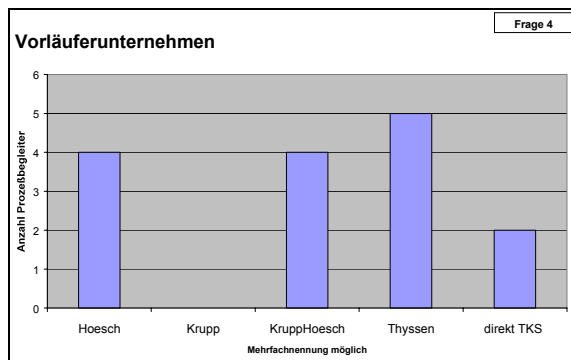
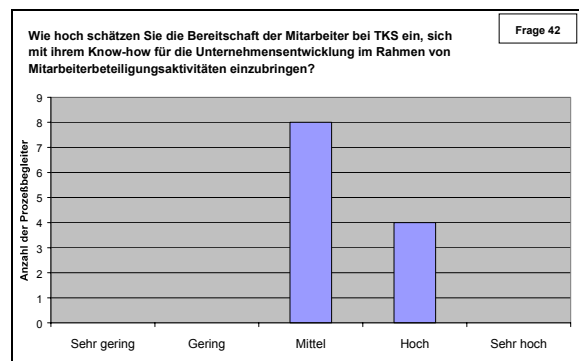
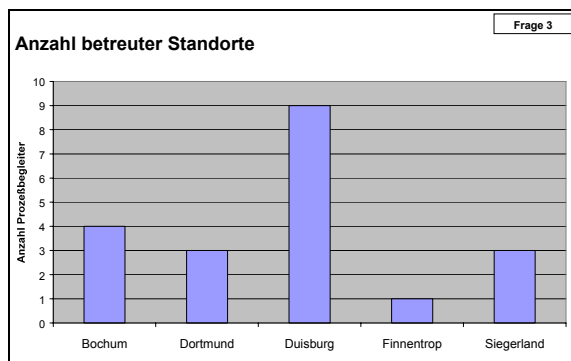
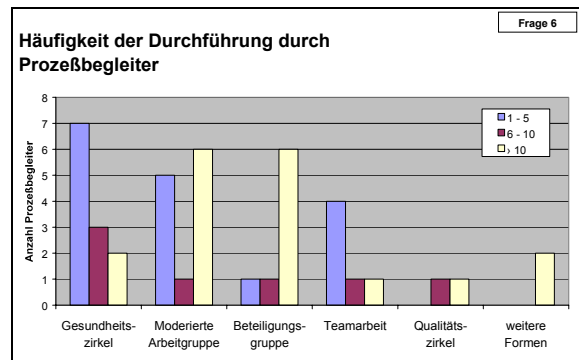
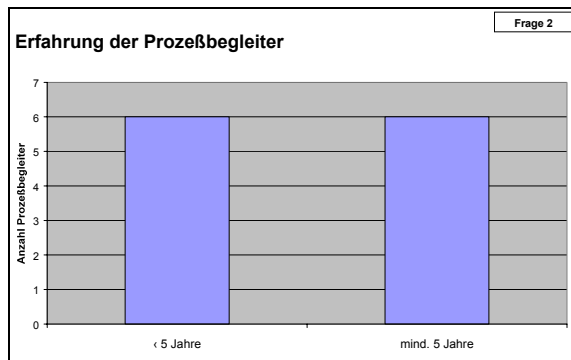
A.10.3 Auswertung

