

Arbeit gestalten – Fähigkeiten entfalten

Martin Allespach / Walter Beraus / Anton Mlynczak

Arbeit gestalten – Fähigkeiten entfalten

**Über Entgeltdifferenzierung,
Leistungsregulierung, Abbau von
Belastungen und Qualifizierungen
die Arbeitseffektivität und
Beschäftigungsfähigkeit fördern**

**Mit einem Vorwort von Detlef Wetzel und
einem Interview mit Ernst Eisenmann**

SCHÜREN

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Schüren Verlag GmbH
Universitätsstr. 55 · D-35037 Marburg
www.schueren-verlag.de
© Schüren 2009
Alle Rechte vorbehalten
Titelfoto: David Ausserhofer (intro)
Lektorat: Katharina Mieskes
Gestaltung: Nadine Schrey
Druck: Gruner Druck, Erlangen
Printed in Germany
ISBN 978-3-89472-221-0

Inhalt

	Wir brauchen «Besser»-Strategien statt «Billiger»-Lösungen	
	Vorwort von Detlef Wetzel	9
1	Ziel des Buches und Begründungsrahmen für Arbeitspolitik	14
1.1	Unsere Absichten und Ziele	14
1.2	Wechselwirkung zwischen Persönlichkeitsentwicklung und nachhaltigem Wirtschaften	17
1.3	Bildung und Arbeit bedingen sich gegenseitig	25
1.4	Das Arbeitsverhältnis ist ein Vertragsverhältnis, kein Untertanenverhältnis	27
1.5	Handlungsziele und -gelegenheiten einer gewerkschaftlichen Arbeitspolitik	29
1.6	Beruf wie Arbeit – zwei Gesichter	36
2	Arbeitspolitik im Spannungsfeld von Arbeitseffektivität und Arbeitsfähigkeit	38
2.1	Arbeitseffektivität – Wirtschaftlichkeit	39
2.1.1	Die weltweite Konkurrenz entwickelt sich um die besten Produkte und Prozesse	40
2.1.2	Konkurrenz aus Gewerkschaftssicht	41
2.1.3	Die Gewerkschaftsmitglieder finden sich in einem breiten Spektrum industrieller Arbeiten wieder	43
2.2	Ein Streifzug durch die Geschichte der Produktionssysteme: Ford – Volvo – Toyota	44
2.2.1	Geschichtlich gewachsene Produktionssysteme im Überblick	47
2.2.2	Ford (und Taylor)	49
2.2.3	Volvo (Gruppenarbeit)	52
2.2.4	Toyota (Lean Production)	57
2.3	Maßnahmen zur «Prozessqualität» angewandt auf Fertigung und Montage	61
2.3.1	Verstetigte Prozesse: Verbesserung des Material- und Informationsflusses	61
2.3.2	Pull-Systeme: Verbrauchssteuerung auf Kundenzuruf	72
2.3.3	Ausbalancierte Arbeitslast	75
2.3.4	Die Andon-Leine: Anhalten und auf Probleme sofort reagieren	76

