

***Neue Organisationsformen -  
Herausforderungen für Betriebsräte***

**Workshop-Dokumentation**

Hans-Joachim Braczyk,  
Christian Renz (Hrsg.)

**Nr. 119 / Juli 1998**

**Arbeitsbericht**

ISBN 3-932013-45-x  
ISSN 0945-9553

***Akademie für Technikfolgenabschätzung  
in Baden-Württemberg***

Industriestr. 5, 70565 Stuttgart  
Tel.: 0711 • 9063-0, Fax: 0711 • 9063-299  
email: [discourse@afta-bw.de](mailto:discourse@afta-bw.de)  
<http://www.afta-bw.de>

Die *Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg* gibt in loser Folge Aufsätze und Vorträge von Mitarbeitern sowie ausgewählte Zwischen- und Abschlußberichte von durchgeführten Forschungsprojekten als *Arbeitsberichte der Akademie* heraus. Diese Reihe hat das Ziel, der jeweils interessierten Fachöffentlichkeit und dem breiten Publikum Gelegenheit zu kritischer Würdigung und Begleitung der Arbeit der Akademie zu geben. Anregungen und Kommentare zu den publizierten Arbeiten sind deshalb jederzeit willkommen.

## **Zusammenfassung**

Am 17. Februar 1998 führte die Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg in Zusammenarbeit mit der IG Metall Bezirksleitung Stuttgart in den Räumen der Akademie einen Workshop mit Betriebsrätinnen und Betriebsräten aus baden-württembergischen Unternehmen durch. Thema des Workshops waren die Herausforderungen, die die tiefgreifenden Organisationsreformen in den Unternehmen, der wirtschaftliche Strukturwandel und die veränderten Wettbewerbsbedingungen an die Betriebsratsarbeit stellen. Der Arbeitsbericht dokumentiert die Vorträge der vier Referenten sowie die daran anschließenden Diskussionen über anstehende Probleme und mögliche Lösungsansätze. Außerdem enthält der Arbeitsbericht einen Beitrag von Peter Hlawaty von der IG Metall Bezirksleitung Stuttgart, der sich mit den gewerkschaftspolitischen Konsequenzen der dargestellten Entwicklungen befaßt. Die Vorträge der drei Betriebsräte und die Diskussionen wurden auf der Grundlage eines Tonband-Mitschnitts von Mitarbeitern der Akademie verschriftlicht. Die schriftlichen Fassungen der Vorträge wurden durch die Referenten autorisiert.

## **Abstract**

On February 17, 1998 the Center of Technology Assessment in Baden-Württemberg organized in cooperation with a local trade union (IG Metall) a workshop with members of works councils from enterprises throughout Baden-Württemberg. The objective of this workshop was to discuss the new challenges for works councils caused by profound internal organisational reforms in companies, economic structural changes and a change of competitive conditions. This work report documents the four expert contributions as well as the subsequent discussions about imminent problems and possible solutions. The work report also contains a contribution of Mr. Peter Hlawaty, a leading representative of the above mentioned trade union (IG Metall), and is dealing with the consequences for trade union politics. The expert reports and the discussions were put down in writing by researchers of the Center of Technology Assessment according to tape recording. The written versions were authorized by the experts.

# Inhaltsverzeichnis:

<b>Vorwort der Herausgeber.....</b>	<b>1</b>
<b>I. Betriebsratspolitik im Wandel - Ergebnisse aus der Forschung.....</b>	<b>4</b>
<i>Christian Renz - Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg:</i> Strukturwandel der Wirtschaft und neue Koordinationsformen in den Unternehmen - Welche Veränderungen kommen auf die Betriebsräte zu?.....	5
Diskussion.....	13
<b>II. Praxisberichte.....</b>	<b>16</b>
<b>Praxisbericht 1: Zielvereinbarungen.....</b>	<b>17</b>
<i>Stefan Schwaab - Mercedes-Benz AG, Gaggenau:</i> Zielvereinbarungen bei Mercedes-Benz.....	18
Diskussion.....	22
<b>Praxisbericht 2: Flexibilisierung von Arbeitszeitsystemen.....</b>	<b>26</b>
<i>Gerd Duffke - TRUMPF GmbH + Co., Ditzingen:</i> Das Arbeitszeitmodell bei TRUMPF.....	27
Diskussion.....	34
<b>Praxisbericht 3: Flexibilisierung von Lohnsystemen.....</b>	<b>36</b>
<i>Walter Greiner - Elring-Klinger GmbH, Dettingen:</i> Flexibilisierung der Entlohnung bei Elring-Klinger.....	37
Diskussion.....	42
<b>III. Wandel der Betriebsratsarbeit aus Gewerkschaftssicht.....</b>	<b>44</b>
<i>Peter Hlawaty - IG Metall Bezirksleitung Stuttgart:</i> Neue betriebliche Organisationskonzepte - Herausforderungen für Betriebsräte und Gewerkschaften.....	45
<b>Teilnehmerliste.....</b>	<b>52</b>

## Vorwort der Herausgeber

Die breite und teilweise auch recht heftige Debatte über die Reformbedürftigkeit von Tarifverträgen wird vor allem von Arbeitgebern, Gewerkschaften, Verbänden, wissenschaftlichen Experten und Journalisten geführt. Demgegenüber sind die Erfahrungen und Meinungen von Betriebsräten kaum zur Kenntnis genommen worden. Betriebsräte sind eine wichtige Säule der bundesdeutschen Betriebsverfassung. Es ist durchaus wichtig zu erfahren, ob sie mit den vielfältigen und tiefgreifenden Veränderungen in der Wirtschaft, in den Organisationsstrukturen und Arbeitsanforderungen, in der Arbeits-, Sozial- und Tarifpolitik zurechtkommen, ob die gegebenen Handlungsmöglichkeiten für Betriebsräte ausreichen, oder ob sie überfordert werden.<sup>1</sup>

Im Zusammenhang mit Fragestellungen zu den wichtigsten Veränderungsimpulsen, die das deutsche System der industriellen Beziehungen seit einigen Jahren empfängt, ausgelöst von wirtschaftlichem, sozialstrukturellem und insbesondere von organisatorischem Wandel, wollten wir die gegenwärtige Situation von Betriebsräten zur Sprache bringen. Die Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg und die IG Metall Bezirksleitung Stuttgart haben dafür gemeinsam einen Workshop mit Betriebsräten organisiert. Auf diesem Workshop sollte vor allem über zwei Punkte diskutiert werden:

Einmal lag uns daran, den Teilnehmern aus der betrieblichen Praxis die wichtigsten Ergebnisse aus einem noch laufenden Vorhaben zum Wandel der Arbeitsregulation vorzustellen<sup>2</sup> und von den Betriebsräten kritische Kommentare dazu zu erhalten. Wir wollten wissen, wie groß die Übereinstimmung zwischen unseren Beobachtungen der neuen Anforderungen an die Arbeit von Betriebsräten mit den konkreten Erfahrungen der Betriebsräte ist. Zum anderen wollten wir von ihnen erfahren, welche Optionen für das Handeln der Interessenvertretung sie selbst sehen, welche sie davon für ihre eigene Arbeit bevorzugen und aus welchen Gründen sie dies tun.

Mehrere empirische Untersuchungen rückten in den zurückliegenden 40 Jahren die Frage in den Mittelpunkt, ob die Betriebsverfassung und speziell die Institution des Betriebsrates die gesetzlich verankerten Erwartungen einer am Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebs (§2 BetrVG) orientierten vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat möglich machen können. Diese Frage wurde in zugespitzten Situationen und Krisen-

---

<sup>1</sup> Einen erfreulichen Kontrast zur öffentlichen Debatte bilden neuere wissenschaftliche und auf Weiterentwicklung der Betriebsverfassung gerichtete Arbeiten. Zu nennen sind das Projekt „Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen“ der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung, das Auswirkungen und Perspektiven des deutschen Mitbestimmungssystems und Vorschläge zu seiner Weiterentwicklung erarbeitet, sowie die Arbeiten von W. Müller-Jentsch (Soziologie der Industriellen Beziehungen, Campus Verlag, Frankfurt/New York 1997) und H. Kotthoff (Betriebsräte und Bürgerstatus, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1994).

<sup>2</sup> Das Projekt mit dem Titel „Wandel der Arbeit durch neue Regimes der Koordination und Steuerung“ wird mit Förderung der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) an der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg durchgeführt. Es ist eingebettet in den Forschungsschwerpunkt der DFG „Reregulierung und Restrukturierung der Arbeit in den Spannungsfeldern von Globalisierung und Dezentralisierung“.

zeiten recht brisant, und nicht selten gab es Anlaß dazu, entweder das Ende oder aber eine wachsende Bedeutungslosigkeit dieser Einrichtung für die faktische Arbeitspolitik vorherzusagen. Zwar wissen wir, daß die Regelungen und Möglichkeiten der Betriebsverfassung in der Betriebswirklichkeit sehr unterschiedlich beachtet und genutzt werden. Aber insgesamt, so sagt die einschlägige Forschung, haben sich Betriebsverfassung und Betriebsrat bewährt. Dies gilt selbstverständlich ganz besonders für die Traditionsbranchen und Großunternehmen der Industrie. Mindestens für diese Bereiche konnte sogar die weitergehende Einschätzung plausibel gemacht werden, daß die Institution des Betriebsrats für die betriebliche Konfliktregulation eine vorteilhafte Ressource darstelle. Oftmals hörte man auch Unternehmer sagen: wenn es ihn nicht gäbe, müßte man den Betriebsrat erfinden.

Zunehmend wird nun aber der Betriebsrat nicht nur in der Konfliktregulierung, sondern auch im Co-Management gefordert.<sup>3</sup> Während einerseits durch offenbar anhaltende Verlagerung arbeitsregulatorischer Aufgaben von den Tarifverbänden hin zu den Betrieben die Konfliktregulierung für die Betriebsräte mehr Gewicht erhält, werden sie andererseits in die vielfältigen und konsequenzenreichen Vorgänge organisatorischer Reformen eingespannt. In arbeitsregulatorischer Hinsicht sind hier lediglich Entgelt und Arbeitszeit an vorderer Stelle zu nennen. Besonders prominente Beispiele für organisatorische Reformen sind die Einführung von Gruppenarbeit in Fertigung und Montage, eine weitreichende Neugestaltung von zentraler und dezentraler Steuerung in den Großunternehmen und in Verbindung damit eine sich ausbreitende Praxis von Zielvereinbarungen zwischen Beschäftigten und Management.

Christian Renz von der Akademie für Technikfolgenabschätzung stellte in seinem Einführungsvortrag dar, daß Unternehmen, die neue Organisationsformen einsetzen, meist in Konflikt geraten mit bestehenden Betriebsvereinbarungen, tariflichen Regelungen und Interessenvertretungsstrukturen. Es kommt infolgedessen zu Neuverortungen der Unternehmen innerhalb, am Rande und teilweise auch außerhalb des Tarifvertragssystems. Für die Betriebsräte „vor Ort“ ändern sich damit die Rahmenbedingungen für das Interessenvertretungshandeln grundlegend. Anschließend stellten drei Betriebsräte aus den Unternehmen Mercedes-Benz/ Gaggenau, TRUMPF/ Ditzingen, sowie Elring-Klinger/ Dettingen, im Rahmen der Themenblöcke „Zielvereinbarungen“, „Flexibilisierung von Arbeitszeitsystemen“ und „Flexibilisierung von Lohnsystemen“ die betrieblichen Problemlagen dar. Die Referenten schilderten die Organisationsveränderungen, die in den Betrieben stattgefunden haben, und zeigten an Praxisbeispielen auf, in welcher Weise der Betriebsrat seine Interessenvertretungspolitik auf die veränderte Situation eingestellt hat. Peter Hlawaty von der IG Metall Bezirksleitung Stuttgart resümiert in seinem Beitrag die wesentlichen Erkenntnisse des Workshops und zieht daraus Schlußfolgerungen in bezug auf eine künftige gewerkschaftspolitische Strategie.

---

3 Abstrakt steht das zunächst durchaus in Übereinstimmung mit den Grundsätzen der Betriebsverfassung. Und wir wollen hier auch außer acht lassen, ob durch die vermehrte Einbeziehung des Betriebsrats in Managementfunktionen die Grenzen zwischen Betriebsverfassung und Unternehmensverfassung unschärfer werden.

Für unseren Workshop hatten wir uns zunächst nur vorgenommen, die veränderte Rolle von Betriebsräten zu beleuchten und von ihnen zu erfahren, wie sie selbst diese veränderte Rolle interpretieren, alltäglich ausfüllen und welche Konsequenzen für das Selbstverständnis von Betriebsräten daraus resultieren. Diese Dokumentation enthält Verlauf und Ergebnis der Diskussionen. Wenn wir dadurch auch in der Hauptsache eine erfreuliche Bestätigung unserer bisherigen Forschungsergebnisse erhalten haben, so konnten wir uns gleichwohl über wertvolle Hinweise für sinnvolle Differenzierungen und weiterführende Fragen freuen. Umgekehrt konnten wir auch den Betriebsräten etwas bieten. Die systematische Behandlung sowohl von allgemeinen Trends in der Arbeits- und Tarifpolitik, Organisationsstrukturentwicklung und Managementstrategien als auch von besonderen Handlungsanforderungen vor dem Hintergrund der allgemeinen Entwicklungen brachte den Teilnehmern, wie sie uns sagten, einen Nutzen.

