

Die Zeit – Wirtschaft : Hört auf die Malocher!

Die Zeit, Hamburg, Germany
Die Zeit, Hamburg, Germany

DIE ZEIT

45/2005

Hört auf die Malocher!

Beispiele aus der Praxis zeigen: Die Unternehmen brauchen mehr Mitbestimmung von unten

Von Michael Schumann

Das »deutsche Modell« ist unter Beschuss, die zentralen Institutionen des rheinischen Kapitalismus werden gemäß den Vorgaben neoliberalen Wirtschaftens geschliffen. Verändert werden das Ausbildungssystem, das Sozialsystem, die Regeln für den Arbeitsmarkt und für die Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern in Unternehmen und Betrieben. Auch der Druck auf eine Neugestaltung der Mitbestimmung wird immer größer.

Derzeit konzentrieren sich die Angriffe auf den mitbestimmten Aufsichtsrat, aber auch die betriebliche Entscheidungsbeteiligung der Arbeitnehmer gerät zunehmend ins Fadenkreuz der Kritik. Das ist fatal, denn eine Unternehmenspolitik, die den Herausforderungen einer globalisierten Wirtschaft und der zunehmend schärferen Konkurrenz gewachsen sein und dabei auf innovatives, nachhaltiges Management setzen will, ist ohne Mitbestimmung nicht zu haben.

Klar ist: In dieser Debatte müssen die Gewerkschaften ihre eigene Position offensiver bestimmen. Mitbestimmung muss auch weiterhin ihrem wirtschaftsdemokratischen Kontrollanspruch genügen. Aber gleichzeitig muss Mitbestimmung stärker und vor allem expliziter Teil der ökonomischen Begründungen der Unternehmensstrategien sein und sich nach »unten« öffnen zur Mitgestaltung der Arbeit.

Es geht heute in den Unternehmen um eine gewichtige Veränderung des Umgangs mit der »Ressource Mensch«. Früher verstand man unter dieser Ressource die disziplinierte, kontrollierte, maschinengleiche und durch Geld motivierte Arbeitskraft. Dieser Ansatz aber verschenkte zu viele Potenziale.

Seit 25 Jahren versuchen die Unternehmen, es mit »neuen Produktionskonzepten« und »Lean Production« besser zu machen. Bisher blieb es beim halbherzigen Experimentieren.

Bei Auto 5000 in Wolfsburg senken kreative Mitarbeiter die Kosten

Der Umgang mit den Beschäftigten muss sich grundsätzlich verändern. Notwendig ist ein Konzept für »lebendige Arbeit« soweit dies im gegenwärtigen System möglich ist. In diesem Konzept ist Platz für mitdenkende und auch mitentscheidende Arbeitnehmer und Angestellte, die möglichst flexibel, kreativ, selbstständig und selbstverantwortlich agieren können. Produktivitätsverbesserungen und dadurch ermöglichte Kostensenkungen bleiben zwar essenziell. Aber heute ist mehr gefordert: erfolgreiche Produkt- und Prozessinnovationen, hohe Qualitäts- und Flexibilitätsstandards, Geschwindigkeit, Verlässlichkeit, Reaktionsfähigkeit und ressourcenschonende Prozesse. Nur ein im Betrieb anders eingebundener Beschäftigter wird diesen Anforderungen gerecht werden können und wollen.

Das bekannteste praktische Beispiel für eine so konzipierte neue Arbeitspolitik ist das Unternehmen Auto 5000 bei Volkswagen. Die Kostenvorteile dieses Ansatzes, bei dem ehemals Arbeitslose, für eine Entlohnung von 20 Prozent unter dem VW-Haustarif, vorgegebene Stückzahlen des Modells Touran, im Bedarfsfall auch in unbezahlter Mehrarbeit, fertigen, sind viel beschrieben worden. Das Modell hat aber mehr zu bieten. Die interne Kalkulation geht davon aus, dass etwa ein Drittel der Kostenvorteile in der Touran-Fertigung ausschließlich den »innovativen Bestandteilen« des Projekts zu verdanken sind. Sehr viele Prozessinnovationen bei Auto 5000 sind in den Köpfen der Mitarbeiter in der Produktion entstanden, und sie

sind entscheidend für die hohe, konstante Qualität und die ressourcenschonende Fertigung, die sich im geringeren Energieverbrauch auszahlt.