2.3.5	Standardisierte Prozesse: den derzeit besten Prozess verallgemeinern	76
2.3.6	Visualisierung – damit kein Problem verborgen bleibt	83
2.3.7	Technik soll den Prozess unterstützen	84
2.3.8	Exkurs: Kurze Takte	85
2.4	Veränderungsprozesse bei Konstruktion und Entwicklung	88
2.4.1	Ein Hauch von Autonomie	88
2.4.2	Ingenieursarbeit als industrielle Arbeit	89
2.4.3	Prozessstandardisierung und Entwicklungssysteme	91
2.5	Innovationsreserven zwischen Konstruktion und Produktion	94
3	Fähigkeiten entfalten – Arbeit und Bildung	97
3.1	Der Zusammenhang von Arbeit und Bildung	97
3.2	Entwicklungspotenziale in der Arbeit freisetzen	98
3.2.1	Arbeit als verantwortungsbewusstes Mitgestalten	98
3.2.2	Kriterien entwicklungsförderlicher Arbeit	100
3.2.3	Maßnahmen zu persönlichkeitsförderlicher Arbeit	102
3.3	Potenziale für die Arbeit entwickeln: Beruflichkeit und Möglichkeiten zu lebensbegleitendem Lernen	104
3.3.1	Beruflichkeit	104
3.3.2	Gestaltung der betrieblichen Bildung	107
3.4	Beruflichkeit, Arbeitseffektivität und Standardisierung	110
3.5	Betriebliche Weiterbildung – Qualifizierungstarifvertrag	111
4	Arbeit gestalten – Arbeitsverhältnis und Mitbestimmung	113
4.1	Das Arbeitsverhältnis als spezielles Vertragsverhältnis	113
4.2	Rechtsvorschriften zur Arbeitsorganisation	116
4.3	Forderungen zu menschengerechter Gestaltung von Arbeit	119
4.3.1	Im Manteltarifvertrag verankerte Gestaltungsforderungen	119
4.3.2	Vom Grundgesetz abgeleitete Gestaltungsstufen	120
4.3.3	Bezug der Gestaltungsstufen zu Arbeitsschutzgesetz und Tarifverträgen	121
4.3.4	Gesetzliche Vorgaben und Mitbestimmungsrechte bei der Gefährdungsbeurteilung im Arbeits- und Gesundheitsschutz	124
4.4	Forderungen für eine die Persönlichkeit fördernde Arbeitsgestaltung	125
4.4.1	Betriebsverfassungsgesetz und Tarifverträge fordern die Entwicklung der Persönlichkeit	125

4.4.2	Formale Ansatzpunkte für persönlichkeitsfördernde Arbeitspolitik im Einzelnen	126
4.5	Mitbestimmung im Aufsichtsrat	136
5	Handeln und Entwickeln von Arbeitspolitik in Veränderungsprozessen	137
5.1	Handeln in Veränderungsprozessen	137
5.1.1	Beteiligung und Mitbestimmung in Veränderungsprozessen	138
5.1.2	Veränderungsprozesse mitgestalten	144
5.2	Handlungsfeld Gesundheitsschutz	145
5.2.1	Handeln mithilfe der Gefährdungsbeurteilung – Ergonomie	146
5.2.2	Handeln mithilfe einer methodischen Analyse von Gefährdungen am Beispiel körperlicher Belastungen	147
5.2.3	ERA-TV: Belastungszulage als Handlungsoption nutzen	155
5.3	Handlungsfeld lernförderliche Arbeit	155
5.3.1	Lernförderliche Arbeit und Handlungskompetenz in der Arbeit	157
5.3.2	Instrumentenkästen zur Bewertung lernförderlicher Arbeit	157
5.4	Handlungsfeld Qualifizierungsgespräche	162
5.5	Handlungsfeld Anreicherung von Arbeit	168
5.6	Handlungsfeld Anforderungen und anforderungsgerechte Einstufung	171
5.6.1	Qualifikationsreserven heben und weiterentwickeln	171
5.6.2	Handeln bei Reduzierung von Arbeitsinhalten	174
5.6.3	Fallbeispiel: Ungelernte Arbeit – (systematisch) angelernte Arbeit	175
5.6.4	Fallbeispiel: Qualifizierte Facharbeit, Technikerarbeit und Ingenieursarbeit	182
5.6.5	Beurteilung von Abgruppierungstrends in vielen Betrieben	188
5.7	Handlungsfeld Leistung und Leistungsentgelt	189
5.7.1	Anforderungsniveau der Arbeitsaufgaben und Anspruchsniveau des Leistungsentgeltsystems	189
5.7.2	Ein Beispiel aus dem Getriebebau	192
5.8	Zusammenfassung der Erkenntnisse	196
	«Lernen ist Arbeit» – Interview mit Ernst Eisenmann	200
	Literatur	210
	Sachregister	213

Die Autoren

Dr. Martin Allespach

Funktionsbereichsleiter für Grundsatzfragen, Gesellschaftspolitik und strategische Planung beim Vorstand der IG Metall