An der Konzeption, Durchführung und Auswertung des Workshops waren neben den Herausgebern Herr Dr. Jörg Abel und Frau Dr. Karin Töpsch beteiligt. Den Teilnehmern des Workshops möchten wir für die rege Mitwirkung und der IG Metall Bezirksleitung Stuttgart, namentlich Herrn Peter Hlawaty, für die tatkräftige Unterstützung bei der Vorbereitung und Durchführung des Workshops herzlich danken.

# **I. Betriebsratspolitik im Wandel - Ergebnisse aus der Forschung**



**Christian Renz**

**Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg, Stuttgart**

## **Strukturwandel der Wirtschaft und neue Koordinationsformen in den Unternehmen - Welche Veränderungen kommen auf die Betriebsräte zu?**

### **Einleitung**

Die heutige Veranstaltung beschäftigt sich mit den *Herausforderungen*, vor die die betriebliche Interessenvertretung im Zuge der wirtschaftsstrukturellen Veränderungen gestellt wird. In diesem Vortrag soll es darum gehen, die Zusammenhänge zwischen den veränderten Wettbewerbsbedingungen, den betrieblichen Restrukturierungsmaßnahmen und der betrieblichen Arbeitspolitik aufzuzeigen. Dabei sollen zugleich die Rahmenbedingungen abgesteckt werden, unter denen sich die Betriebsratsarbeit gegenwärtig vollzieht.

Ich beziehe mich bei meinen Ausführungen auf erste Ergebnisse eines *Forschungsprojektes* mit dem Titel „Wandel der Arbeit durch neue Regimes der Koordination und Steuerung“, das an der Akademie für Technikfolgenabschätzung unter der Leitung von Herrn Prof. Dr. Braczyk durchgeführt wird. Wir untersuchen dabei die Restrukturierungsmaßnahmen, die sich gegenwärtig in den baden-württembergischen Unternehmen vollziehen, sowie deren Auswirkungen auf die industriellen Beziehungen. Im Rahmen dieser Studie haben wir bislang 17 Betriebe untersucht und mit ca. 60 Personen (Unternehmensvertretern, Betriebsräten und Gewerkschaftsfunktionären) gesprochen.

### **Veränderungen wirtschaftlicher Rahmenbedingungen**

Den Ausgangspunkt unserer Untersuchung bilden die Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Drei Entwicklungen sind dabei von maßgeblicher Bedeutung: Die Krise der deutschen Wirtschaft, die sich insbesondere als Beschäftigungskrise bemerkbar macht, der wirtschaftliche Strukturwandel und die Globalisierung der Wirtschaft.

Zu Beginn der 90er Jahre ist Deutschland in eine schwere *wirtschaftliche Krise* geraten. Auch Baden-Württemberg, das lange als krisensicher galt, wurde nicht von dieser Krise verschont: Fahrzeugbau, Elektroindustrie und Maschinenbau litten unter Auftrags- und Produktionsrückgängen, die Beschäftigtenzahlen sanken. Infolge dieser Entwicklung ist Deutschland als Produktionsstandort ins Gerede gekommen: Löhne und Lohnnebenkosten wären zu hoch, Wochen- und Jahresarbeitszeiten zu niedrig, die Innovationsgeschwindigkeit zu gering. Aufgrund dessen sei man gegenüber der ausländischen Konkurrenz ins Hintertreffen und die deutsche Wirtschaft in die Krise geraten, was sich vor allem auf dem Arbeitsmarkt bemerkbar mache.

Ein weiterer Aspekt, der die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen nachhaltig verändert, ist der *wirtschaftliche Strukturwandel*. Der industrielle Bereich verliert im Vergleich zum Dienstleistungssektor zunehmend an Bedeutung. Dies gilt sowohl für die ganze Bundesrepublik, als auch für Baden-Württemberg: Während die Beschäftigtenzahlen im Verar-

beitenden Gewerbe seit Jahren rückläufig sind, ist im Bereich Handel und Dienstleistungen ein stetiger Zuwachs zu verzeichnen. Darüber hinaus zeichnet sich im Bereich des Verarbeitenden Gewerbes ein Wandel der Beschäftigtenstruktur ab, der dadurch gekennzeichnet ist, daß der Anteil der Arbeiter an der Belegschaft zugunsten der Angestellten stetig abnimmt. Während im Jahre 1960 noch über 80 Prozent der Beschäftigten im Verarbeitenden Gewerbe Baden-Württembergs zu den gewerblichen Arbeitnehmern zählten, waren es 1996 nur noch etwas mehr als 60 Prozent.

Und schließlich verändern sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen durch die sogenannte *Globalisierung*. Durch die Zunahme grenzüberschreitender Wirtschaftsaktivitäten sind neue Märkte und eine neue Konkurrenzsituation entstanden, die die Wettbewerbsbedingungen einschneidend verändert haben. Insbesondere die Konkurrenz durch Japan und andere südostasiatische Staaten, aber auch das Erstarken der USA brachten die deutsche Wirtschaft in Bedrängnis. Diese Konkurrenten sind mittlerweile in der Lage, Produkte auf deutschem Qualitätsniveau zu günstigeren Preisen anzubieten. Ein weiterer Wettbewerbsvorteil der ausländischen Konkurrenz wird darin gesehen, daß sie schneller und besser auf Kundenwünsche reagieren kann.

### **Restrukturierungsmaßnahmen in den Unternehmen**

Die Unternehmen haben die veränderten Wettbewerbsbedingungen deutlich zu spüren bekommen und darauf mit der Durchführung verschiedener Restrukturierungsmaßnahmen reagiert. Diese zielen zum einen auf eine *Kostenreduktion*, zum anderen auf eine *Steigerung der Innovationsgeschwindigkeit* ab. Sie beziehen sich sowohl auf die Unternehmens- als auch auf die Arbeitsstrukturen.

Was die *Unternehmensstrukturen* betrifft, so kommen folgende Strategien zum Einsatz:

- Die Erweiterung der betriebswirtschaftlichen Selbständigkeit einzelner Produktions- und Dienstleistungsbereiche. Hierfür werden verschiedene Begriffe verwendet, wie Center-Bildung, Sparten-Bildung, Divisionalisierung, Segmentierung.
- Die Externalisierung von Organisationseinheiten, das sogenannte Outsourcing. Dabei werden verschiedene Vorgehensweisen gewählt: die Auslagerung von Funktionen in Zweigwerke, Tochterunternehmen oder andere Konzernbetriebe; die Ausgründung von Unternehmensteilen, wodurch neue selbständige Unternehmen entstehen; die Fremdvergabe von Aufgaben an andere Unternehmen.
- Die Restrukturierung der Zulieferkette mit dem Ziel, die Zahl der Zulieferer zu reduzieren und mit diesen enger, z. T. auch bei der Forschung und Entwicklung, zusammenzuarbeiten.

In bezug auf die *Arbeitsstrukturen* zielen die Restrukturierungsmaßnahmen der Unternehmen darauf ab, Funktionen und Kompetenzen aus der Hierarchie bzw. aus den indirekten Abteilungen und Stäben 'nach unten', zu den ausführenden Beschäftigten bzw. in die ausführenden Einheiten zu verlagern. Hierzu zählen folgende Maßnahmen:

- Reduzierung der Hierarchiestufen;
- die Einführung von Gruppenarbeit;
- die Einrichtung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP).

Das wesentliche gemeinsame Merkmal dieser Maßnahmen besteht unseres Erachtens in einer Veränderung der *Koordinations- und Steuerungsmechanismen*. An die Stelle hierarchisch-bürokratischer Anweisungen tritt zunehmend eine Austauschform, die wir als *diskursive Koordination* bezeichnen: Zuständigkeiten und Aufgabenstellungen werden in steigendem Maße zwischen den Beteiligten ausgehandelt und spezifiziert. Die Art und Weise der Aufgabenerledigung wird nicht mehr bis ins Detail vorgeschrieben, sondern wird verhandelt oder ganz in die Verantwortung der Beschäftigten gestellt. Auch die Aufgabe selbst kann zumindest teilweise zum Verhandlungsgegenstand werden.

### **Spannungen zwischen Arbeitsstrukturen und Arbeitsregulation**

Die neuen Koordinations- und Steuerungsformen, die ihren Ausdruck in den veränderten Arbeitsstrukturen finden, geraten allerdings in *Widerspruch* zu den bestehenden Formen der Arbeitsregulierung, also mit Entgeltsystemen, Arbeitszeitmodellen, Interessenvertretungsstrukturen und kollektivvertraglichen Regelungen. Und dieser Zusammenhang zwischen den Arbeitsstrukturen und der Arbeitsregulation, steht im Mittelpunkt unserer Untersuchung. Ich will die Spannungen, die sich zwischen diesen beiden Bereichen ergeben, anhand von drei zur Zeit besonders brisanten Themen aufzeigen, die im Laufe dieses Workshops noch ausführlicher behandelt werden: Zielvereinbarungen, Entgelt- und Arbeitszeitsystemen:

Im Instrument der *Zielvereinbarungen* wird der Mechanismus der diskursiven Koordination besonders deutlich erkennbar. Über Zielvereinbarungen greifen die Beschäftigten selbst stärker in die Aushandlungsprozesse ein, denn sie sind es, mit denen die Führungskräfte Zielvereinbarungen abschließen und die dann auch für die Zielerreichung verantwortlich zeichnen. Im Unterschied zu den alten Strukturen wird nunmehr der Weg zur Zielerreichung dem Beschäftigten nicht mehr diktiert, vielmehr darf er sich innerhalb eines gesetzten Rahmens frei bewegen. Zielvereinbarungen sind in allen untersuchten Unternehmen zu einem zentralen Moment veränderter Koordination und Steuerung geworden. Zwar unterscheidet sich die Tiefe des Einsatzes in den Unternehmen, aber es ist beobachtbar, daß das ursprünglich für Leitende Angestellte konzipierte Instrument inzwischen auch in der Produktion zur Anwendung kommt.

Zwischen Zielvereinbarungssystemen und den etablierten Regelungsstrukturen kommt es nun zunehmend zu *Unvereinbarkeiten*. Der Charakter von Zielvereinbarungen verbietet quasi von selbst eine einheitliche und langfristig gültige Regelung bestimmter Inhalte. Diese werden zwischen dem Vorgesetzten und den Mitarbeitern immer wieder neu ausgehandelt. Die Zielvereinbarung tritt damit als neues Regulierungsinstrument neben den Arbeitsvertrag, die Betriebsvereinbarung und den Tarifvertrag. Hierin wird ein erstes Spannungsfeld zwischen den neuen Arbeitsstrukturen und der Arbeitsregulation sichtbar. Ein weiteres betrifft die Regelung der *Entgelte*:

Die herkömmlichen *Akkordsysteme* sind für die neuen Arbeitssysteme wenig geeignet. Da sie die Entlohnung an die ausgebrachte Stückzahl knüpfen, sind sie bestenfalls dazu geeignet, eine gleichbleibende Leistung zu sichern. Sie vermitteln den Beschäftigten jedoch keinerlei Anreize, selbst initiativ zu werden, um ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg zu steigern, etwa durch eigenständige Verbesserungen des Arbeitssystems. Darüber hinaus zielen die alten Akkordsysteme auf die Steigerung der individuellen Leistung ab und stehen damit im Widerspruch zu den neuen teamförmigen Arbeitsstrukturen.

Die Unternehmen reagieren auf dieses Problem mit der Entwicklung von Entgeltsystemen, die die Bezahlung an gemeinsam erbrachten Leistungen festmachen und dabei andere Leistungskriterien zugrunde legen. Die Entwicklung geht dahin, das Entgelt an den Beitrag zum Unternehmenserfolg bzw. an die Erreichung der vereinbarten Ziele zu koppeln. Dadurch soll gewährleistet werden, daß die Beschäftigten ihre gesamten Fähigkeiten für das Erreichen der Unternehmensziele einsetzen. In vielen Betrieben scheut man sich allerdings noch vor der Umstellung auf diese Leistungskriterien. Das hängt einmal damit zusammen, daß den Beschäftigten das Risiko extremer Einkommensschwankungen nicht zugemutet werden kann. Zugleich werden aber auch Vorkehrungen gegen eine 'nach oben' offene Einkommensentwicklung getroffen.