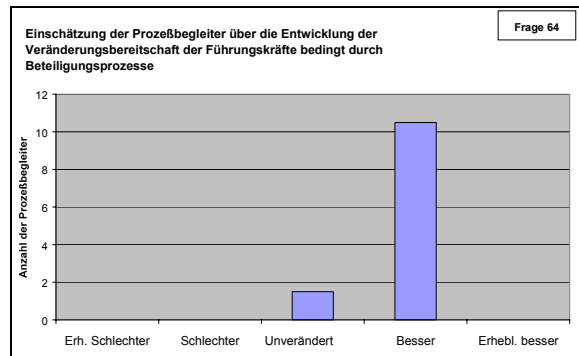
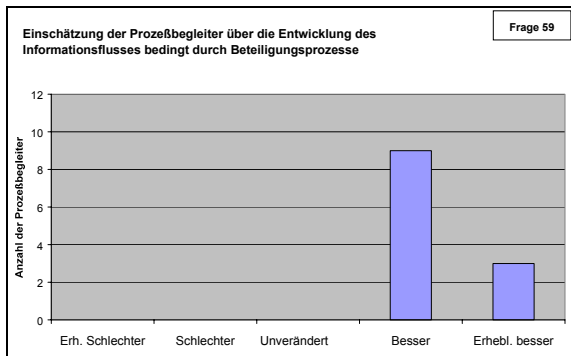
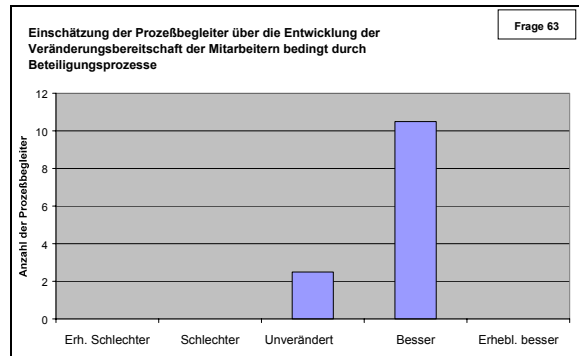
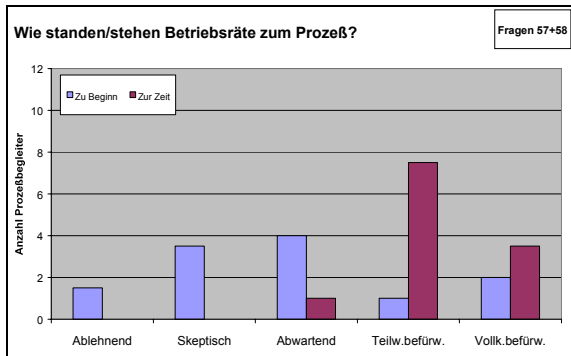
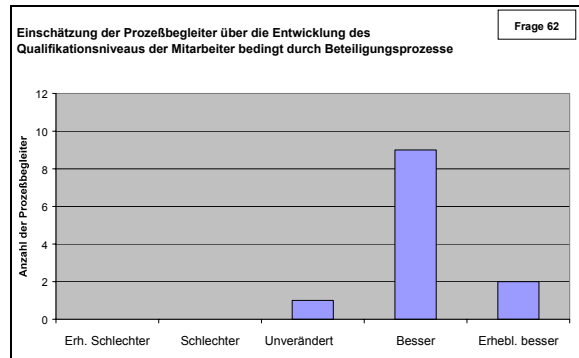
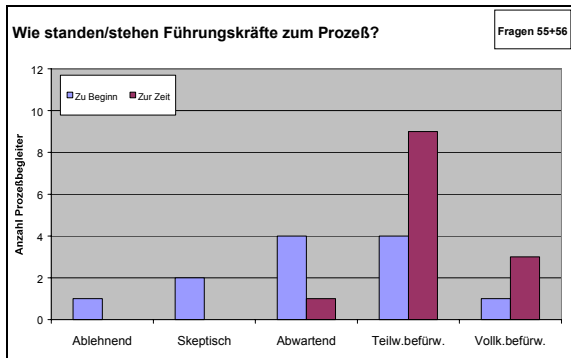
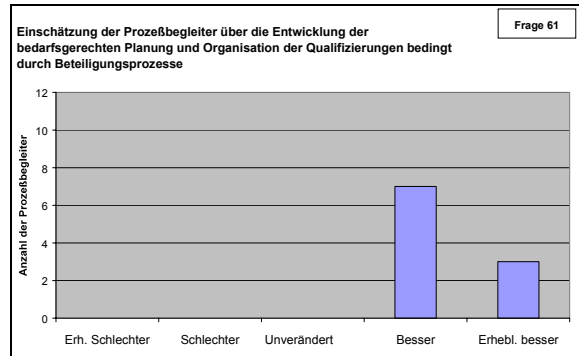
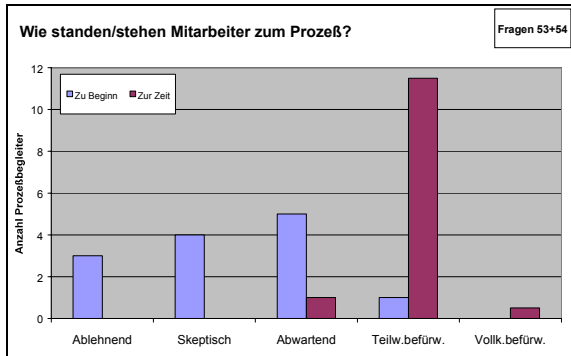
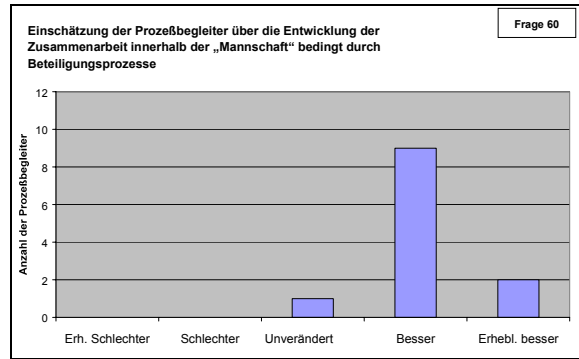
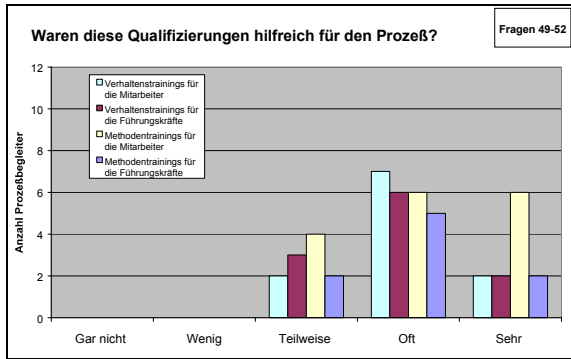
A.10.3.1 Rangliste