E-Mail: martin.allespach@igmetall.de

Walter Beraus

Tarifexperte bei der IG Metall Bezirksleitung für Baden-Württemberg

E-Mail: walter.beraus@igmetall.de

Dr. Anton Mlynczak

Bildungsreferent im IG Metall-Bereich Bildung und Beratung Lohr – Bad Orb

E-Mail: anton.mlynczak@igmetall.de

Dank

Anregungen und Hinweise haben wir bei einigen Betriebsbesuchen erhalten. Insbesondere bedanken wir uns bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern, bei den Vorbereitern sowie bei den Referentinnen und Referenten eines Workshops in der Bildungsstätte Lohr – Bad Orb im Juni 2008 zum Thema «Produktionssysteme in der Automobilindustrie: Auswirkungen auf benachbarte Branchen. Toyota – Muster für alle und alles?».

Die Autoren

Lesehinweis: Im Sinne einer guten Lesbarkeit werden in diesem Buch Rollenbezeichnungen (Arbeitnehmer, Vorgesetzter, Arbeitgeber, ...) häufig im Plural geschrieben, der für diese Rollen eine geschlechtsneutrale Formulierung zulässt. Auf eine Doppelnennung beider Geschlechter wird verzichtet. Wird dennoch die männliche Form im Singular gewählt, so sind immer auch die Arbeitnehmerin, die Vorgesetzte oder die Arbeitgeberin mit einbezogen und angesprochen.

Wir brauchen «Besser»-Strategien statt «Billiger»-Lösungen

Vorwort von Detlef Wetzel
Zweiter Vorsitzender der IG Metall

Wie werden sich industrielle Arbeit und Dienstleistung in den kommenden Jahren verändern? Welche Möglichkeiten haben Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, betriebliche Interessenvertretungen und Gewerkschaften, diese Entwicklung proaktiv zu gestalten? Wie bauen wir Durchsetzungsstärke und Kompetenz auf, um arbeitspolitische Gestaltungsspielräume offensiv unter Beteiligung der Beschäftigten zu besetzen und zugleich für die Sicherheit von Arbeitsplätzen und die Qualität von Arbeitsbedingungen zu nutzen? Die Beantwortung dieser Zukunftsfragen ist nicht nur für die IG Metall von zentraler Bedeutung. Die Rolle der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Innovationsprozess, ihre aktive Teilhabe am Unternehmensgeschehen sind mitentscheidend für die Innovationskraft und industrielle Standortentwicklung der Bundesrepublik.

Für weite Teile der Wirtschaft erschöpfen sich Innovationen in neuen Produkten und Prozessen (ohne die Beschäftigten), in technischen Erfindungen und Forschungsergebnissen. Dem Shareholder-Value-Ansatz folgend steht vornehmlich die kurzfristige Profitmaximierung ganz oben auf der Agenda der Unternehmensleitungen. Die Folge ist eine zunehmende Polarisierung der Arbeits- und Lebenssituation abhängig Beschäftigter. Auf Pressekonferenzen verkünden Unternehmen zugleich Rekordgewinne und Arbeitsplatzabbau. Managereinkünfte steigen ins Bodenlose, die Belegschaften hingegen spüren vom Aufschwung vor allem den Luftzug im Vorbeiflug.

Zwischen 2004 und 2007 sind die Nettogewinne der Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie um sagenhafte 220 Prozent gestiegen. Die Nettoumsatzrendite hat mit 4,2 Prozent das höchste Niveau seit den 60er Jahren erreicht. Gleichzeitig wird der Druck auf Arbeits- und Sozialstandards massiv verstärkt. Jüngste Untersuchungen des Instituts Arbeit und Qualifikation an der Universität Duisburg-Essen zeigen die Dramatik. Die Realeinkommen von Geringverdienern sind in den vergangenen Jahren drastisch gesunken. Bei Vollzeitbeschäftigten beträgt das Minus fast zehn Prozent. Bei Minijobbern und Teilzeitkräften sind die Einbußen noch größer. Von den massiven Abschlägen betroffen ist keineswegs nur eine kleine Minderheit, sondern ein Viertel aller abhängig Beschäftigten in der Bundesrepublik. Das

obere Viertel konnte dagegen reale Lohnzuwächse verbuchen. Besserverdienende mit Vollzeitjobs schneiden mit einem Plus von fast elf Prozent besonders gut ab.