Neben den Anreizsystemen wird auch die bisherige *Bildung von Lohngruppen* durch die neuen Arbeitssysteme in Frage gestellt. Das traditionelle System basiert auf der Überlegung, daß an verschiedenen Arbeitsplätzen unterschiedliche Fähigkeiten gefordert sind, was zu einer starken Differenzierung der Entlohnungsgruppen führen muß. Mit Gruppenarbeit wird jedoch angestrebt, daß die Beschäftigten in der Lage sind, möglichst viele Teilfunktionen des Arbeitsprozesses zu beherrschen. Die Differenzierung der Lohngruppen müßte sich demnach auf den Umfang der beherrschten Teilprozesse beziehen.

Mit der Restrukturierung der Arbeit hat auch die Diskussion um eine *Flexibilisierung der Arbeitszeiten* wieder an Aktualität gewonnen. Ein Schwerpunkt der Debatte kreist um das Problem kurzfristig schwankender Auftragslagen, das eine weitestgehende Flexibilisierung in bezug auf die Lage der Arbeitszeit erforderlich macht. In den Betrieben werden daher immer flexiblere Arbeitszeitmodelle entwickelt. So werden insbesondere Arbeitszeitkonten mit immer größeren Ober- und Untergrenzen und Ausgleichszeiträumen eingeführt.

Der zweite Schwerpunkt der Arbeitszeitdiskussion dreht sich um den Umfang der Arbeitszeiten. Während die Interessenvertretungen der Arbeitnehmer infolge der Beschäftigungskrise auf eine Verkürzung drängen, argumentieren die Arbeitgeber mit Verweis auf die Standortkonkurrenz für längere Arbeitszeiten.

### **Unternehmerische Optionen**

Die angeführten Spannungen führen in den Unternehmen verstärkt zu *Konflikten*, wobei bislang praktizierte Regelungen zunehmend zur Diskussion gestellt werden. Den Unternehmen bieten sich dabei verschiedene Optionen zur Lösung dieser Konflikte. Ein Teil der Unternehmen sucht nach Lösungen innerhalb des Tarifsystems, während andere versuchen, sich von diesem System zu lösen.

Bei Unternehmen, die versuchen, die aufgeworfenen Regulierungsprobleme im Rahmen des *bisherigen Modells* zu lösen, wird am Grundsatz der kollektiven, unternehmensübergreifenden Regulation der Arbeitsbedingungen festgehalten. Auf der überbetrieblichen Ebene handeln Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände die Tarifverträge aus, auf der betrieblichen Ebene verhandeln Betriebsräte mit dem Management und infolge der veränderten Arbeitsstrukturen verstärkt auch die Gruppen bzw. die Gruppensprecher mit den Vorgesetzten. Bei den Regelungsinstrumenten zeigen sich bereits neue Gewichtungen und Regelungsbedarfe: Diskursive Koordinierung wird vermehrt formal über Zielvereinbarungen geregelt, die nur bestimmte Gruppen bzw. Teile des Arbeitsprozesses betreffen.

In dieser Gruppe findet sich die Mehrzahl der Unternehmen aus dem Kreis der baden-württembergischen *Kernindustrien* (Fahrzeugbau, Maschinenbau, Elektroindustrie). Diese zeichnen sich durch einen hohen Anteil gewerblicher Arbeitskräfte aus, die über ein hohes Qualifikationsniveau verfügen und die Arbeitspolitik nach wie vor prägen, auch wenn sich die Beschäftigtenstruktur zugunsten der Angestellten verschiebt. In diesen Unternehmen finden sich in der Regel gewerkschaftlich stark organisierte und mobilisierbare Belegschaften, die der Interessenvertretung eine starke Verhandlungsposition beschere. Diese Unternehmen rütteln nicht generell am Tarifvertrag. Lösungen werden im Rahmen der Tarifverträge bzw. unter Einbeziehung der Tarifparteien gesucht. Das Interesse dieser Unternehmen liegt eher in einer *Reformierung*, wobei die Vorstellungen im einzelnen zwar unterschiedlich sind, aber doch dahingehend übereinstimmen, daß in unterschiedlichem Umfang mehr auf der betrieblichen Ebene geregelt werden soll.

Daneben gibt es Unternehmen, die bewußt und z. T. auch öffentlichkeitswirksam von bestehenden Tarifbestimmungen abweichen. Diese Unternehmen brechen aus dem Flächentarifvertrag aus und streben statt dessen *unternehmensspezifische Regelungen* über Firmentarifverträge oder Betriebsvereinbarungen an. Die Wege, die die Unternehmen dabei beschreiten, sind vielgestaltig. Der Verbandsaustritt stellt sicherlich die spektakulärste Form dar. Eine andere ist der Abschluß von Betriebsvereinbarungen oder von individuellen Vereinbarungen, bei denen der Betriebsrat und die Belegschaft den Tarifvertragsbruch billigen. Eine weitere Möglichkeit ist die Restrukturierung des Konzerns mit dem Ziel, bestimmte Funktionen (Entwicklung, Service) aus dem tarifgebundenen Bereich auszugliedern.

Bei diesen Unternehmen lassen sich zwei Gruppen unterscheiden: Zum einen handelt es sich um Unternehmen, die ihren Schwerpunkt in der *Produktion* haben und sich aus Kostengründen zur Tariffucht entschließen. Die zweite Gruppe besteht aus Unternehmen, die aus historischen Gründen dem Flächentarifvertrag unterliegen, bei denen eine strategische Neuausrichtung der Geschäftspolitik aber dazu führte, daß der Schwerpunkt nun nicht mehr im Bereich der Produktion, sondern bei den *Dienstleistungen* liegt, etwa im Bereich der Entwicklung oder der Serviceleistungen. In diesem Fall wird der Ausbruch aus dem Flächentarif damit begründet, daß die veränderten Aufgabenstrukturen neue, flexiblere Regelungen erfordern.

Der Vollständigkeit halber möchte ich kurz erwähnen, daß wir uns noch mit einem weiteren Unternehmenstypus befassen, nämlich mit Unternehmen, die *außerhalb des Tarifsystems*

stehen, und bei denen die Regulation weitgehend auf der freien, individuellen Aushandlung der Arbeitsbedingungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer basiert. Dieser Typus findet sich insbesondere in den „Zukunftsbranchen“ aus den Bereichen Multimedia, Softwareindustrie, Telekommunikation oder Biotechnologie. In diesen Unternehmen arbeiten vorwiegend hochqualifizierte Angestellte, die ihre Interessen selbst vertreten und insgesamt kaum die Notwendigkeit einer kollektiven Interessenvertretung auf betrieblicher oder überbetrieblicher Ebene sehen.

### **Herausforderungen für die betriebliche Interessenvertretung**

Aus den Restrukturierungsmaßnahmen und den Veränderungen in der Arbeitsregulation ergeben sich vielfältige Herausforderungen für die betriebliche Interessenvertretung.

Die zentrale Herausforderung resultiert aus der zunehmenden *Verbetrieblichung der Arbeitsbeziehungen*. Die wachsende Kritik an den tariflichen Regelungen und die steigende Zahl der Abweichungen von den Tarifverträgen führen dazu, daß die Tarifnormen zunehmend ihre orientierende und bindende Kraft verlieren. Infolgedessen muß immer mehr auf der betrieblichen Ebene geregelt werden. Dies resultiert zum einen daraus, daß die tariflichen Regelungen von den Unternehmen nicht mehr als unantastbar betrachtet werden, und zum anderen verlagern die Tarifparteien immer mehr Regelungskompetenz nach unten. Beispiele hierfür sind der Tarifvertrag zur Beschäftigungssicherung und der Tarifvertrag zur Altersteilzeit, die den Betrieben relativ große Gestaltungsspielräume überlassen. Das hat zur Folge, daß die Aufgaben der Betriebsräte sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht zunehmen.

Und diese Aufgaben müssen sie in einer Situation bewältigen, in der die notwendige *Sicherung des Standortes* die Handlungsmöglichkeiten der Betriebsräte erheblich einschränkt. Nahezu alle von uns befragten Betriebsräte sagten, daß die Gefahr von Arbeitsplatzverlusten durch Ver- oder Auslagerungen eine mehr oder weniger akute Bedrohung darstellt, die in den Verhandlungen mit der Geschäftsleitung eine wesentliche Rolle spielt. Von den Betriebsräten wird verlangt, daß sie sich mit um die wirtschaftliche Situation der Betriebe kümmern sollen, was zumeist bedeutet, daß sie Kostensenkungsmaßnahmen zustimmen sollen. Dabei stehen die Betriebsräte vielfach vor dem Problem, daß sie nicht beurteilen können, wie es tatsächlich um die wirtschaftliche Situation des Betriebes bestellt ist und wie ernst die Verlagerungsdrohungen sind. Für die betriebliche Interessenvertretung ergibt sich daraus die Notwendigkeit, sich auch mit wirtschaftlichen Fragen zu befassen, was oftmals eine neue und sehr anspruchsvolle Aufgabe darstellt.

Eine weitere Herausforderung resultiert aus der zunehmenden *Interessendifferenzierung* auf seiten der Beschäftigten. Die vielgestaltigen Restrukturierungsmaßnahmen führen z. T. zu sehr unterschiedlichen Problem- und Interessenlagen, die oft nur schwer unter einen Hut zu bringen sind. Hinzu kommt, daß durch die Verschiebungen in der Beschäftigtenstruktur der Anteil der Arbeiter, auf die sich die betriebliche Interessenvertretung in erster Linie stützt, immer weiter abnimmt. Demgegenüber steigt der Anteil der Angestellten, die in der Regel erst noch für die kollektive Interessenvertretung gewonnen werden müssen. Für die

Betriebsräte wird es infolge dieser Entwicklungen immer schwieriger, die verschiedenen Interessen in eine einheitliche Vertretungspolitik umzusetzen.

Vertretungsprobleme ergeben sich auch aus der Entstehung von *Selbstvertretungsstrukturen*. Mit der Dezentralisierung von Entscheidungen und der Reintegration von Aufgaben im Rahmen von Gruppen werden auch Funktionen der Arbeitsregulierung und des Konfliktaustrags mit Vorgesetzten in zunehmendem Maße auf die Beschäftigten bzw. die Gruppensprecher übertragen. Sie treffen eigenständig Vereinbarungen über Arbeitszeiten, Leistungsbedingungen etc. Damit übernehmen sie Aufgaben, die bislang durch die kollektive Interessenvertretung, den Betriebsrat, wahrgenommen wurden. Einige Betriebsräte sehen hierin die Gefahr des Entstehens einer konkurrierenden Vertretungsstruktur, durch die der Einfluß des Betriebsrates zurückgedrängt wird. So wurde uns von Fällen berichtet, in denen Gruppen am Betriebsrat vorbei Entscheidungen über ihre Arbeitszeitgestaltung trafen.

### **Optionen für die Betriebsratspolitik**

Für die Bearbeitung der aktuellen Herausforderungen stehen den Betriebsräten verschiedene Optionen zur Verfügung. Im Rahmen unserer Untersuchung konnten wir drei verschiedene Muster der Betriebsratspolitik ermitteln.

Eine Vorgehensweise besteht darin, die unternehmerischen Maßnahmen zur Restrukturierung und Neuregulierung weitestgehend zu dulden und sich ganz auf die *Abmilderung der Folgen* zu konzentrieren. Es erfolgt keine oder nur eine geringe Einflußnahme auf die Maßnahmen selbst. Im Zentrum der Interessenvertretung steht der Schutz der Beschäftigten vor den negativen Auswirkungen der Restrukturierung und der Kampf um die Wahrung der Rechte der Arbeitnehmer. Und allein dies stellt nach Aussage vieler Betriebsräte in der gegenwärtigen Situation schon eine gewaltige Aufgabe dar.

Eine andere Form der Betriebsratspolitik läßt sich als *Opposition* bezeichnen. Diese Politik zielt im wesentlichen darauf ab, die unternehmerischen Maßnahmen so weit wie möglich zu verhindern oder - wenn dies nicht möglich sein sollte - entsprechend den Vorstellungen der Interessenvertretung zu beeinflussen. Wie bei der Politik der Duldung erfolgt auch hier in der Regel keine Kooperation zwischen dem Betriebsrat und dem Management in bezug auf die Restrukturierungsmaßnahmen. Die Konzepte werden statt dessen vom Management erarbeitet, und der Betriebsrat nutzt die ihm zur Verfügung stehenden Möglichkeiten, um diejenigen Maßnahmen zu verhindern, von denen seiner Ansicht nach Gefährdungen für die Interessen der Arbeitnehmer ausgehen.

Eine dritte Form der betrieblichen Interessenvertretung stellt das *Co-Management* dar. In diesem Fall versuchen die Betriebsräte über die Kooperation mit dem Management Einfluß auf die Restrukturierungsmaßnahmen zu nehmen. D. h., bereits bei der Entwicklung der Konzepte wird eine Beteiligung angestrebt, um die Maßnahmen im Sinne der Beschäftigten beeinflussen zu können. Dazu ist es notwendig, daß der Betriebsrat eigene Gestaltungsvorstellungen entwickelt, die denen des Managements entgegengehalten werden können. In

einigen Fällen geht sogar die Initiative zur Restrukturierung oder Neuregulierung vom Betriebsrat aus.