Aus diesen und anderen Best-Practice-Beispielen lassen sich einige zukunftsweisende Prinzipien formulieren:

"Gruppenarbeit erhöht die Handlungsspielräume und die Selbstorganisationsfähigkeit der Beschäftigten.

"Flachere Hierarchien verbessern Abstimmungs- und Problemlösungsprozesse und gewährleisten Transparenz.

"Beschäftigte müssen in die Planung und Optimierung der Produktion eingebunden werden. In einer engen Verzahnung von Arbeiten und Lernen müssen sie die Chance zur Qualifizierung haben.

"Wichtig sind schließlich neue Entlohnungsformen, die Eigenverantwortung mit verbesserten Einkommen honorieren.

Das alles macht eine »nach unten« geöffnete Mitbestimmung notwendig. Die Betriebsräte müssen bei der praktischen Umsetzung dieser Prinzipien eine tragende Rolle spielen.

Selbstbewusste Arbeitnehmer fordern basisnähere Gewerkschaften

Die Begleitforschungen etwa beim Projekt Auto 5000 haben gezeigt, dass die Beschäftigten ganz mehrheitlich diesen Typus von innovativer Arbeitspolitik mittragen und ihre Vorteile erkennen. Drei Punkte sind dabei besonders wichtig. *Erstens* leisten Arbeitnehmer damit auch in ihrem Selbstverständnis einen konstruktiven Beitrag sowohl zur Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens als auch für die Sicherheit ihrer Arbeitsplätze. Dabei ist ihr eigener Leistungsbeitrag beruflich anspruchsvoller und professionalisierter geworden.

Zweitens übersehen die Beschäftigten keineswegs die mit diesem Konzept verbundenen neuen Risiken. Notwendig ist nämlich eine Änderung ihres traditionellen Verständnisses als Lohnarbeiter: bisher verdeckte, zurückgehaltene Leistungspotenziale müssen offen gelegt werden, statt »Dienst nach Vorschrift« ist Engagement gefordert. Arbeitnehmer selbst treiben damit die Rationalisierung voran und gefährden so tendenziell ihre Arbeitsplätze.

Nur über Mitbestimmungsregelungen ist es möglich, die vor diesem Hintergrund nötige Vertrauenskultur aufzubauen, die Übervorteilungen ausschließt, Nachteile verhindert und Verbesserungen verlässlich festschreibt. Es muss einen von beiden Seiten akzeptierten »fairen Deal« geben.

Drittens richtet sich der Reformanspruch der Beschäftigten auch an die eigenen Interessenvertreter. Die kollektive Interessenvertretung steht für sie dabei nicht zur Disposition, aber es gibt teilweise scharfe Kritik am Verhalten von Gewerkschaften und Betriebsräten. Zum einen wird auch als Folge der jüngsten Skandale bei VW eine schärfere Kontrolle gegen vermeintliche Selbstbedienungsmentalität und die Verlockungen durch Geld und Macht verlangt. Der gegen das Unternehmen gerichtete Kontrollanspruch soll mit doppelter Entschiedenheit auch gegenüber den eigenen Akteuren angewendet werden.

Außerdem ist größer werdende Skepsis gegenüber Repräsentativvertretungen erkennbar, die sich zu weit von der »Basis« entfernen. Wer in der Gruppenarbeit seine Interessen selbst vertritt, stellt höhere Ansprüche an die Leistung seiner Gewerkschaft auch an deren Innovationskraft.

Michael Schumann ist Professor für Soziologie an der Universität Göttingen. Die ausführliche Fassung des vorliegenden Artikels erscheint in diesem Monat in den SOFI-Mitteilungen Nr. 33

(c) DIE ZEIT 03.11.2005 Nr.45