Doch auch auf der Seite der Unternehmen lassen sich Polarisierungstendenzen erkennen. Am einen Ende des Spektrums arbeiten innovative Unternehmen auch in schwierigen Zeiten hochprofitabel und wachsen stetig. Am anderen Ende operieren zahlreiche Unternehmen selbst in Boom-Zeiten an der Verlustgrenze und glauben oftmals, sich nur durch harte Kostenreduzierungen oder Verlagerungen über Wasser halten zu können. Das zeigt: Die Gegensätze zwischen den Gewinnern und Verlierern der industriellen Entwicklung werden zunehmend schärfer.

Eines ist für die IG Metall in dieser Gemengelage klar. Arbeitsplätze am Standort Deutschland sichern und schaffen wir nicht durch einen Wettbewerb um die niedrigsten Kosten, sondern nur mit kontinuierlich verbesserten Produkten und Prozessen. Für Billigmacher gibt es immer einen Konkurrenten, der es noch billiger macht – hier oder woanders. Kostenersparnisse durch Arbeitszeitverlängerung ohne Lohnausgleich, durch Abbau von Arbeitnehmerrechten oder den Verzicht auf tarifliche Leistungen sind der falsche Weg. Zur langfristigeren Lösung betrieblicher Probleme braucht es intelligentere Initiativen. Wir sagen: Die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens ist die entscheidende Größe, dessen langfristiges Überleben im Wettbewerb zu sichern.

Das Innovationsverständnis der IG Metall ist ganzheitlich und arbeitsorientiert. Unternehmerische Innovationen lassen sich demnach nicht auf die Ausgaben für Forschung und Entwicklung oder die Anzahl der Patente reduzieren. Sie sind das Ergebnis umfassender sozialer Prozesse, in deren Mittelpunkt die Belegschaften als Ursprung jeglicher Innovationen stehen. Arbeit ist nicht primär Kostenfaktor, sondern Quelle von Wertschöpfung. Es geht um die Entscheidung von «besser statt billiger». Qualifizierte und motivierte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, vom Zerspanungsmechaniker bis hin zum Softwareingenieur, schaffen die Voraussetzungen sowohl für die Entwicklung als auch für die Umsetzung neuer Ideen: von der Erfindung bis zur erfolgreichen Markteinführung eines Produktes. Der Schlüssel für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens liegt deshalb im Zusammenspiel von strategischer, technologischer, organisatorischer und sozialer Kompetenz.

Wann handeln Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer innovativ? Doch nur dann, wenn Fähigkeiten, Kommunikation, Freiräume und Beteiligungsmöglichkeiten dies möglich machen. Wenn die ihnen abverlangte Arbeit auch auf Dauer leistbar ist und keine gesundheitlichen Beeinträchtigungen mit sich bringt. Wenn sie wollen, können und dürfen. Nicht zuletzt deshalb sind Tarifautonomie und Mitbestimmung, soziale Sicherheit und Regulierung, berufliche Qualifizierung, menschliche Kreativität, Unternehmenskultur und Arbeitsorganisationsformen neben ökonomischen und ökologischen, bildungs- und forschungspolitischen Rahmenbedingungen die zentralen Innovationsmotoren und der Schlüssel für erfolgreiche Innovationen.

Auf der betrieblichen Ebene kommt bei Fragen der Arbeitsgestaltung dem Einsatz des Produktionssystems eine herausragende Rolle zu. Hier entscheidet sich mit, ob betriebliche Innovationen schon im Keim erstickt oder aber zur Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen beitragen. Neben Maschinen, Betriebsmitteln und Produktionsstätten stellen Produktionssysteme auch das Regelwerk und die Methode dar, nach denen Prozesse in der Produktion geführt werden. Veränderungen des Produktionssystems beeinflussen die künftige Wettbewerbsfähigkeit und das Innovationsverhalten somit nachhaltig.