Natürlich finden sich diese drei Politiktypen in der Praxis nicht in Reinform. Betriebsratsarbeit beinhaltet in der Regel immer Aspekte aus allen drei Formen. Außerdem finden sich bisweilen auch innerhalb eines Betriebsratsgremiums Vertreter unterschiedlicher Politikstile, was dazu führen kann, daß nicht immer eine einheitliche Linie verfolgt wird. Dennoch lassen sich die Betriebsräte nach dem Schwerpunkt ihrer Vertretungspolitik in diese Typologie einordnen.



## Diskussion

### Zur Globalisierungsproblematik

*Globalisierung* wird von den Betriebsräten mehrheitlich als Bedrohung und weniger als Chance wahrgenommen. Nicht nur, daß im Zuge der Globalisierung neue Wettbewerber die Arbeitsplätze in den baden-württembergischen Unternehmen gefährden, sondern auch der Aufbau von weltweit verteilten Standorten führt zu Konflikten innerhalb der Unternehmen. Die Standortkonkurrenz nimmt zu (etwa aufgrund von kulturell-sprachlichen Barrieren). Knust (Bosch) berichtete von dem gegenseitigen Auspielen eines deutschen und eines südfranzösischen Standortes. Bei jeder Verhandlung mit den betrieblichen Interessenvertretungen werde von seiten der Arbeitgeber auf den Kostenvorteil des jeweils anderen Standortes verwiesen. Der dadurch ausgeübte Druck und der fehlende Kontakt zwischen den betrieblichen Interessenvertretungen führe fast zwangsläufig zu Konzessionen durch die Betriebsräte.

Ein Lösungsansatz, um dem Problem der Standortkonkurrenz zu begegnen, besteht nach Ansicht der Betriebsräte darin, die Kommunikation zwischen den internationalen Standorten zu intensivieren. Dabei erweist es sich allerdings als problematisch, daß den Betriebsräten ein internationaler Austausch schon wegen der vielfach fehlenden Fremdsprachenkenntnisse schwerer fällt als den Arbeitgebern. Als Basis einer engeren Zusammenarbeit auf europäischer Ebene wurden außerdem bessere gesetzliche Grundlagen gefordert. Duffke (TRUMPF) verwies jedoch darauf, daß man sich nicht nur auf die Gesetzgebung verlassen sollte, sondern mit Eigeninitiative auch im Rahmen der bestehenden Möglichkeiten etwas bewegen könne. Er berichtete von dem Informations- und Erfahrungsaustausch zwischen den Betriebsräten der österreichischen, Schweizer und deutschen TRUMPF-Standorte, der gezeigt habe, daß der Standortegeizismus von Betriebsräten überwindbar sei. Einschränkend müsse allerdings angefügt werden, daß keine Kontakte zu den nicht deutschsprachigen betrieblichen Interessenvertretungen der TRUMPF-Gruppe bestünden. Hlawaty (IG Metall) wehrte sich ebenfalls gegen den vorherrschenden pessimistischen Grundton der Diskussion, indem er auf positive Gegenbeispiele aus den sogenannten Zukunftsbranchen hinwies, wo Betriebsräte Aktien ihres Unternehmens erwarben, um in den USA auf der Aktionärsversammlung zu sprechen. Das vermag Druck auf die Arbeitgeber zu erzeugen. Dieses Beispiel illustriert, daß es Mittel und Wege für Betriebsräte gibt, auch auf internationaler oder gar globaler Ebene tätig zu werden. Das bedeutet aber zugleich, daß die Gewerkschaften und die betrieblichen Interessenvertretungen sich darauf einzustellen haben, daß sich ihre Arbeitsformen und ihr Selbstverständnis wandeln müssen. Das kann in einer Position münden, nach der, wie Hlawaty es formulierte, „wir nicht um jeden Arbeitsplatz um jeden Preis (kämpfen)“, um so der Standorterpressung Widerstand entgegensetzen zu können. Diese Zuspitzung stieß allerdings bei den Teilnehmern auf Widerspruch. Als weitere Möglichkeit riet Hlawaty (IG Metall) den Betriebsräten und den Gewerkschaften, die Entwicklungen im ost- und südostasiatischen Raum aufmerksam zu verfolgen, da die sich dort abzeichnende gewerkschaftliche Organisation auch für die deutschen industriellen Beziehungen lehrreich sein kann.

### **Optionen der Betriebsratspolitik**

Die *Optionen der Betriebsratspolitik* (Duldung, Opposition, Co-Management) stießen zum Teil auf heftigen Widerspruch. So wurde darauf verwiesen, daß Betriebsratsgremien sich kaum einer dieser Optionen zurechnen lassen würden, da diese vielmehr in Abhängigkeit von Situationen und Themenfeldern gewählt werden würden. So kommt es durchaus vor, daß ein Betriebsratsgremium bei einem Thema eine oppositionelle Strategie verfolgt, während es bei einem anderen zum Co-Manager wird. So lassen beispielsweise Standortfragen eigentlich auf Co-Management ausgerichtete Betriebsräte zu Oppositionellen werden oder umgekehrt. Welche Option wann verfolgt wird, hängt vom Selbstverständnis des einzelnen Betriebsrats und des Gremiums ab, aber auch ganz entscheidend von den vorhandenen Kompetenzen und Ressourcen. Es wurde aber ebenfalls die Meinung vertreten, daß die geschilderte Typologie durchaus den betrieblichen Realitäten entspricht. Es lassen sich sehr wohl vorherrschende Verhaltensmuster bei Betriebsräten identifizieren, die dazu führen, daß Optionen gerade nicht themenspezifisch gewählt werden, sondern von dem Selbstverständnis der jeweiligen Betriebsräte abhängen.

Das Co-Management als Option für Betriebsräte stieß auf besonderes Interesse. Zwar wurde die Existenz dieses Typs nicht grundsätzlich in Zweifel gezogen, aber es wurde ergänzend angemerkt, daß es eine positive und eine negative Ausprägung von Co-Management gibt. Bei der letzteren werden die Beschäftigten „verkauft“, das heißt, der Betriebsrat macht sich zum „Erfüllungsgehilfen“ des Arbeitgebers, während bei der positiven Variante Betriebsrat und Arbeitgeber konstruktiv zusammenarbeiten. Um das leisten zu können, müssen die Betriebsratsgremien aber über die dafür notwendigen Informationen verfügen. Alle Diskutanten waren sich einig, daß hiermit ein entscheidender Aspekt angesprochen ist, bei dem offenbar in den Unternehmen vieles im argen liegt. Die Informationspolitik in den Betrieben scheint von einer weitgehenden Verweigerung der Weitergabe von Informationen an die Betriebsräte über schöneredete Zahlen bis hin zu einem Zuviel an Informationen zu reichen, das nicht mehr zu verarbeiten ist. Eine Informationspolitik seitens des Arbeitgebers, die dem Betriebsratsgremium die notwendigen und themenspezifisch aufbereiteten Informationen zur Verfügung stellt, trägt entscheidend zu einer konstruktiv verstandenen Strategie von Co-Management bei. Aber damit ist nur der erste Schritt vollbracht. Die Informationen müssen auch der Belegschaft vermittelt werden. Die Teilnehmer stimmten darin überein, daß die Informations- und Kommunikationsfrage (gerade auch im Zusammenhang mit den diskutierten Auswirkungen der Globalisierung) zwischen den betrieblichen Akteuren ein „Riesenproblem“ (Schwaab, Mercedes-Benz) ist, das auf seine Lösung noch wartet. Wichtig wäre aber zunächst eine Sensibilisierung für die Relevanz dieser Frage.

### **Zum Verhältnis zwischen Betriebsrat und Beschäftigten**

Der dritte Diskussionsstrang behandelte die Veränderungen in der *Beziehung zwischen dem Betriebsrat und den Beschäftigten*. Hierbei wurden zwei Entwicklungen als Herausforderung für die betriebliche Interessenvertretung betrachtet: Einerseits differenzieren sich die Interessenlagen auf Seiten der Beschäftigten immer weiter aus, andererseits kommt es

zwischen den Gruppen der Arbeiter und Angestellten zu Angleichungen, die die klassische Trennung der beiden Gruppen obsolet werden läßt. Für die Betriebsräte bedeutet dies, daß sie in bezug auf ihre Vertretungspolitik neue Wege beschreiten müssen. Schon jetzt lasse sich feststellen, daß der Konfliktaustrag zwischen Betriebsräten und Beschäftigten immer schwieriger wird.

Als Fazit der Diskussion läßt sich konstatieren, daß sich die Anforderungen an das betriebliche Interessenvertretungshandeln durch die Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die betrieblichen Reorganisationsprozesse in der Tat erheblich gewandelt haben. Für die Betriebsräte selbst ist gleichwohl noch unklar, welche Lösungsansätze sie in bezug auf die existierenden Problemlagen (Strategie des Co-Managements, Know-how-Erwerb, Reagieren auf den sozialstrukturellen Wandel, die zunehmende Interessendifferenzierung etc.) verfolgen sollen. Bei dieser Entscheidung wird es für sie darauf ankommen, mit welchem Selbstverständnis Betriebsräte und Betriebsratsgremien zukünftig ihren Auftrag erfüllen wollen.

## **II. Praxisberichte**

## **Praxisbericht 1: Zielvereinbarungen**

**Stefan Schwaab**  
**Mercedes-Benz AG, Gaggenau**

## **Zielvereinbarungen bei Mercedes-Benz**

### **Zum Standort Gaggenau von Mercedes-Benz**

Das Werk Gaggenau produziert Getriebe, Achsen, Nutzfahrzeuge (Unimog) und Teile für Nutzfahrzeuge. Insgesamt arbeiten in Gaggenau 7100 Beschäftigte, von denen 800 den Unimog produzieren, ebenfalls 800 eine schwere Lkw-Achse fertigen, 1500 in der Teilefertigung beschäftigt sind und 4000 Personen in der Getriebefertigung arbeiten.

### **Zum Stand der Reorganisation bei Mercedes-Benz**

Mercedes-Benz sah sich in den letzten Jahren einem verschärften Wettbewerb mit der Folge eines Beschäftigungsabbaus ausgesetzt. Die Krise im Fahrzeugbau 1993 führte nicht nur zu einer Reorganisation und Restrukturierung des Unternehmens, sondern auch zu Verhandlungen über die Standortsicherung. Die Reorganisation umfaßte die in der öffentlichen Diskussion immer wieder genannten Elemente: Dezentralisierung (Center-Bildung, Kosten- und Ergebnisverantwortung der Center), neue Führungsorganisation (Abflachung der Hierarchien etc.) sowie neue Arbeitspolitik (Gruppenarbeit, KVP etc.). Mit der Restrukturierung des Unternehmens (zum Beispiel wurde die Zahl der Konzernbereiche der Daimler-Benz AG von 35 auf 23 reduziert) und der Konzentration auf die Kernkompetenzen von Mercedes-Benz, aber auch mit einem neuen Verständnis von Führung vollzieht sich ein prägnanter Kulturwandel im Unternehmen. Globalisierung und die Erhöhung des Unternehmenswertes sind ebenso Teil der Führungsaufgabe geworden wie die Umsetzung der neuen Arbeitspolitik.

Durch die Vereinbarung zur Standortsicherung konnte der krisenbedingte Personalabbau sozialverträglich durchgeführt werden. Letztlich war damit ein wichtiger Schritt zur Überwindung der Krise getan. Aber die Verhandlungen brachten nicht nur Einschnitte, sondern es wurden auch positive Ergebnisse erzielt. Dazu zählen in erster Linie der Ausschluß von Kündigungen bis zum Jahre 2000, die Erhöhung der Ausbildungszahlen sowie eine Festschreibung der Fertigungsumfänge, die zur Fremdvergabe oder zum Verkauf standen.