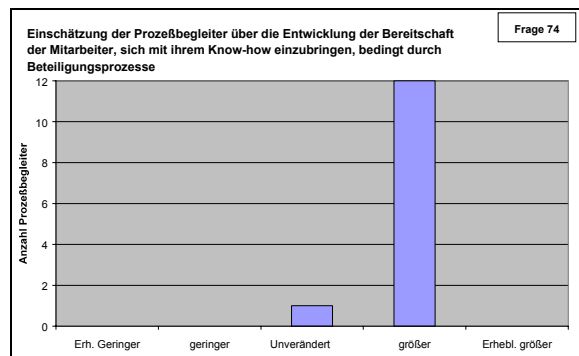
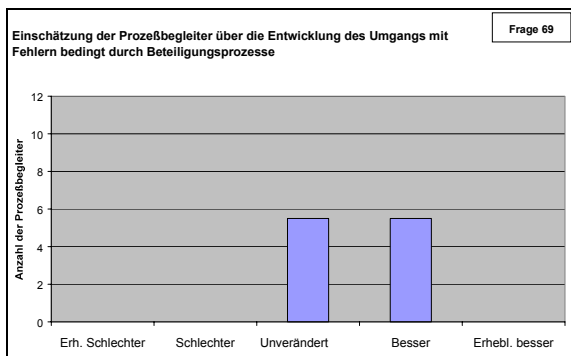
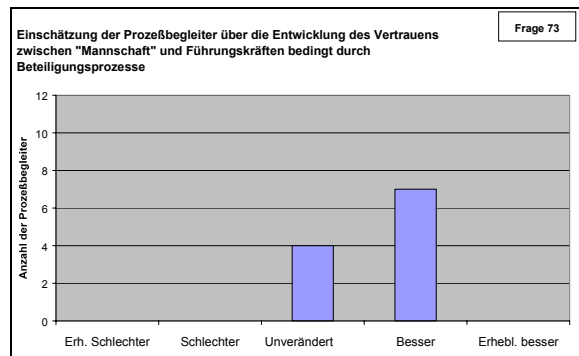
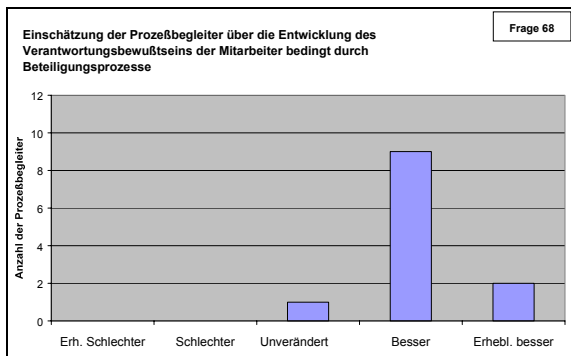
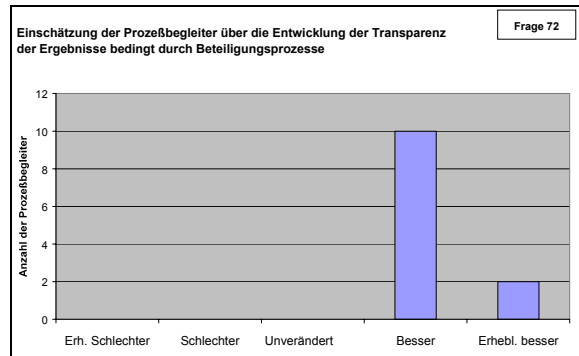
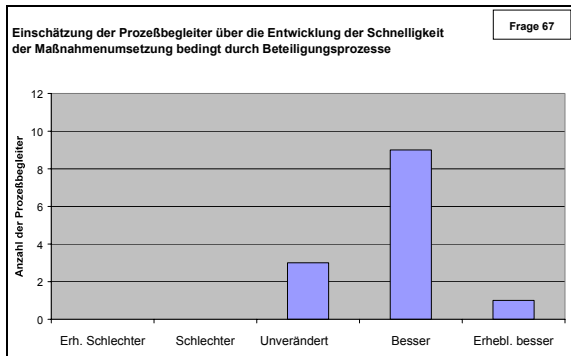
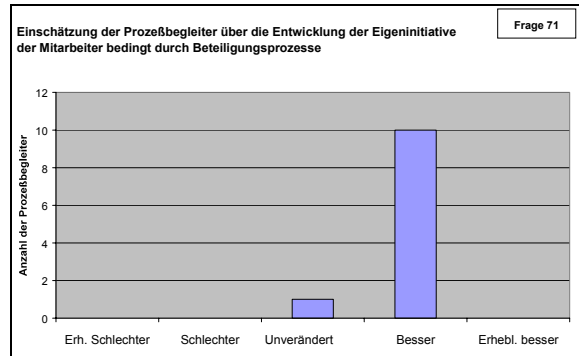
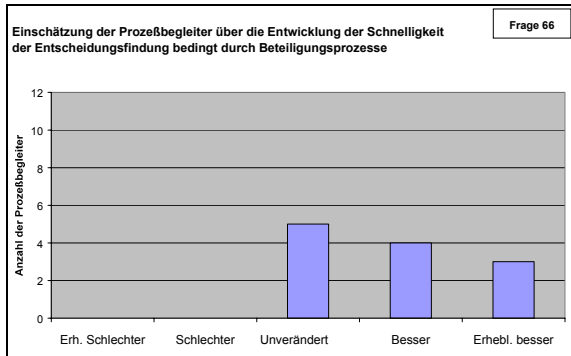
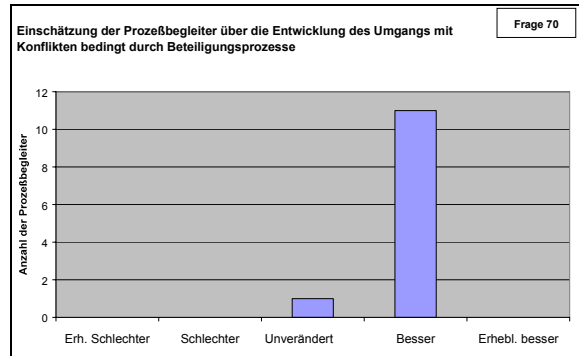
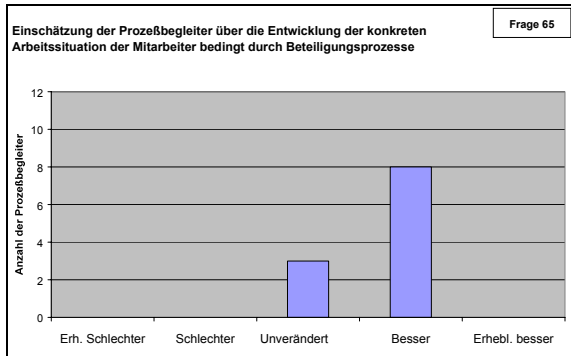
Rang	Frage	Fragetext	Punkte	Arithm. Mittel
1	10	Grundsätzliche Befürwortung der Beteiligungsaktivitäten durch die Führungskräfte	59	4,92
2	34	Existenz eines „Kümmerers“	58	4,83
3	13	Feedback über Stand der Maßnahmenumsetzung an die Gruppenmitglieder durch Führungskräfte	57	4,75
3	28	Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen bezogen auf ihre konkrete Arbeitssituation	57	4,75
4	14	Schnelle Maßnahmenumsetzungen	56	4,67
5	7	Führungsstil des direkten Vorgesetzten	55	4,58
5	12	Rasche Entscheidung, ob vorgeschlagene Maßnahmen durchgeführt werden	55	4,58
6	30	Guter Informationsfluß	54	4,50
6	31	Gutes Betriebsklima	54	4,50