Besondere Strahlkraft haben sogenannte «Ganzheitliche Produktionssysteme (GPS)», die ihren Ursprung im Toyota-Produktionssystem haben. Nicht nur die großen Automobilhersteller, auch kleinere und mittlere Unternehmen gehen mittlerweile dazu über, mit Hilfe «Ganzheitlicher Produktionssysteme» über den eigentlichen Fertigungsprozess hinaus, ihre Unternehmensprozesse und -funktionen neu zu ordnen. Zielsetzung «Ganzheitlicher Produktionskonzepte» ist es, durch eine weitgehende Standardisierung von personell-organisatorischen und technisch-organisatorischen Methoden die umfassenden Voraussetzungen für möglichst reibungslose, verschwendungsarme und effiziente Arbeitsabläufe zu schaffen. Schnelle Taktzeiten, Stress, Eliminierung der kleinsten Unterbrechungen, Rücknahme von Aufgabenintegration und Selbststeuerung, Entwertung von Facharbeit, verstärkter Einsatz von Leiharbeit und Dequalifizierungsprozesse, Neubewertung von Gruppenarbeit und Retaylorisierung können die Folge sein. Die Einführung «Ganzheitlicher Produktionssysteme» dient zuallererst dem Zweck der Effizienzsteigerung. Aus Beschäftigtenperspektive ist dies nur dann akzeptabel, wenn sich damit eine nachhaltige Sicherung ihres Arbeitsplatzes und annehmbare Arbeitsbedingungen verbinden.

Doch die Erschließung von Rationalisierungspotenzialen in Unternehmen muss nicht zwangsläufig Leistungsverdichtung, verschlechterte Ergonomie oder Einflussverlust mit sich bringen. Beschäftigte, Betriebsräte und IG Metall stehen vielmehr vor der zentralen Frage, die sich mit der Einführung von «Ganzheitlichen Produktionssystemen» verbindenden arbeitspolitischen Gestaltungsoptionen auf der betrieblichen Ebene offensiv und proaktiv zu nutzen. Positive Ansätze «Ganzheitlicher Produktionssysteme» gilt es aufzugreifen.

Ein Beispiel, das dies deutlich macht, ist die Materialeffizienz. Das «Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie» beziffert den Anteil der Materialkosten im produzierenden Gewerbe mit weit mehr als 40 Prozent, die Lohnkosten liegen hingegen deutlich unter 25 Prozent. In der Metall- und Elektroindustrie haben sie gar einen historischen Tiefstand von unter 16 Prozent erreicht. Dennoch konzentrieren sich zahlreiche Unternehmen bei ihren Bemühungen um Produktivitätsfortschritte einseitig auf den Faktor Arbeit. Die Entwicklung der unterschiedlichen Produktivitätsfortschritte zeigt das deutlich. Während die Arbeitsproduktivität seit 1960 um das Dreieinhalbfache zulegte, stieg die Materialproduktivität nur um den

Faktor 2, die Energieproduktivität verbesserte sich lediglich um den Faktor 1,5. Vor diesem Hintergrund ist eine Steigerung der Ressourceneffizienz nicht nur eine Frage der ökologischen Vernunft, sondern auch der ökonomischen Notwendigkeit.

An solchen Beispielen können wir ansetzen. «Billiger-Lösungen» in Form von Arbeitsverdichtung und Lohnverzicht sind der falsche Weg. «Besser-Strategien» für einen effizienteren Materialeinsatz und Energieproduktivität helfen mit, gute Arbeit in Deutschland zu sichern und neue Arbeitsplätze in der Industrie zu schaffen. Es geht um Zukunftsinvestitionen und den Einsatz von technologischem Know-how. Es geht um Konzepte, die konsequent den Menschen in seinem Wert und seinen Wertschöpfungspotenzialen in den Ausgangs- und Zielpunkt für eingeleitete Veränderungen stellen.

Zu häufig haben wir uns in der Vergangenheit mit einer reaktiven Rolle begnügt und standen mehr oder weniger hilflos vor den Scherbenhaufen einer verfehlten Unternehmenspolitik. Unserem Anspruch, die Arbeit von morgen im Interesse der Beschäftigten zu gestalten, werden wir aber nur dann gerecht, wenn wir auf allen gewerkschaftspolitischen Gestaltungsebenen unseren Einfluss geltend machen und uns aktiv ins Innovationsgeschehen stürzen. Vertrauensleute und Betriebsräte, Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten und Hauptamtliche dürfen sich nicht damit begnügen, in guten Zeiten ein Stück vom Kuchen abhaben zu wollen, sondern müssen ihre Möglichkeiten ausschöpfen, um gemeinsam dafür Sorge zu tragen, dass dieser Kuchen überhaupt gebacken wird.