### **Zielvereinbarungen als Teil der „Neuen Arbeitspolitik“**

Im Zuge der Diskussionen um die Neue Arbeitspolitik bei Mercedes-Benz bildete auch der Gesamtbetriebsrat 1993 eine Arbeitsgruppe, die sich mit dem Thema Mitarbeiterbeteiligung auseinandersetzte. In dieser Arbeitsgruppe befanden sich keine Betriebsratsvorsitzenden oder deren Stellvertreter, sondern eher Betriebsräte aus der „zweiten Reihe“. Diese Konstellation hatte den Vorteil, daß diese Betriebsräte nicht so stark in bestimmte Zwänge

eingebunden waren und es sich von daher leisten konnten, auch unkonventionelle Ideen zu produzieren und ausführlich zu diskutieren. Dieses „Querdenken“ geschah 1993 auf verschiedenen mehrtägigen Klausursitzungen der Arbeitsgruppe. Dabei kristallisierten sich zwei Themenschwerpunkte heraus:

- Der erste war die *Ergebnisbeteiligung*. Bei diesem Punkt wurde vereinbart, daß Ergebnisbeteiligung in Form von Vergütung nicht weiter verfolgt werden sollte, da diese Forderung durch die bisherige Betriebsratspolitik im Rahmen der Entgeltproblematik schon abgedeckt wurde. Darüber wurde zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung inzwischen eine Vereinbarung unterzeichnet, nach der die Mitarbeiter eine Erfolgsbeteiligung bekommen, die sich am Operating Profit orientiert. In diesem Frühjahr wurde diese Gewinnbeteiligung in Höhe von circa 1000,- DM zum ersten Mal an die Beschäftigten ausgezahlt.
- Alternativ konzentrierte man sich auf die sogenannten *weichen Themen*. Dazu zählte unter anderem die *Befragung der Mitarbeiter* als ein Ansatz, diese stärker in Diskussionen und Entscheidungsprozesse einzubinden. Realisiert wurde auch ein *Ideenhaus*, das seit 1995 existiert und den Kollegen erlauben soll, Einfluß auf die Produktgestaltung zu nehmen. Dahinter verbirgt sich die Annahme, daß die Beschäftigten als Nutzer der Produkte von Mercedes-Benz sehr genau darüber Bescheid wissen, welche Verbesserungen Kunden erwarten. Wichtiges Thema war auch das *Mitarbeiter-Feedback*, bei dem es weniger um die Beurteilung von Vorgesetzten im Sinne einer Benotung gehen sollte als vielmehr um den Versuch, Vorgesetztenverhalten zu verändern. Ein drittes weiches Thema war die Zielvereinbarung.

Diese Themen wurden dem Gesamtbetriebsrat mehrfach präsentiert. Erst danach wurden sie den Betriebsratsgremien der einzelnen Standorte vorgestellt und diskutiert. In dieser Phase wurden sehr unterschiedliche „Betriebsratskulturen“ sichtbar, so daß die Vorschläge der Arbeitsgruppe auf ganz verschiedene Bedingungen trafen und ganz konträre Positionen vertreten wurden: Auf der einen Seite wurden Zielvereinbarungen sehr begrüßt, weil dieses Instrument den Mitarbeitern die Möglichkeit eröffnet, sich die Bedingungen, die sie für ihre Arbeit zu benötigen glauben, festschreiben lassen zu können. Auf der anderen Seite wurden Zielvereinbarungen als „Teufelszeug des Kapitals“ abgelehnt, auf das man sich um keinen Preis einlassen will. Aber es wurde nicht nur mit Betriebsräten diskutiert, sondern auch mit Teilen des Managements und mit dem Sprecherausschuß der Leitenden Angestellten, die aber ebenfalls keine einheitliche Meinung vertraten.

### **Zielvereinbarungen bei Mercedes-Benz**

Zielvereinbarungen sind inzwischen bei Mercedes-Benz nicht mehr in der Planung, sondern es wurde eine Betriebsvereinbarung dazu abgeschlossen. Der für den Betriebsrat zentrale Punkt dieser Betriebsvereinbarung ist der Aspekt der Freiwilligkeit. Sollte zwischen den Vorgesetzten und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern keine Einigung über die Ziele erreicht werden, kommt eine Zielvereinbarung nicht zustande. Die Festschreibung der Freiwilligkeit war für den Betriebsrat die Grundvoraussetzung der Zustimmung zu der

Betriebsvereinbarung. Potentielle Ziele lassen sich in drei Kategorien einteilen: Ziele zu Sachaufgaben (Qualitätsziele, Unterstützung neuer Lösungen etc.), zur Prozeßoptimierung (bessere Gestaltung von Abläufen etc.) sowie Ziele zur personen- und bereichsbezogenen Entwicklung (Qualifizierung, berufliche Entwicklung, Ausstattung und Hilfsmittel für den Arbeitsplatz etc.). Grundsätzlich sollten in einer Zielvereinbarung nicht zu viele Ziele niedergeschrieben sein. Die Zielvereinbarungen werden schriftlich fixiert, dazu zählen auch die Bewertungskriterien der Ziele. In den Zielvereinbarungsgesprächen werden die Realisierung der vereinbarten Ziele bilanziert und die Ziele für das nächste Jahr festgeschrieben. Generell wollte der Gesamtbetriebsrat die Betriebsvereinbarung zu Zielvereinbarungen offen gestalten, um so Gestaltungsspielräume bei der Nutzung dieses Instrumentes zu ermöglichen.

Das Thema Zielvereinbarungen ist immer mit der Frage der Leistungsbeurteilung verknüpft. Dabei ist zu beachten, daß bei Zielvereinbarungen der vorausschauende Aspekt relevant ist, während Leistungsbeurteilungen eine rückwärtige Betrachtungsweise erzwingen. Dieser Widerspruch läßt sich jedoch aufheben oder zumindest abschwächen, da Tarifvertragsbestandteile (also etwa die Leistungsbeurteilung) durchaus Bestandteil der Zielvereinbarung sein können. Allerdings kann nicht die gesamte Leistungsbeurteilung Teil der Zielvereinbarung sein, sondern jeweils nur Elemente. Das führt dazu, daß der Umfang der Zielerreichung aus der Zielvereinbarung bei der Leistungsbeurteilung durch den Vorgesetzten berücksichtigt werden kann. Das Zusammenspiel von Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarung soll - so die Intention der Betriebsvereinbarung - dem Vorgesetzten ein Gesamtbild dessen vermitteln, was ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin erreicht hat.

Die Betriebsvereinbarung wurde im Mai 1996 unterschrieben. Nach fast zwei Jahren Umsetzungsgeschichte muß man feststellen, daß der Durchdringungsgrad in den einzelnen Standorten sehr unterschiedlich ist. Beispielsweise wird das Thema Zielvereinbarungen vom Management in Sindelfingen vorangetrieben, indem etwa die Führungskräfte intensive Unterstützung erhalten. Andere Standorte gehen mit wesentlich mehr Vorsicht und Zurückhaltung an die Umsetzung heran.

Vorgesetzte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bedürfen der Hilfe und Unterstützung bei der Diskussion und Formulierung der Zielvereinbarungen. Insbesondere sind hier die Führungskräfte gefragt, die zunächst die Beschäftigten für das Instrument Zielvereinbarungen gewinnen müssen. In einem zweiten Schritt müssen sich die Beschäftigten und die Führungskräfte auf die Zielvereinbarung vorbereiten. Die Vorgesetzten müssen etwa klären, welche zukünftige Ausrichtung ihr Bereich hat, welche Schwerpunktaufgaben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewältigen müssen, welche Qualifizierung dafür notwendig sein wird, welche Rahmenbedingungen existieren und welche verändert beziehungsweise verbessert werden müssen. Aber auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen sich vor dem Zielvereinbarungsgespräch unter anderem darüber Gedanken machen, welche Hauptaufgaben sie für sich sehen, welche neuen Aufgaben sie gerne übernehmen würden, welche Qualifizierung notwendig wird oder welche berufliche Entwicklung sie anstreben. Als dritter Schritt folgt die schriftliche Zielvereinbarung, in der die Ziele definiert, die Bewertungskriterien niedergeschrieben und die Rahmenbedingungen festgehalten werden.



Das Instrument der Zielvereinbarungen steht und fällt mit der Gewährleistung, daß Ziele mit dem Vorgesetzten vereinbart und nicht durch ihn vorgegeben werden. Zielvereinbarungen können nur dann funktionieren, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht eingeschüchtert sind. Die Beschäftigten müssen beim Abschluß ihrer Zielvereinbarungen auf ihr Selbstbewußtsein bauen. Das heißt, daß sie mehr als bisher ihre Interessen selbst vertreten müssen. Der Betriebsrat kann bei Zielvereinbarungen nicht die Rolle des Beschützers übernehmen. Dementsprechend bewirken Zielvereinbarungen eine Veränderung der Vertretungsstrukturen im Betrieb. Selbstvertretung der Beschäftigten wird an Gewicht gewinnen.

Bislang sind die Zielvereinbarungen noch nicht an das Entgelt gekoppelt, wie es ja vielfach in der Literatur beschrieben wird. Bei Mercedes-Benz gibt es hierzu erst zwei Pilotversuche: Der erste wird bei Verkäufern durchgeführt, die bisher ausschließlich einer Provisionsregelung unterlagen. Jetzt können die Verkäufer wählen, ob sie bei der alten Regelung bleiben oder entgeltabhängige Zielvereinbarungen abschließen wollen. Die neue Regelung bietet die Chance, mehr Geld zu verdienen, sie birgt aber auch ein höheres Risiko. Ein zweiter Modellversuch läuft in Gaggenau in einem kleinen Bereich (8 Beschäftigte), die ebenfalls zwischen ihrer alten Entgeltform und entgeltabhängigen Zielvereinbarungen wählen können. Neben der Kopplung von Zielvereinbarungen und Entgelt sind auch gruppenbezogene Zielvereinbarungen möglich und werden auch abgeschlossen.

### **Fazit**

Zielvereinbarungen sind inzwischen ein akzeptiertes Instrument bei Mercedes-Benz, auch wenn der Diffusionsgrad im Unternehmen noch zu wünschen übrig läßt. Die Akzeptanz ist auch unter den Betriebsräten größer geworden. Frühere Gegner haben sich zu Befürwortern gewandelt. Diese Entwicklung ist zu begrüßen, denn letztlich lassen sich Zielvereinbarungen als eine Verlängerung von gesellschaftlichen Gepflogenheiten in den Betrieb interpretieren. Wenn zwei Menschen jenseits des Unternehmens miteinander etwas besprechen, ist dies im Ergebnis nichts anderes als eine Vereinbarung. Dieses endlich auch in die Unternehmen zu tragen, war längst überfällig.

## Diskussion

### Zum Inhalt von Zielvereinbarungen

Angesichts der Komplexität des Themas Zielvereinbarungen waren zunächst einige *Verständnisfragen* zu klären. Dabei bestand Klärungsbedarf über die Inhalte von Zielvereinbarungen. Dazu ist generell anzumerken, daß Zielvereinbarungen der Klärung und der Nachvollziehbarkeit von Absprachen zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten dienen. Es sollen nur realisierbare Ziele vereinbart werden, das heißt, den Beschäftigten müssen die zur Zielerreichung notwendigen Voraussetzungen zugestanden sein. Unter diesen Bedingungen ist die Spannbreite möglicher Ziele groß. Eine denkbare Unterscheidung ist die nach weichen, eher qualitativen Zielen und quantitativen Zielen. Erstere können zum Beispiel Qualifizierungsziele im Zuge der individuellen Personalentwicklung sein, letztere können Qualitäts- oder Produktivitätsziele etwa für Fertigungsgruppen oder Ressourcen für Projektarbeit sein. Über die genauen Inhalte müssen sich die Beschäftigten respektive die Gruppen selbst und die Vorgesetzten Gedanken machen. Einschränkungen für den Einsatz von Zielvereinbarungen gibt es grundsätzlich nicht, auch wenn sich zum bisherigen Zeitpunkt in den Unternehmen zeigt, daß insbesondere in den Produktions- und Montagebereichen nur selten Zielvereinbarungen abgeschlossen werden. Der Einsatz beschränkt sich noch weitgehend auf die Angestelltentätigkeiten. Jedoch, so klang es bei den Teilnehmern in der Diskussion durch, markiert der momentane Stand lediglich ein Zwischenstadium auf dem Weg einer unternehmensweiten Diffusion von Zielvereinbarungen.

### Vor- und Nachteile von Zielvereinbarungen

Ein besonderes Interesse galt den Vor- und Nachteilen von Zielvereinbarungen für die Beschäftigten, aber auch für den Arbeitgeber. Damit wird zugleich nach den Einführungsgründen von Zielvereinbarungen gefragt. Aus Arbeitgebersicht läßt sich das Interesse an Zielvereinbarungen mit den Veränderungen der Arbeitsorganisation in den letzten Jahren begründen. Die Abflachung der Hierarchien, die größeren Entscheidungsspielräume, die den Beschäftigten zugestanden werden, und die daraus resultierende Rücknahme von Vorgaben durch die Vorgesetzten zugunsten einer größeren Verantwortungsübernahme der Beschäftigten führen zu einer kulturellen Veränderung in den Betrieben, die durch einen gesellschaftlichen Kulturwandel flankiert wird. Ergebnis ist ein größeres Selbstbewußtsein der Beschäftigten, die mehr Mitsprache am Arbeitsplatz einklagen. Daneben sind aus Arbeitgebersicht natürlich die betriebswirtschaftlichen Überlegungen anzuführen. Bei der Verbindung von Zielvereinbarungen mit Entgeltmodellen werden die Beschäftigten ganz direkt am Gewinn und Verlust des Unternehmens beteiligt. Dadurch steigt der Druck auf viele Beschäftigte enorm. Aber die Koppelung des Entgeltes an die Zielerreichung kann auch für die Beschäftigten attraktiv sein, wenn sie dadurch die Möglichkeit erhalten, ein höheres Einkommen zu erzielen.