7	36	Dauerhafte Einbindung der Beteiligungsaktivität in einen Beteiligungsprozeß (11 statt 12 Antworten)	49	4,45
8	20	Information der Gruppen an die Betriebs-/ Abteilungsleitungen über entwickelte Ideen und erarbeitete Maßnahmen (Maßnahmencontrolling)	52	4,33
8	22	Positive Erfahrung der Mitarbeiter mit Beteiligungsaktivitäten	52	4,33
8	26	Existenz eines „Promotors“ innerhalb des Arbeitsbereiches	52	4,33
8	41	Breite Kommunikation (Veröffentlichung) der Erfolge	52	4,33
9	17	Frühzeitige Information der Mitarbeiter über geplante Beteiligungsaktivitäten durch Führungskräfte	51	4,25
9	21	Negative Erfahrungen der Mitarbeiter mit Beteiligungsaktivitäten	51	4,25
10	11	Häufige Präsenz der Führungskräfte bei den Mitarbeitern	50	4,17
10	19	Kontinuierliche Qualifizierung der Mitarbeiter für besondere Funktionen, z. B. Moderation	50	4,17
11	27	Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen zum Produktionsablauf	49	4,08
12	8	Vorwiegend praktizierter Führungsstil der anderen Führungskräfte in dem Arbeitsbereich	48	4,00
12	9	Vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und zuständigem Betriebsrat	48	4,00