Der bäckt sich aber nicht von allein. Dafür bedarf es innovativer Rezepte. Einer präventiven Herangehensweise. Gemeinsam müssen wir Alternativen gegenüber den bisherigen Managementstrategien entwickeln. Wir müssen Unternehmensleitungen stellen, wenn sie Innovationen und Investitionen für eine nachhaltige Standortentwicklung unterlassen. Mit eigenen Ideen und Argumentationsstärke, unterstützt von wissenschaftlichem Know-how, gilt es betriebspolitische Alternativen zu den gängigen Kostensenkungsprogrammen aufzuzeigen.

Das geht nur gemeinsam mit den Belegschaften. Mit neuen Beteiligungsformen und einem Abschied von der alten Stellvertreterpolitik. Nur mit einer aktiven Teilhabe der Belegschaften an der Politik und Arbeitsgestaltung des Betriebsrats und der IG Metall können wir Vorbehalte in den eigenen Reihen angehen und den notwendigen Druck aufbauen, den wir brauchen, um unsere Vorstellungen in der Praxis auch umzusetzen.

Das wird nicht einfach und verlangt Antworten auf zahlreiche Fragen.

- Was sind die entscheidenden Schlüsselfaktoren für eine innovationsorientierte und nachhaltige Unternehmensentwicklung und welche Stellschrauben haben wir, darauf Einfluss zu nehmen?
- Wie gehen wir mit Kompetenz-, Wissens- und Ressourcendefiziten, Regulationsproblemen und Legitimationsängsten in den eigenen Reihen um?

- Wie schaffen wir die Voraussetzungen für eine nachhaltige Umsetzung innovationspolitischer Themen im betrieblichen Alltag?
- Wie können Erfordernisse des strukturellen Wandels über ausgewählte Innovationsthemen in der operativen Arbeit der IG Metall greifbarer gemacht werden?
- Wie kann eine neue Balance von gewerkschaftspolitischer Schutzfunktion und dem Anpacken von Gestaltungsaufgaben aussehen, eine neue Balance von Kooperation und Konflikt, Druck und Konzept?

Dieses Buch liefert erste Antworten auf diese Fragen. Seine Lektüre sei deshalb herzlich empfohlen.

Detlef Wetzel
Zweiter Vorsitzender der IG Metall

1 Ziel des Buches und Begründungsrahmen für Arbeitspolitik

1.1 Unsere Absichten und Ziele

In den letzten 20 Jahren sind Wirtschaft und Politik kräftig durchgeschüttelt worden. Auf Seiten der Beschäftigten gab es mehr oder minder geordnete und erfolgreiche Auseinandersetzungen um die Sicherung von Beschäftigung, Arbeitsbedingungen und Lebensbedingungen. In vielen dieser Auseinandersetzungen wurden allerdings Kompromisse gemacht, die höhere Arbeitsintensität, längere Arbeitszeiten, aber auch weniger Entgelt gegen Standortsicherung eintauschten. Die langfristige Sicherung des Unternehmens durch effektiveres Arbeiten und bessere Produkte und Dienstleistungen wurden eher nicht thematisiert. Insofern war auch die Sicherung und die Entwicklung der persönlichen Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit ein häufig vernachlässigbares Ziel in den Konflikten.

Die einseitige und eindimensionale Reduktion der Realität auf «Wirtschaftlichkeit» sichert weder ein auskömmliches Leben noch Beschäftigung.