### **Regelungsaspekte**

Die Frage nach der *Freiwilligkeit* von Zielvereinbarungen ist für die Bewertung dieses Instruments zentral. Die Forderung nach Freiwilligkeit gilt als wichtige Schutzvorschrift für die Belegschaft. Gleichwohl bleibt zu fragen, ob dieses Postulat auf Dauer durchzuhalten sein wird. In den Unternehmen wird mit dem Abschluß von Zielvereinbarungen zunächst auf der Ebene der Leitenden Angestellten begonnen. Von dort wird die Basis in den Angestelltenbereichen verbreitert, um dann auch in Fertigung und Montage vorzudringen. Angesichts des Drucks, der aufgrund der Diffusion dieses Steuerungsinstruments entsteht, wurde die Frage aufgeworfen, ob einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter noch frei entscheiden können, ob sie eine Zielvereinbarung abschließen wollen oder nicht. Inwieweit sich diese Vermutung empirisch bestätigen läßt, konnte auf dem Workshop nicht geklärt werden, da in keinem Unternehmen Zielvereinbarungen in größerem Umfang abgeschlossen wurden. Auch die vorliegenden Erfahrungen von Mercedes-Benz lassen noch keine Rückschlüsse zu.

Ein weiterer Aspekt der Diskussion betraf die *Regelbarkeit* von Zielvereinbarungen: Was läßt sich in Betriebsvereinbarungen allgemeingültig niederschreiben? Was müssen die einzelnen Beschäftigten beziehungsweise die Gruppen selbst aushandeln? Eine detailliert ausgehandelte Betriebsvereinbarung zu Zielvereinbarungen ist vermutlich nicht sinnvoll. Die allgemeingültige Regelung von Inhalten würde der Intention von Zielvereinbarungen widersprechen. Zielvereinbarungen sollen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerade die Chance bieten, eigene Vorstellungen und Ansprüche an die Arbeit zu formulieren und auszuhandeln. Das setzt allerdings voraus, daß die Beschäftigten in der Lage sind, ihre Interessen selbst zu vertreten. Dazu brauchen sie ein bestimmtes Know-how, aber vor allen Dingen Selbstbewußtsein. Dieses zu stärken, ist eine der besonders wichtigen Aufgaben des Betriebsrats. Trotz des Verzichts auf eine weitgehende Vorab-Regelung von Zielvereinbarungsinhalten darf nach Meinung der anwesenden Betriebsräte daraus nicht folgen, daß die Zielvereinbarungen in einzelnen Abteilungen oder auch im gesamten Unternehmen zu heterogen werden. Schwaab forderte deshalb eine „Homogenisierung von Zielvereinbarungen“ als Teil der Führungsaufgaben der Vorgesetzten.

### **Zur Machtproblematik**

Ein weiterer Diskussionsstrang drehte sich um die *Machtproblematik*. Ein Teilnehmer vertrat die Auffassung, daß der Abschluß einer Zielvereinbarung eigentlich Gespräche oder Verhandlungen von Akteuren auf der gleichen Machtebene voraussetzen würde. Dies sei im Betrieb aber nicht gegeben, vielmehr muß davon ausgegangen werden, daß Machtasymmetrien zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten herrschen. Das kann etwa bedeuten, daß die Zielvereinbarung in der Realität eine „Zielvorgabe“ ist, Vorgesetzter und Beschäftigter die angestrebten Ziele somit nicht „vereinbart“ haben. Schwaab betonte nachdrücklich, daß durch Zielvereinbarungen der Interessenkonflikt im Betrieb keineswegs aufgelöst sei, was unter den Teilnehmern auf Zustimmung traf.

### **Zielvereinbarungen und Entgelt**

Zielvereinbarungssysteme, die im Bereich des höheren Managements zur Anwendung kommen, sind häufig mit dem *Entgeltsystem* gekoppelt. Erst wenn es eine Verknüpfung des Entgeltes mit der Zielerreichung gibt, werden Zielvereinbarungssysteme zu „harten Steuerungsinstrumenten“ (Töpsch, Akademie für Technikfolgenabschätzung). Gibt es diese Kopplung zwischen Zielerreichung und Entgelt, dann ist es erforderlich, daß die Beschäftigten Einfluß auf die Rahmenbedingungen, unter denen sie ihre Ziele verfolgen, nehmen können. Das muß aber nicht der Fall sein: So kann es etwa bei der Vereinbarung von Qualitätszielen sein, daß eine Fertigungsgruppe die Ziele nicht realisieren kann, weil die Zulieferteile mit Mängeln behaftet sind. Die bei Mercedes-Benz gemachten Erfahrungen mit entgeltrelevanten Zielvereinbarungen lassen noch keine genauen Rückschlüsse zu. Bislang werden dort erst in zwei kleineren Bereichen Erfahrungen gesammelt.

Hlawaty (IG Metall) räumte aus Gewerkschaftssicht ein, daß man sich noch nicht in ausreichendem Maße mit dem Thema Zielvereinbarungen befaßt hätte, obwohl man sehr genau wüßte, daß Zielvereinbarungen mit oder ohne Entgeltbezug ein immer wichtiger werdendes Thema in den Unternehmen sind. Würde nun Mercedes-Benz zum Vorreiter der entgeltrelevanten Zielvereinbarungen, müßten die Zulieferer bald nachziehen. Dann aber wird sich für die Betriebsräte sofort das Problem stellen, daß entgeltrelevante Zielvereinbarungen tarifvertragswidrig sind. Hier muß die IG Metall handeln, denn Zielvereinbarungen werden nicht aufzuhalten sein. Als Strategie taugen Hilfskonstruktionen wie Zusatztarifverträge nicht. Hier ist die IG Metall aufgerufen, eine eigene Position zwischen völliger Ablehnung und totaler Zustimmung zu finden.

### **Konsequenzen für die Interessenvertretungspolitik**

In allen diskutierten Aspekten von Zielvereinbarungen schwang das *Infragestellen der eigenen Positionen*, also der der Betriebsräte, aber auch der Gewerkschaften, mit. Dabei kommt der Frage der Kulturveränderungen in den Unternehmen und dem infolgedessen neu zu definierenden Rollenverständnis der Betriebsräte eine entscheidende Bedeutung zu. Diese Kulturveränderungen, hier am Beispiel der Zielvereinbarungen, werden zu einem geänderten Verhältnis zwischen den betrieblichen Akteuren führen. Dazu zählt unter anderem, daß die Betriebsräte darauf achten müssen, daß die Beschäftigten ihre Interessen selbst in die Hand nehmen. Nur so lassen sich dauerhaft Veränderungen bewirken. Das bedeutet für die Betriebsräte jedoch ein anderes Verständnis von Interessenvertretungshandeln. Nach Schwaabs Einschätzung wird der Betriebsrat zukünftig eine Art Moderationsfunktion übernehmen, was nicht bedeutet, daß er im Konfliktfall auf seinen „klassischen Werkzeugkoffer“ verzichten wird. Den Beschäftigten wird aufgrund dieser Position ein wesentlich größeres Selbstvertretungsrecht übertragen. Diese Haltung traf zwar auf Zustimmung, aber auch auf Widerspruch. Demnach würde es nicht für die Selbstbeschreibung eines Betriebsrates ausreichen, sich auf die Moderatorenrolle zurückzuziehen, sondern von ihm müsse verlangt werden, weiter zu denken als der einzelne Beschäftigte im Unternehmen. Dem Betriebsrat obliege es, die betrieblichen und gesellschaftlichen Zusammenhänge bei seiner Tätigkeit zu berücksichtigen. Daher bliebe der Betriebsrat Interessen-

vertretungspartei und könne sich nicht auf die Moderation beschränken. Wie immer die eigene Position bei den Betriebsrätinnen und Betriebsräten auch ausfallen wird, sie kann - so die übereinstimmende Meinung der Teilnehmer - weder abwartend noch blockierend sein. Damit sei den Beschäftigten in Anbetracht der momentan stattfindenden Veränderungen in den Unternehmen nicht gedient.

## **Praxisbericht 2: Flexibilisierung von Arbeitszeitsystemen**

**Gerd Duffke**  
**TRUMPF GmbH + Co., Ditzingen**

## **Das Arbeitszeitmodell bei TRUMPF**

### **Zum Unternehmen**

TRUMPF ist ein Unternehmen aus dem Werkzeugmaschinenbau und hier einer der führenden Hersteller bei der Laser- und Fertigungstechnik. Das Unternehmen wurde 1923 gegründet und hat seinen Hauptsitz in Ditzingen bei Stuttgart. Zu der *TRUMPF-Gruppe* gehören außerdem die Haas Laser GmbH (Schramberg), die Hüttinger Elektronik GmbH + Co. (Freiburg), die Hüttinger Medizintechnik GmbH + Co. (Umkirch) und die Sächsische Werkzeug und Sondermaschinen GmbH (Neukirch). Die TRUMPF-Gruppe ist in vier *Geschäftsfeldern* aktiv:

- Werkzeugmaschinen für die Blechbearbeitung,
- Laser für die Materialbearbeitung,
- Hochfrequenztechnik für industrielle und medizinische Anwendungen sowie
- Elektrowerkzeuge.

Der *Umsatz* lag zum Ende des Geschäftsjahres 1996/97 (per 30. Juni) bei etwa 1,1 Milliarden DM, was im Vergleich zum Geschäftsjahr 1995/96 eine Steigerung von 18 Prozent bedeutete. Der Umsatz außerhalb Deutschlands machte einen Anteil von 63 Prozent aus. Auch die *Beschäftigtenzahl* stieg um gut 10 Prozent auf jetzt circa 3750 Beschäftigte. Davon sind rund 2650 in Deutschland beschäftigt. Allein 1426 Personen arbeiten am Stammsitz in Ditzingen. Aufgrund des Bündnisses für Arbeit, auf das noch näher einzugehen sein wird, konnten bei TRUMPF 250 neue Stellen, davon 200 in Deutschland, geschaffen werden.

TRUMPF ist ein international ausgerichtetes Unternehmen. Das zeigen nicht nur die 26 *Tochtergesellschaften* in 17 Ländern der Erde, sondern auch die *Fertigungsstätten* in Frankreich, Österreich, der Schweiz und den USA. Mit 420 Beschäftigten sind die USA der größte Fertigungsstandort außerhalb Deutschlands.

Eine hohe Innovationsfähigkeit ist für ein Unternehmen wie TRUMPF überlebenswichtig. So betragen die *Forschungs- und Entwicklungsausgaben* im Geschäftsjahr 1996/97 gut 75 Millionen DM und werden im laufenden Geschäftsjahr 1997/98 auf 100 Millionen DM steigen. In neue Produkte wurde auch während der Krise im Werkzeugmaschinenbau investiert. Im nachhinein läßt sich damit unter anderem erklären, warum TRUMPF diese Krise inzwischen gut überwunden hat.

Wie wichtig diese neuen Produkte für die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der TRUMPF-Gruppe sind, zeigt, daß 75 Prozent des Umsatzes mit Produkten getätigt werden, die jünger als drei Jahre sind. Diese Produkte werden zum größten Teil noch innerhalb Europas verkauft (66 Prozent), 19 Prozent gehen nach Nord- und 2 Prozent nach Südamerika, Asien

schlägt mit bislang 12 Prozent zu Buche, während auf die restlichen Staaten 1 Prozent entfällt.

### **Zum Betriebsrat bei TRUMPF**

Das Betriebsratsgremium von TRUMPF in Ditzingen besteht aus 15 Mitgliedern, von denen drei freigestellt sind. Aufgrund der hohen Angestelltenquote am Stammsitz sind zehn Betriebsräte für den Angestellten- und fünf für den gewerblichen Bereich gewählt worden. Dementsprechend ist auch das Verhältnis bei den freigestellten Betriebsräten. Von den 15 Betriebsräten sind zwölf Mitglied in der IG Metall, die restlichen drei sind nicht organisiert.

Im Mai 1997 wurde für TRUMPF ein Konzernbetriebsrat gegründet.