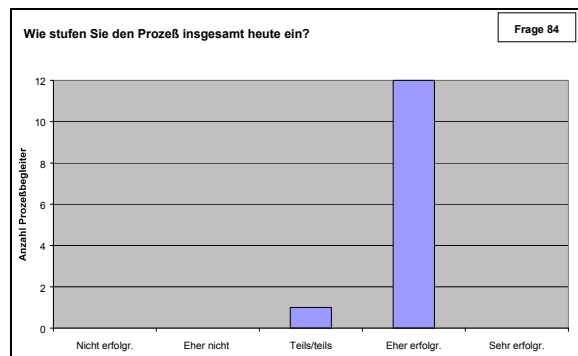
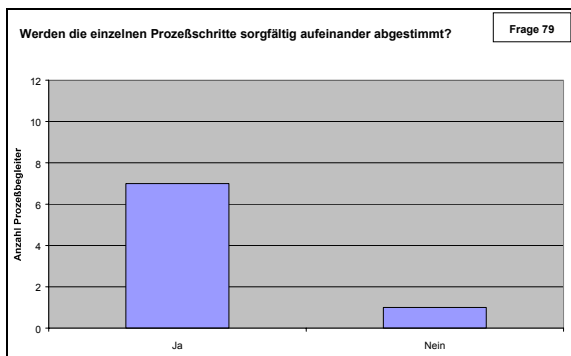
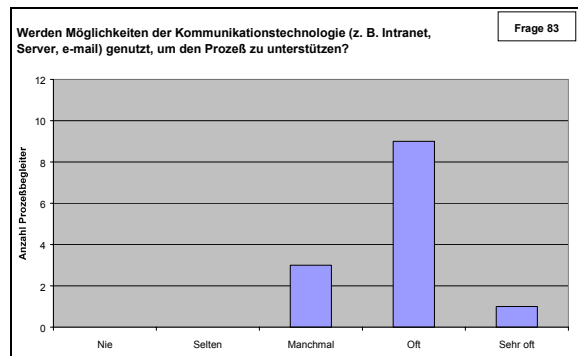
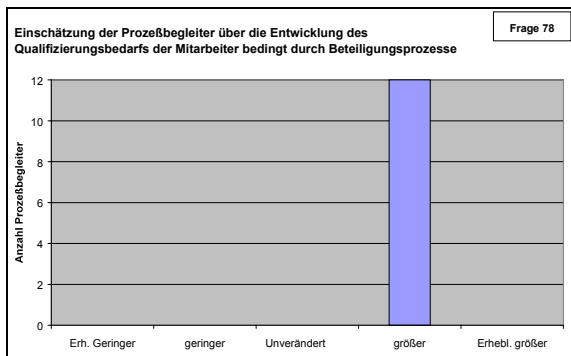
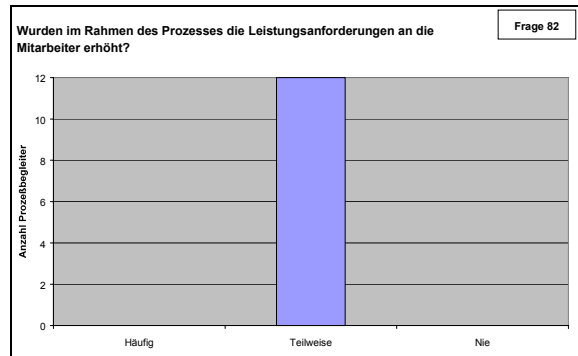
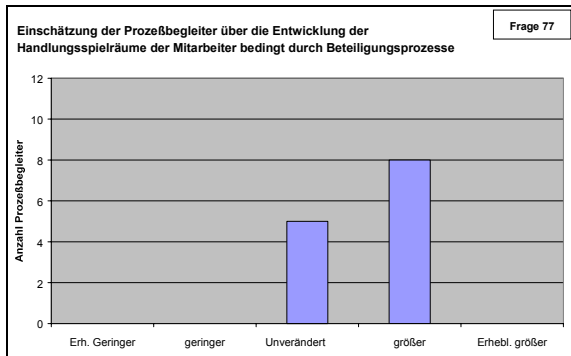
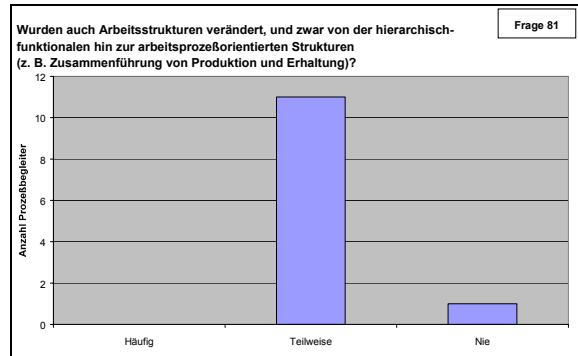
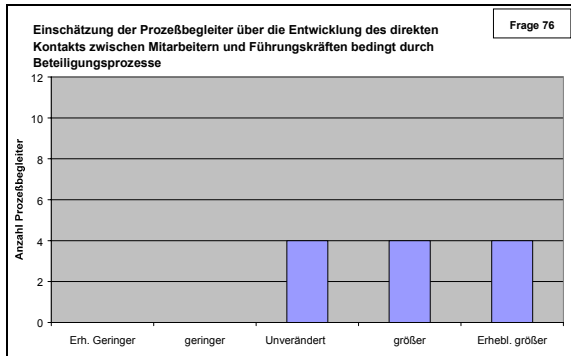
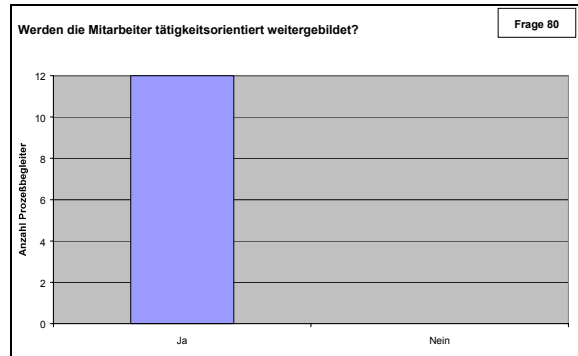
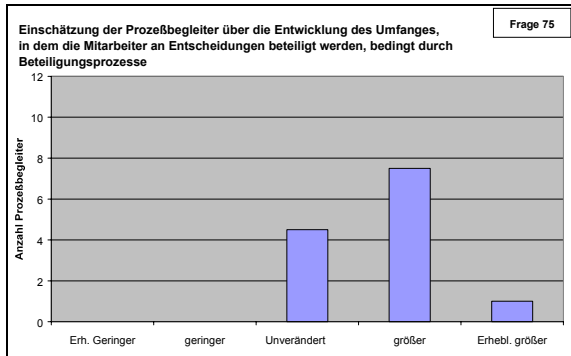
Rang	Frage	Fragetext	Punkte	Arithm. Mittel
12	25	Erfahrung der Mitarbeiter mit strengen Kostensenkungs- oder Rationalisierungsprogrammen	48	4,00
12	35	Existenz von Gremien, die Beteiligungsaktivitäten steuern (11 statt 12 Antworten)	44	4,00
13	40	Erfolgsermittlung bezüglich der Beteiligungsaktivität	47	3,92
14	39	Existenz eines immateriellen Anreizsystems	46	3,83
15	33	Durchführung des Abteilungsindikators (10 statt 12 Antworten)	38	3,80
16	16	Aktive Unterstützung durch den Betriebsrat, z. B. indem bei den Mitarbeitern für die Teilnahme an einer Beteiligungsaktivität geworben wird	45	3,75
16	23	Angst der Mitarbeiter um ihren Arbeitsplatz	45	3,75
17	15	Frühzeitige Information des Betriebsrates über geplante Beteiligungsaktivitäten durch Führungskräfte	44	3,67
17	32	Umfassende Dokumentation der einzelnen Sitzungen/Workshops	44	3,67
18	29	Förderung der Aktivitäten und Einforderungen von Ergebnissen durch den Vorstand	43	3,58
18	38	Existenz eines materiellen Anreizsystems	43	3,58
19	18	Hohes Qualifikationsniveau der Mitarbeiter	42	3,50
20	37	Bildung von unternehmensweiten Netzwerken, z.B. Netzwerk für Moderatoren/Gruppensprecher (11 statt 12 Antworten)	37	3,36
21	24	Beteiligte Mitarbeiter mit Beharrungsvermögen, die Gewohntes nicht loslassen wollen	39	3,25