Im Zentrum dieses Buches stehen deshalb die zwei Seiten von «Nachhaltigkeit». Gemeint sind die Entwicklung der längerfristigen Lebensfähigkeit eines Unternehmens auf der einen Seite und die Entwicklung der persönlichen, nachhaltigen Lebensfähigkeit oder der Persönlichkeit der Beschäftigten auf der anderen Seite. *Entwicklung* beinhaltet den *Schutz* der Lebensfähigkeit vor Auszehrung.¹

Es geht natürlich nicht, dass ein System seine Lebensfähigkeit durch Auszehren eines anderen Systems zu sichern versucht. Insofern geht es uns um die gesamtgesellschaftliche, soziale und ökologische Nachhaltigkeit, die wir demokratisch und mitbestimmend sicherstellen wollen.

Wir knüpfen an die Auseinandersetzungen der 70er und 80er Jahre des letzten Jahrhunderts um die Humanisierung des Arbeitslebens an. Die damalige Politik – gewerkschaftliche, aber auch staatliche – brachte beachtliche Ergebnisse. Tarifliche Meilensteine waren die Lohn-(und Gehalts-)Rahmentarifverträge. Über einen Ar-

¹ Der Zweck eines Unternehmens ist nach Fredmund Malik, Nutzen für Kunden zu stiften. Dazu muss das Unternehmen sich jetzt und in Zukunft als lebensfähiges System behaupten. Richtig an diesem Gedanken ist, einen konkreten Nutzen, einen Gebrauchswert für andere zu schaffen – anstatt Geld, Gewinn und Macht in den Vordergrund zu rücken. Den Blick auf Nachhaltigkeit von Unternehmen hat Fredmund Malik mit Frederic Vester gemeinsam. Für uns Gewerkschaften geht es insbesondere um eine Nachhaltigkeit des Wirtschaftens, schwerpunktmäßig um die Lebensfähigkeit des Individuums.

beitskampf wurde der Schutz vor Abgruppierung gesichert. Klar ist, dass es heute eine andere und fortgeschrittene (nicht fortschrittlichere) Situation gibt, die keine einfachen Blaupausen erlaubt. Aber Transfers von Erfahrungswissen, Hintergrundmotiven, Handlungsvarianten und Zielsetzungen halten wir für sinnvoll.

In diesem Buch wird ausgelotet, wann, wo, unter welchen Bedingungen, durch wen und mit welchen Mitteln Widersprüchliches zusammenkommen kann, wo sich also zweiseitige Gewinnsituationen² ergeben oder wo eine Seite des Widersprüchlichen sich durchsetzen muss, wo sich kaum vereinbare Interessen im Konflikt lösen müssen. Wir hoffen, dass der Eine oder die Andere dem Buch Hinweise entnehmen kann, wie er oder sie betriebliche Politik zur Gestaltung von Arbeit und Arbeitsbedingungen voranbringen kann – im Spannungsfeld zwischen Konsens und Konflikt³.

Anlass dieses Buches ist die Verbreitung von schematisch und schlecht übertragenen Imitaten des Toyota-Produktionssystems, aber auch gut gemachten Varianten. Diese «Ganzheitlichen Produktionssysteme» breiten sich von der Automobilindustrie in die gesamte Metall- und Elektroindustrie aus. Produktionssysteme finden zudem ihr Pendant in «Ganzheitlichen Entwicklungssystemen» und ähnlichen Ansätzen. Der baden-württembergische Arbeitgeberverband Südwestmetall will mit Toyota-Methoden «Montagearbeit in Deutschland halten». Zu vermuten ist, dass neben sinnvollen Motiven auch das Motiv «billige und kommandierte Arbeit» ausgeweitet wird. Entsprechend dringlich ist eine Antwort auf die Frage, wie wir uns als IG Metall dazu verhalten, welche Risiken und Gestaltungsmöglichkeiten wir erkennen können.

Erwerbsarbeit hängt vom Vorhandensein von Unternehmen ab, Unternehmen leben durch Arbeit. Die Erfahrung lehrt, dass für das Arbeitsverhältnis zweckmäßigerweise kollektive Arbeitsverträge (Tarifverträge) durchzusetzen sind. So kann zwischen den Vertragspartnern eine gleiche Augenhöhe zumindest angestrebt werden. Das gilt für den Abschluss der Verträge ebenso wie für ihre darauf folgende betriebliche Umsetzung. Insofern möchten wir mit diesem Buch Gewerkschaftsmitglieder, Gewerkschafter in speziellen Funktionen und Betriebsratsmitglieder ansprechen, die die Auseinandersetzung um gute Arbeit und Arbeitsbedingungen führen wollen.