### **Zur Reorganisation bei TRUMPF**

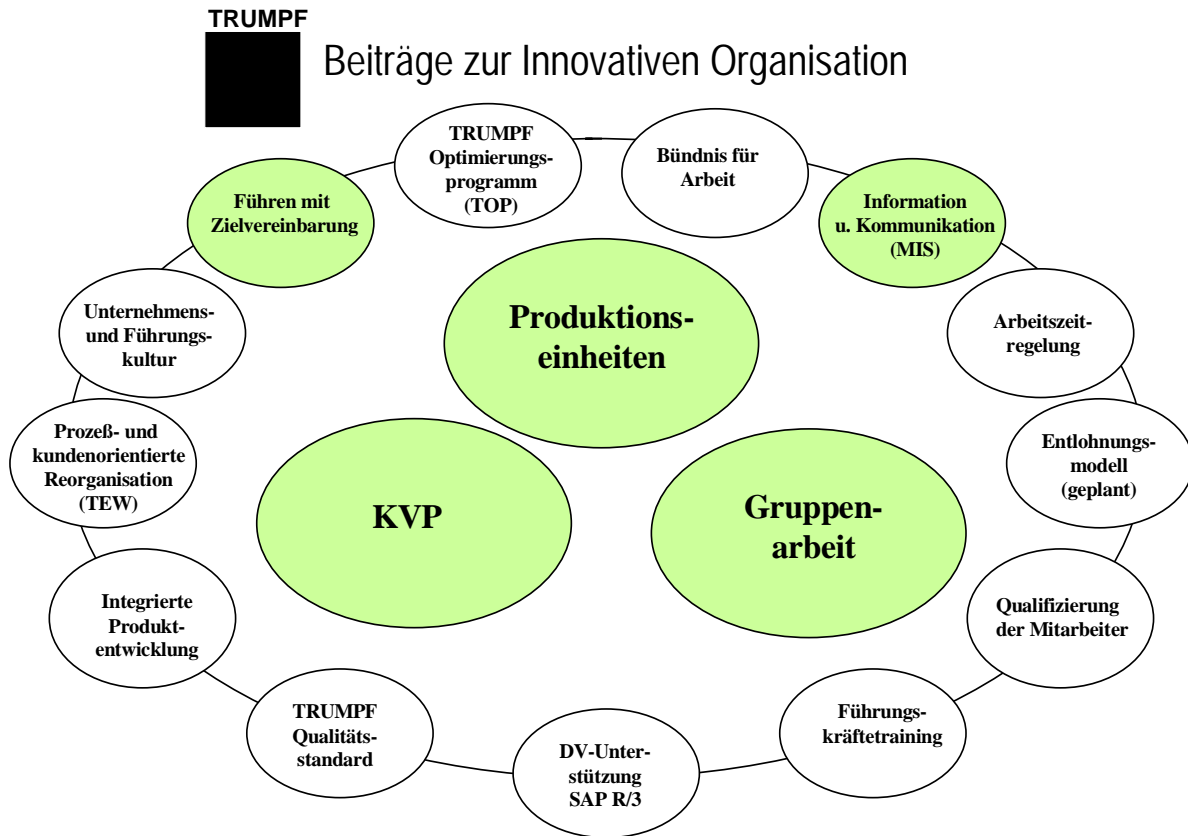
Auslöser der Reorganisationsprozesse bei TRUMPF war die Krise im Werkzeugmaschinenbau Anfang der 90er Jahre. In deren Folge wurde bei TRUMPF zunächst die Vorruhestandsregelung zum Personalabbau genutzt, was aber nicht ausreichend war. So kam es zu betriebsbedingten Kündigungen von etwa 300 Belegschaftsmitgliedern. Die Geschäftsleitung beschloß daraufhin ein Programm zur Überwindung der Krise, dessen Ziel die Einsparung von etwa 20 Millionen DM war.

Dazu begann man mit einer tiefgreifenden Restrukturierung und Reorganisation (vgl. Abbildung 1). Alle Maßnahmen rankten sich um die Kernelemente Produktionseinheiten, Gruppenarbeit und Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß (KVP). Mit den Produktionseinheiten, in denen einzelne Baugruppen für die Werkzeugmaschinen gefertigt werden und die die Kostenverantwortung übertragen bekamen, wurden dezentrale Strukturen geschaffen. Die Schaffung der Produktionseinheiten war die Grundlage für die Einführung der Gruppenarbeit und die Etablierung von KVP. Die Gruppenarbeit findet sich zur Zeit noch schwerpunktmäßig in der Fertigung. Dort arbeiten etwa zwei Drittel der Beschäftigten in Gruppen. Geplant ist die Ausweitung der Gruppenarbeit in die Montage.

Andere wichtige Bausteine des Reorganisationsprozesses bei TRUMPF sind das Entgeltmodell, über dessen Verknüpfung mit einem neuen System der Leistungsbeurteilung zur Zeit verhandelt wird, eine neue Unternehmens- und Führungskultur, das Führen mit Zielvereinbarungen, aber eben auch ein neues Arbeitszeitmodell, das im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen stehen wird. Nicht nur bei der Darstellung des Arbeitszeitmodells, sondern bei allen Reorganisationsmaßnahmen ist zu beachten, daß sie immer betriebs-spezifische Ausprägungen aufweisen, also nicht als 1:1-Vorbild für andere Unternehmen dienen können.



Abbildung 1:

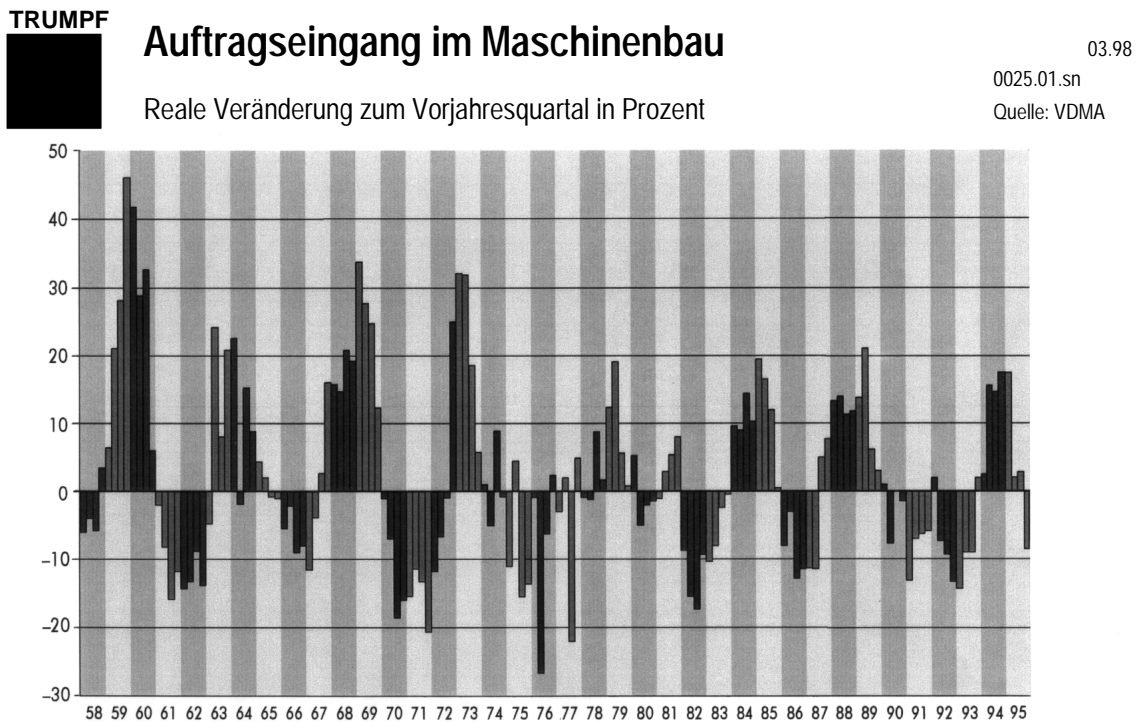


03m/ Fabrik des Jahres 1997, 25.03.98, 8

### Das Arbeitszeitmodell und das Bündnis für Arbeit bei TRUMPF

Das Arbeitszeitmodell bei TRUMPF ist im Zusammenhang mit den periodisch wiederkehrenden Krisen im Werkzeugmaschinenbau zu sehen (vgl. Abbildung 2). Als Faustregel kann man festhalten, daß der Maschinenbau etwa alle 1,5 Jahre in eine Krise gerät. Dies war auch in den 90er Jahren so, als nach dem durch die Deutsche Vereinigung ausgelösten Boom eine tiefe Strukturkrise eintrat. Dieses Auf und Ab im Auftragseingang wurde bisher durch Überstunden in den Boomphasen und durch Kurzarbeit in der Krise kompensiert. Wenn es ganz schlimm kam, mußten sogar Beschäftigte über einen Sozialplan entlassen werden. Entlassungen bergen nicht nur soziale Härten und arbeitsmarktpolitische Probleme in sich, sondern sind auch für das Unternehmen nachteilig, da Fachkräfte verlorengehen, die in der Aufschwungphase wieder dringend benötigt werden.

Abbildung 2:



Die Arbeitszeit kann ein *Lösungsansatz* für die geschilderte Zwickmühle sein. Die flexiblere Gestaltung der Arbeitszeit hat bei schlechter Auftragslage für die Beschäftigten den Vorzug, daß Kurzarbeit vermieden wird und ihr Einkommen nicht sinkt, bedeutet aber in Boomphasen, daß die Kolleginnen und Kollegen keine Überstundenzuschläge ausbezahlt bekommen. Dieser Verstehtigung des Einkommens steht eine größere Variabilität der Arbeitszeiten gegenüber. Allerdings ist bei der Aushandlung von Arbeitszeitmodellen das gewachsene Selbstbewußtsein der Beschäftigten zu berücksichtigen, die bei den sie betreffenden Arbeitszeitregelungen mehr Mitsprache haben wollen. Damit einher geht eine Veränderung der Rolle des Betriebsrates. Dieser konzentriert sich darauf, daß die gesetzlichen Bestimmungen zur Arbeitszeit und die Betriebsvereinbarungen eingehalten werden. Über die genaue Lage und Länge der täglichen oder wöchentlichen Arbeitszeiten wollen im Unterschied zu früher die Beschäftigten selbst entscheiden.

Diese Rahmenbedingungen spiegeln sich in den *Grundgedanken* zur Arbeitszeit wider, die für die Erarbeitung des TRUMPF-Arbeitszeitmodells leitend waren:

- Ansammeln von Stunden in guten Zeiten, Abbau von Stunden in schlechten Zeiten,
- stetiges Einkommen durch Vermeidung von „Kurzarbeit“,
- bedarfsorientierte Planung der Arbeitszeit mit unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen,
- Abstimmung der Arbeitszeit mit und in der Gruppe bei Gruppenarbeit,
- Veto-Recht des Betriebsrats, der im Konfliktfall auf die Einhaltung der tariflich vereinbarten 35-Stunden-Woche pochen kann.

Die neue Arbeitszeitregelung soll folgende *Ziele* verwirklichen helfen:

- Beschäftigungssicherung und Förderung,
- Einkommenssicherung,
- bessere Reaktion auf Beschäftigungsschwankungen, die konjunkturell oder marktbedingt sind,
- Arbeitszeitflexibilität und
- Zeitsouveränität bei Gruppenarbeit.

Um diese Ziele realisieren zu können, muß ein Arbeitszeitmodell eine Vielzahl von Flexibilisierungselementen enthalten. Dem wird im TRUMPF-Arbeitszeitmodell durch drei Arbeitszeitkonten Rechnung getragen:

- Das *Regelarbeitszeitkonto* enthält die Arbeitsstunden, die über und unter der tariflichen Arbeitszeit verbucht werden müssen. Auf diesem Arbeitszeitkonto können bis zu 200 Plus- beziehungsweise Minusstunden angesammelt werden. Der Ausgleichszeitraum für die Arbeitszeitkonten der Beschäftigten beträgt zwei Jahre, kann aber mit Zustimmung der Tarifparteien um weitere 12 Monate verlängert werden, was auch schon vorgekommen ist. Die Führungskräfte müssen im voraus Mehr- oder Minderarbeit für den nächsten Monat beantragen. Bei hohem Auftragsbestand werden dann zum Beispiel wöchentlich vier Stunden mehr beantragt, die auf dem Regularbeitskonto gutgeschrieben werden.

Das Regularbeitszeitkonto wird zu einem Problem, wenn die Konjunktur nicht den Annahmen des Arbeitszeitmodells folgt und dem Unternehmen ein längeres Hoch beschert. Dann werden die 200 Plusstunden sehr schnell erreicht sein, ohne daß ihr Abbau in Aussicht steht. In Erwägung gezogen werden in diesem Fall zum einen die erwähnte Verlängerung des Ausgleichszeitraums mit Zustimmung der IG Metall und des Verbandes der Metallindustrie Baden-Württemberg (VMI), aber auch Verhandlungen zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung über Neueinstellungen.

- Das *Mehrarbeitskonto* enthält die Überstunden der Beschäftigten. Überstunden kommen trotz des Regularbeitszeitkontos zustande, wenn die Vorgesetzten ihren Mehrarbeitsbedarf falsch eingeschätzt haben. Brauchen sie statt der erwähnten vier jetzt fünf Wochenstunden mehr, wird die eine zusätzliche Stunde auf das Mehrarbeitskonto gebucht. Auf das Mehrarbeitskonto kommen auch die am Samstag gearbeiteten Stunden, die grundsätzlich wie Überstunden behandelt werden.
- Das flexible Arbeitszeitmodell wird durch das *Gleitzeitarbeitskonto* abgerundet. Das Gleitzeitkonto ermöglicht den Beschäftigten das Ansammeln von 20 Plusstunden oder ein Minus von 40 Stunden pro Monat.