A.10.3.2 Graphische Darstellung









A.11 Untersuchungsphase 2: Interviews

A.11.1 Interviewleitfaden Prozessbegleiter

1. Angaben zur Person und Funktion des Interviewpartners

- Wie lange arbeiten Sie schon bei TKS?
- In welche Veränderungsprozesse sind Sie mit eingebunden?

2. Bewertung der Beteiligungsarbeit bei TKS (Ansehen, Bedeutung, Nutzen)

Wie bewerten Sie die Beteiligungsarbeit bei TKS (Ansehen, Bedeutung, Nutzen)?

3. Hemmnisse im Rahmen von Beteiligungsaktivitäten/-prozessen und mögliche Gegenmaßnahmen

Was hat sich bei der Einführung und Durchführung von Beteiligungsaktivitäten als problematisch herausgestellt?

Die Voruntersuchungen haben folgende Einschätzung ergeben:

Die Führungskräfte fördern mit ihrer Haltung und ihrem Verhalten z. T. nicht die Beteiligungsarbeit (in einzelnen Aktivitäten, aber auch in Prozessen)

Was kann/sollte getan werden, damit Führungskräfte Mitarbeiterbeteiligung befürworten und unterstützen? Möglichkeiten und Grenzen

Die Voruntersuchungen haben folgende Einschätzung ergeben:

Die aktive Unterstützung der Betriebsräte hat bezogen auf Beteiligungsaktivitäten keine hohe Bedeutung

- Wie sollten sich die Betriebsräte zukünftig in den Zeiten permanenten Wandels/kontinuierlicher Verbesserungsprozesse mit starker Mitarbeiterbeteiligung positionieren?
- Sind dafür aus Ihrer Sicht Voraussetzungen zu schaffen? Wenn ja, welche?

Die Voruntersuchungen haben folgende Einschätzung ergeben:

Die Mitarbeiter bei TKS weisen eine mittlere Beteiligungsbereitschaft auf

Was kann/sollte getan werden, um die Beteiligungsbereitschaft der Mitarbeiter grundsätzlich zu erhöhen?

4. Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmensentwicklung – mögliche oder notwendige Veränderungen als Folge der Beteiligungsarbeit (Führungsstil, Arbeitsorganisation...)

Die Voruntersuchungen haben folgende Einschätzung ergeben:

Auch in länger andauernden Prozessen bleibt das Vertrauen zwischen „Mannschaft“ und Führungskräften z. T. unverändert

Woran liegt das?

Die Voruntersuchungen haben folgende Einschätzung ergeben:

Auch in länger andauernden Prozessen bleibt der Beteiligungsumfang (-tiefe) z. T. unverändert

- Was kann getan werden, um den Partizipationsgrad zu erhöhen?
- Was ist aus Ihrer Sicht notwendig, um die Beteiligungsprozesse zu stabilisieren?

5. Perspektiven

- Wie wird sich Ihrer Meinung nach Mitarbeiterbeteiligung bei TKS weiter entwickeln?
- Welche Bedeutung hat Ihrer Meinung nach die Weiterentwicklung von Beteiligungsaktivitäten
 - für die Verbesserung der Innovationsfähigkeit von TKS?
 - für TK-best?

6. Sonstige Anmerkungen

A.11.2 Interviewleitfaden Betriebsrat

1. Angaben zur Person und Funktion des Interviewpartners

- Wie lange arbeiten Sie schon bei TKS?
- In welche Veränderungsprozesse sind Sie mit eingebunden?

2. Bewertung der Beteiligungsarbeit bei TKS (Ansehen, Bedeutung, Nutzen)

Wie bewerten Sie die Beteiligungsarbeit bei TKS (Ansehen, Bedeutung, Nutzen)?

3. Hemmnisse im Rahmen von Beteiligungsaktivitäten/-prozessen und mögliche Gegenmaßnahmen

Was hat sich bei der Einführung und Durchführung von Beteiligungsaktivitäten als problematisch herausgestellt?

Die Voruntersuchungen haben folgende Einschätzung ergeben:

Die Führungskräfte fördern mit ihrer Haltung und ihrem Verhalten z. T. nicht die Beteiligungsarbeit (in einzelnen Aktivitäten, aber auch in Prozessen)

- Welche Rolle haben die Führungskräfte im Prozeß eingenommen?
- Was war problematisch? Warum?
- Was war förderlich? Warum?
- Was hat sich am Führungsverhalten durch den Prozeß geändert?