Wenn es um Arbeit, Arbeitszeit, Arbeitsprozesse und um Leistung geht, gibt es neben der förmlichen Umsetzung noch die betriebliche Arbeitspraxis. Die tagtäglichen Abläufe verlangen viele Entscheidungen und Handlungen, die nicht alle direkt durch Betriebsratsmitglieder beeinflusst werden können.

2 Win-win-Situationen.

3 In einem angelsächsischen Bild ausgedrückt: «Boxing and Dancing».

Arbeitsvorbereiter, Projektleitungen, Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben häufig ihre eigenen Interessen oder Ansichten, wie sie ihre Arbeit gut machen wollen.

Wir möchten auch solche Personen ansprechen, deren Aufgabe es ist, Arbeit und Arbeitsprozesse zu gestalten und Personalentwicklung zu betreiben, also beispielsweise Industrial Engineers, Konstrukteure, Teamleiter, Meister, Personaler. Ausdrücklich suchen wir auch den konstruktiven Dialog mit dem Management, das sich zur Aufgabe macht, Arbeitsprozesse und Produkte optimal zu fördern.

Heute liegt im Bereich der Metall- und Elektroindustrie ein sich um ERA (Entgeltrahmen-Tarifvertrag) rankendes Tarifvertragswerk vor, in dem die Tarifparteien zum Beispiel im ERA-Manteltarifvertrag Folgendes formulieren:

- «Arbeits- und Leistungsbedingungen und Arbeitszeiten sind im Rahmen der betrieblichen und wirtschaftlichen Möglichkeiten so zu gestalten,
- dass sie auch auf Dauer zu keiner gesundheitlichen Beeinträchtigung der Beschäftigten führen,
 - dass die freie Entfaltung der Persönlichkeit der im Betrieb Beschäftigten geschützt und gefördert sowie das Recht auf Menschenwürde geachtet wird, [...]»⁴

Einerseits ist es selbstverständlich, dass die Tarifparteien das absolute Gebot des Grundgesetzes⁵ nach Schutz der Menschenwürde beachten. Sie sagen zudem, dass es nicht nur Aufgabe der staatlichen Gewalt ist, die Menschenwürde zu achten und zu schützen. Auch die Tarifparteien verpflichten ihre Mitglieder, Achtung und Schutz als Aufgabe in der Gestaltung der Leistungs- und Arbeitsbedingungen anzusehen. Würde ist nicht damit vereinbar, Menschen zu Objekten zu degradieren.

Unternehmen und Arbeitgeberverbände suchen Wege (oder meinen, sie bereits gefunden zu haben), den Rationalisierungsprozess erheblich zu beschleunigen und effektiver zu gestalten. Es ist zwar nicht präzise, aber normal, dass Dinge vereinfacht als «Kostensenkung» dargestellt werden. Es geht um die «Reduktion auf das Wesentliche». Zum Wesentlichen gehört, dass Rationalisierung im Rahmen des oben zitierten Manteltarifvertrages (MTV) stattfindet, dass es Wirtschaftlichkeit und Würde umfasst. Allerdings ist dazu noch einiges möglicherweise tarifvertrag-

4 Manteltarifvertrag für Beschäftigte zum ERA-TV. Metall- und Elektroindustrie Nordwürttemberg/Nordbaden (2005), § 3.2.

5 Grundgesetz Artikel 1 Abs. 1: «Die Würde des Menschen ist unantastbar. Sie zu achten und zu schützen ist Verpflichtung aller staatlichen Gewalt.» – Artikel 2 Abs. 1: «Jeder hat das Recht auf die freie Entfaltung seiner Persönlichkeit, soweit er nicht die Rechte anderer verletzt und nicht gegen die verfassungsmäßige Ordnung oder das Sittengesetz verstößt.» Artikel 2 Abs. 2: «Jeder hat das Recht auf Leben und körperliche Unversehrtheit. Die Freiheit der Person ist unverletzlich. In diese Rechte darf nur auf Grund eines Gesetzes eingegriffen werden.»