Die Voruntersuchungen haben folgende Einschätzung ergeben:

Die aktive Unterstützung der Betriebsräte hat bezogen auf Beteiligungsaktivitäten keinen so hohen Stellenwert wie andere Faktoren

- Wie stufen Sie Ihre eigene Funktion ein?
- Welche Aufgaben werden Sie im Prozeß zukünftig zu übernehmen haben?
- Ggf.: Gab oder gibt es Probleme mit der neuen Rollendefinition? Welche?

Die Voruntersuchungen haben folgende Einschätzung ergeben:

Die Mitarbeiter bei TKS weisen eine mittlere Beteiligungsbereitschaft auf

Was kann/sollte getan werden, um die Beteiligungsbereitschaft der Mitarbeiter grundsätzlich zu erhöhen?

4. Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmensentwicklung – mögliche oder notwendige Veränderungen als Folge der Beteiligungsarbeit (Führungsstil, Arbeitsorganisation...)

Welche Veränderungen hat es in Ihrem Zuständigkeitsbereich durch die Beteiligungsarbeit gegeben?

Die Voruntersuchungen haben folgende Einschätzung ergeben:

Auch in länger andauernden Prozessen bleiben das Vertrauen zwischen „Mannschaft“ und Führungskräften und der Beteiligungsumfang (-tiefe) z. T. unverändert

- Wie schätzen Sie das für Ihren Zuständigkeitsbereich ein?
- Welche weiteren Veränderungen (z. B. Zuständigkeiten/Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter) sollten im Zusammenhang mit Mitarbeiterbeteiligung erfolgen?

5. Perspektiven

- Wie wird sich Ihrer Meinung nach Mitarbeiterbeteiligung bei TKS weiter entwickeln?
- Welche Bedeutung hat Ihrer Meinung nach die Weiterentwicklung von Beteiligungsaktivitäten
 - für die Verbesserung der Innovationsfähigkeit von TKS?
 - für TK-best?

6. Sonstige Anmerkungen

A.11.3 Interviewleitfaden Mitarbeiter

1. Angaben zur Person und Funktion des Interviewpartners

- Wie lange arbeiten Sie schon bei TKS?
- In welche Veränderungsprozesse sind Sie mit eingebunden?

2. Bewertung der Beteiligungsarbeit bei TKS (Ansehen, Bedeutung, Nutzen)

Wie bewerten Sie die Beteiligungsarbeit bei TKS (Ansehen, Bedeutung, Nutzen)?

3. Hemmnisse im Rahmen von Beteiligungsaktivitäten/-prozessen und mögliche Gegenmaßnahmen

Was hat sich bei der Einführung und Durchführung von Beteiligungsaktivitäten als problematisch herausgestellt?

Die Voruntersuchungen haben folgende Einschätzung ergeben:

Die Führungskräfte fördern mit ihrer Haltung und ihrem Verhalten z. T. nicht die Beteiligungsarbeit (in einzelnen Aktivitäten, aber auch in Prozessen)

- Wie haben sich die Führungskräfte zu Beginn des Prozesses verhalten?
- Was war problematisch? Warum?
- Was war förderlich? Warum?
- Was hat sich am Führungsverhalten durch den Prozeß geändert?
- Wie wirkt sich das wiederum aus?

Die Voruntersuchungen haben folgende Einschätzung ergeben:

Die aktive Unterstützung der Betriebsräte hat bezogen auf Beteiligungsaktivitäten keinen so hohen Stellenwert wie andere Faktoren

- Wie sollten sich Betriebsräte Ihrer Meinung nach einbringen?
- Hätten Sie sich manchmal mehr Unterstützung durch die Betriebsräte gewünscht? Wenn ja, in welchen Situationen?

Die Voruntersuchungen haben folgende Einschätzung ergeben:

Die Mitarbeiter bei TKS weisen eine mittlere Beteiligungsbereitschaft auf

Was kann/sollte getan werden, um die Beteiligungsbereitschaft der Mitarbeiter grundsätzlich zu erhöhen?

4. Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmensentwicklung – mögliche oder notwendige Veränderungen als Folge der Beteiligungsarbeit (Führungsstil, Arbeitsorganisation...)

Gibt es in Ihrem Arbeitsbereich Änderungen der Arbeitsorganisation? Z. B. neue Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten, Handlungsspielräume

Die Voruntersuchungen haben folgende Einschätzung ergeben:

Der Umfang, in dem die Mitarbeiter an Entscheidungen beteiligt werden und die Handlungsspielräume der Mitarbeiter bleiben trotz des Prozesses z. T. unverändert

- Hätten Sie persönlich gerne mehr Entscheidungsspielräume?

- Was kann getan werden, um die Mitarbeiter verstärkt an Entscheidungen beteiligen zu können?

Die Voruntersuchungen haben folgende Einschätzung ergeben:

Der Umgang mit Fehlern bleibt trotz des Prozesses z. T. unverändert

Wie gehen Sie heute in Ihrem Arbeitsbereich mit Fehlern um? Hat sich etwas geändert? Was?

Die Voruntersuchungen haben folgende Einschätzung ergeben:

Auch in länger andauernden Prozessen bleibt das Vertrauen zwischen „Mannschaft“ und Führungskräften z. T. unverändert

- Hätten Sie persönlich gerne mehr Entscheidungsspielräume?
- Was kann getan werden, um die Mitarbeiter verstärkt an Entscheidungen beteiligen zu können?

5. Perspektiven

- Wie wird sich Ihrer Meinung nach Mitarbeiterbeteiligung bei TKS weiter entwickeln?
- Welche Bedeutung hat Ihrer Meinung nach die Weiterentwicklung von Beteiligungsaktivitäten
 - für die Verbesserung der Innovationsfähigkeit von TKS?
 - für TK-best?

6. Sonstige Anmerkungen

A.11.4 Interviewleitfaden Leiter des Zentralbereiches „Verbesserungsprozesse“

1. Vieles ist nun in Ihrem Zuständigkeitsbereich gebündelt worden.

Wie kam es dazu (Warum)? Wer hat den Vorschlag erarbeitet? Wer hat entschieden?

2. Was sind die Aufgaben Ihres Arbeitsbereiches?

3. Welche Ziele werden angestrebt? Mittelfristig, langfristig?

4. Welche Ergebnisse werden erwartet?

5. Welche Bedeutung hat Mitarbeiterbeteiligung für TK best?

6. Welche Rahmenbedingungen müssen geschaffen oder verstärkt werden, um Mitarbeiterbeteiligung wirksam voranzutreiben?

7. Wie ist das Konzept zum Innovationsmanagement bei TKS gestaltet?

8. Welche Rolle spielt der Wissenstransfer/das Wissensmanagement bezogen auf das Innovationsmanagement?

9. Welche Meßkriterien, Kennziffern gibt es?

10. Wann ist ein Unternehmen innovativ? Wo liegt die Meßlatte?

11. In der Betriebsvereinbarung zur Mitarbeiterbeteiligung wird auf die Erfassung, Dokumentation und Kommunikation hingewiesen.

- Was erhofft man sich davon?
- Inwieweit ist Ihr Arbeitsbereich dabei eingebunden?

12. Was erhoffen Sie sich von der Installation der Teamarbeit in den 3 Pilotbereichen?

- Wie wird dabei vorgegangen?
- Welche Probleme gab es bisher, und wie ist ihnen begegnet worden?

13. Wie ist die Abgrenzung zwischen u

- Innovationsmanagement
- Betriebliches Vorschlagswesen
- Verbesserungsprozesse?

14. Welche Rolle spielt der Betriebsrat bezogen auf Veränderungsprozesse?

15. Welche Rolle spielen Führungskräfte bezogen auf Veränderungsprozesse?

A.11.5 Interviewleitfaden Mitarbeiter aus dem Bereich „SE-Auto“

- 1. Was heißt SE-Auto?**
- 2. Was waren die Beweggründe für die Bildung dieses Hauptbereiches?**
- 3. Welche Ziele werden verfolgt?**
- 4. Wie ist die Arbeitsweise?**
- 5. Wie viele Leute arbeiten bei SE-Auto?**
- 6. Wie viele Teams sind Sie?**
- 7. Wem sind Sie unterstellt?**
- 8. Woran wird der Erfolg Ihrer Arbeit gemessen?**
- 9. Betrachten Sie die Arbeitsweise als innovativ für die Stahlindustrie? Wenn ja, warum?**
- 10. Wie stufen Sie das Innovationsmanagementkonzept bei TKS ein?**
- 11. Arbeiten Sie eng mit anderen Mitarbeitern von TKS, insbesondere auch aus den Betrieben?**

A.11.6 Interviewleitfaden ehem. Arbeitsdirektor Hoesch Stahl AG

1. Angaben zur Person und Funktion des Interviewpartners

- Wie lange waren Sie schon Arbeitsdirektor bei Hoesch als Sie die Beteiligungsarbeit mit initiierten?
- Von wem konkret ging die Idee aus?
- Welche erfolgreichen Vorbilder gab es?
- Wie haben Sie persönlich dieses für die Stahlindustrie ungewöhnliche Projekt empfunden?

2. Bewertung der Beteiligungsarbeit (Ansehen, Bedeutung, Nutzen)

- Wurden mit dem Projekt im Kaltwalzwerk die angestrebten Ziele erreicht? Was konnte nicht umgesetzt werden?
- Welche Bedeutung hatten die Beteiligungsgruppen?
- Was hat Sie bei der Durchführung des Projektes am meisten beeindruckt? Gab es Schlüsselerlebnisse?

3. Hemmnisse im Rahmen von Beteiligungsaktivitäten/-prozessen und mögliche Gegenmaßnahmen

- Was hat sich bei der Einführung und Durchführung als problematisch herausgestellt?
- Gab es Personen oder Personengruppen, die sich als Hemmnis herausstellten?
- Was wurde jeweils unternommen, um gegenzusteuern?
- Wie stellte sich die Rolle der Betriebsräte dar?
- Welche Rahmenbedingungen müssen Ihrer Meinung und Erfahrung nach erfüllt sein, um Mitarbeiter tatsächlich umfassend beteiligen zu können?
- Was wurde getan, um das „Vertrauen“ zwischen Mannschaft und Führungskräfte zu stärken?
- Hat sich durch die Beteiligungsarbeit die „Fehlerkultur“ verändert? Wie?
- Wie hat sich die Beteiligungsarbeit auf den „Führungsstil“ ausgewirkt?

4. Die Fusion mit Krupp

- Was hat sich nach der Fusion mit Krupp geändert (Führungsstil)?
- Wie war die Haltung bei Krupp zur Gruppenarbeit und zu den Beteiligungsgruppen?