Während das Gleitzeitkonto quasi ein persönliches Konto des einzelnen Arbeitnehmers ist, stehen das Regularbeitszeitkonto und das Mehrarbeitskonto in der Verfügung des Arbeitgebers. Mit beiden Konten ist dessen Potential, die Arbeitszeit der Beschäftigten dem Geschäftsverlauf anzupassen, enorm gewachsen.

Das Arbeitszeitmodell von TRUMPF steht in enger Verknüpfung mit der Betriebsvereinbarung „Bündnis für Arbeit“, die im September 1996 unterzeichnet wurde und seit dem 1. Januar 1997 gültig ist. Diese Betriebsvereinbarung ist das Ergebnis eines Standortwettbewerbs innerhalb der TRUMPF-Gruppe. Gesucht wurde ein Standort für den Bau einer Laserfabrik und eines Logistikzentrums. In dieser Planungsphase wurde der Standort in Ditzingen mit anderen TRUMPF-Standorten mit dem Ergebnis verglichen, daß die Kosten am Stammsitz gut zehn Prozent zu hoch sind. Mit dem Bündnis für Arbeit wurde nun versucht, eine Kostensenkung in dieser Höhe zu realisieren. Dabei wurden folgende Maßnahmen vereinbart:

- In der Präambel wurde zunächst darauf verwiesen, daß die Betriebsvereinbarung der mittel- und langfristigen Standortsicherung und einer verbesserten Wettbewerbsfähigkeit dient. Dazu sollen alle Beteiligten einen gleichwertigen Beitrag leisten und von der Beschäftigungssicherung profitieren.
- Krankenstand:  
Geschäftsführung und Betriebsrat werden gemeinsam ein Projekt zur Senkung des Krankenstandes von 11 auf 6 Arbeitstage (im Durchschnitt pro Mitarbeiter) planen und durchführen. Es sollen Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und zum Gesundheitsschutz getroffen werden.
- Neue Arbeitszeitregelung:  
Die Kontengrenze im Regelarbeitszeitkonto wird auf +/- 200 Stunden erweitert. Die Beschäftigungssicherung bei negativem Kontostand erweitert sich dementsprechend. Die Zeitguthaben können entsprechend der konjunkturellen Lage in den folgenden Arbeitszeitraum übertragen werden.
- Bildungsprogramm:  
TRUMPF praktiziert ein umfassendes Bildungsprogramm. Dazu gehören: Seminare, Workshops, Erfahrungsaustauschgruppen, Unterrichtung und Schulung am Arbeitsplatz, persönliche Beratung und Erfahrungsaustausch mit Vorgesetzten und Kollegen. Für diese Bildungsmaßnahmen, die der Vertiefung der allgemeinen fachlichen und berufsfachlichen Qualifikation dienen, leistet der Mitarbeiter einen zeitlichen Eigenbeitrag, der jeweils am Jahresende aus dem Regelarbeitszeitkonto gebucht wird.
- Wegezeiten:  
Die persönlichen Wegezeiten werden nicht mehr als Arbeitszeit gewertet. Dahinter verbergen sich nur die Wegezeiten von der Stempeluhr bis zum Arbeitsplatz, für die 6 Minuten pro Tag veranschlagt werden. Damit wird ein Volumen von 20 Stunden im Jahr realisiert. Von dieser Maßnahme sind nicht der Gang zum WC oder zum Getränkeautomaten betroffen.
- Erhöhung der Präsenzzeit:  
Für persönliche Wegezeiten (20 Stunden pro Jahr) sowie für persönliche Weiterbildung (50 Stunden pro Jahr) wird am Jahresende ein Betrag von 70 Stunden aus dem Regelarbeitszeitkonto gebucht. Bei Teilzeitkräften beziehungsweise bei Krankheit erfolgt die Zeitkorrektur anteilig.

Im Gegenzug sicherte der Arbeitgeber eine Beschäftigungsgarantie bis zum Jahre 2000 zu, die Auszubildenden wurden unbefristet übernommen und die Laserfabrik und das Logistikzentrum mit einem Investitionsvolumen von 45 Millionen DM wurden in Ditzingen gebaut. Außerdem sollten mindestens 100 neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingestellt werden. Diese Zusage ist inzwischen schon übertroffen worden.

Als Kontrollinstrument ist ein sogenanntes Konjunkturgespräch installiert worden, bei dem vom Betriebsrat und der Geschäftsleitung geprüft wird, wie sich die Arbeitszeitkonten in den Bereichen und bei einzelnen Mitarbeitern entwickelt haben und welche weitere Entwicklung abzusehen ist. So waren die Kontostände im TRUMPF-Laserbereich bei dem letzten Konjunkturgespräch im September 1997 an der oberen Grenze. In diesem Fall muß über den Abbau der Arbeitszeitkonten mit der Geschäftsleitung verhandelt werden. Denkbar ist hierbei auch die schon erwähnte Verlängerung des Ausgleichszeitraums, die dann aber an die Erfüllung von Bedingungen geknüpft wird. In diesem konkreten Fall wurden die Arbeitsverträge von befristet Beschäftigten in unbefristete umgewandelt, was gut zehn Prozent der dort Beschäftigten betraf. Aber auch sonst führten die Konjunkturgespräche zu positiven arbeitsmarktpolitischen Effekten: So wurde die Mehrarbeit um gut 50 Prozent reduziert, der Ausgleich von Mehrarbeit durch Freizeit verdoppelte sich, Arbeitskräfte wurden neu eingestellt, die Auszubildenden wurden alle übernommen, und außerdem wurden zehn Prozent mehr Auszubildende eingestellt.

### **Fazit**

Aufgrund der bisherigen Erfahrungen mit dem TRUMPF-Arbeitszeitmodell ist zu erkennen, daß sich die erhoffte Steuerung des Arbeitszeitvolumens entlang der Konjunkturentwicklung bewährt. Für den Betriebsrat haben die Arbeitszeitkonten den entscheidenden Vorzug, daß er zu jedem Zeitpunkt genau weiß, wie der Stand bei einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie den Bereichen ist. Der Druck, den der Betriebsrat jetzt auf die Geschäftsleitung ausüben kann, bei zu hohen Arbeitszeitkontenständen ohne Aussicht auf Abbau Neueinstellungen vorzunehmen, hat im Vergleich zu der alten Stichtagsbetrachtung deutlich zugenommen.

## Diskussion

### Vor- und Nachteile flexibler Arbeitszeitsysteme

Die Flexibilisierung der Arbeitszeit, insbesondere in Form von Arbeitszeitkonten, war bei den Betriebsräten nicht unumstritten. Auf der einen Seite sehen die Betriebsräte die Notwendigkeit, die Arbeitszeiten an *schwankende Auftragslagen* anzupassen. Über diesen Vorteil für das Unternehmen hinaus haben Arbeitszeitkonten auch für die Beschäftigten Vorteile. In Zeiten, in denen es wenig Arbeit gibt, können *Kurzarbeit und Entlassungen* vermieden werden, indem man von den angesammelten Plusstunden zehrt oder mit den Stunden ins Minus geht.

Auf der anderen Seite stellt der Umgang mit angesammelten *Plusstunden* für die Betriebsräte aber auch ein Problem dar. In vielen Betrieben werden zur Zeit auf den Arbeitszeitkonten Stunden in beträchtlicher Höhe angehäuft. Da ein Auftragsrückgang oft nicht in Sicht ist, stellt sich für die Betriebsräte die Frage, wann und wie diese Stunden wieder abgebaut werden können und sollen. Versuche von seiten des Betriebsrats, die Unternehmensleitungen in einem solchen Fall zu *Neueinstellungen* zu veranlassen, sind selten von Erfolg gekrönt. So berichtete eine Betriebsrätin, daß in ihrem Betrieb die Arbeitszeitkonten insbesondere bei den hochqualifizierten Arbeitskräften, z. B. im Bereich der Konstruktion und der Entwicklung, hohe Stände aufweisen. Den Bestrebungen des Betriebsrats, in diesen Bereichen Einstellungen zu erwirken, begegnete die Geschäftsleitung mit dem Argument, daß diese Spezialisten eine sehr lange Einarbeitungszeit benötigen und bis dahin die Plusstunden längst wieder abgebaut sein können. Duffke (TRUMPF) verwies in diesem Zusammenhang darauf, daß Arbeitszeitkonten nur in den Bereichen sinnvoll sind, in denen der Arbeitsanfall konjunkturellen Schwankungen unterworfen ist. So habe man bei TRUMPF nur dort Arbeitszeitkonten eingeführt, wo während der Krise Kurzarbeit praktiziert werden mußte, also hauptsächlich im gewerblichen Bereich.

Trotz der Schwierigkeiten, die die Betriebsräte beim Umgang mit hohen Kontoständen haben, wurde diese neue Flexibilisierungsmöglichkeit dennoch von den meisten Betriebsräten nicht abgelehnt. In einer Firma ging die Initiative zur Einführung eines flexiblen Arbeitszeitmodells sogar von der betrieblichen Interessenvertretung aus. Das anwesende Betriebsratsmitglied begründete dies damit, daß im Betrieb ohnehin flexibilisiert wird, nur mit unterschiedlichen Methoden. Die Alternativen zur Flexibilisierung bestehen in Überstunden und befristeten Arbeitsverhältnissen. Beides sei nicht dazu geeignet, neue, unbefristete Arbeitsplätze zu schaffen. Deswegen habe man im Betriebsrat umgedacht und den Vorstoß mit dem Arbeitszeitmodell unternommen. Dieses Modell soll ermöglichen, daß Schwankungen nicht mehr über befristete Arbeitsverhältnisse, sondern über die Arbeitszeit ausgeglichen werden. Hierin sieht man im Betriebsrat die Chance, eine *Erhöhung der Stammebelegschaft* durchzusetzen.

Der Betriebsrat einer anderen Firma beurteilte die Möglichkeiten hierzu allerdings als nicht sehr aussichtsreich. Er hatte die Erfahrung gemacht, daß die Geschäftsleitung in seinem Betrieb trotz hoher Kontostände und unverändert guter Auftragslage nicht bereit war, in

nennenswertem Umfang Neueinstellungen vorzunehmen. Nach Aussage des Betriebsrats ließ die Geschäftsführung keinen Zweifel daran, daß sie nicht gewillt ist, die Stammbeschaft über ein gewisses Maß hinaus zu erhöhen. Statt dessen versuchte sie, die Spitzen im Arbeitsanfall weiterhin mit Hilfe von befristeten Arbeitskräften, Leiharbeitern sowie dem Ausleihen von Arbeitskräften aus anderen Standorten zu bewältigen.

### **Regelungsbedarf**

Aufgrund solcher Probleme waren sich die Betriebsräte darin einig, daß der Betriebsrat bestimmte *Regelungen* in bezug auf den Umgang mit einer hohen Zahl von Plus- und Minusstunden erwirken müsse. Solche Regelungen sollten vorsehen, daß bereits Maßnahmen ergriffen werden, bevor die Kontostände zu hoch werden. Außerdem müsse genau festgelegt werden, welche Maßnahmen wann zu erfolgen haben. Wie die Diskussion ergab, existieren in vielen Betrieben bereits derartige Regelungen. Diese sehen zum Beispiel vor, daß bei einem gewissen Kontostand Verhandlungen zwischen dem Betriebsrat und der Geschäftsleitung über das weitere Vorgehen geführt werden müssen. Dabei stehen in einigen Fällen auch Neueinstellungen zur Diskussion. Ein Teilnehmer war jedoch sehr skeptisch, daß es dem Betriebsrat immer gelingen wird, Regelungen über Einstellungen abzuschließen. In seinem Betrieb wird die Personalstärke als „heilige Kuh“ betrachtet, auf die der Betriebsrat unter keinen Umständen Einfluß haben soll. Deswegen habe man sich bislang dem Ansinnen der Geschäftsleitung immer verweigert, flexiblere Arbeitszeitmodelle einzuführen.

Es herrschte allerdings Einigkeit darüber, daß man auf Dauer an einer stärkeren Flexibilisierung der Arbeitszeit nicht vorbeikommen wird. Dazu tragen nach Ansicht von Hlawaty (IG Metall) auch solche „Pilotabschlüsse“ bei, wie sie bei TRUMPF getroffen wurden. Damit wurde eine Struktur geschaffen, an dem sich viele andere Unternehmen in der Zukunft orientieren werden. Damit diese Modelle nicht an den Interessen der Beschäftigten vorbei entwickelt werden, ist es nach Ansicht der Teilnehmer erforderlich, daß sich auch die Interessenvertretung aktiv an ihrer Gestaltung beteiligt.

## **Praxisbericht 3: Flexibilisierung von Lohnsystemen**



**Walter Greiner**  
**Elring-Klinger GmbH, Dettingen**

## **Flexibilisierung der Entlohnung bei Elring-Klinger**

### **Einleitung**

Die *Flexibilisierung der Entlohnung* kann nicht losgelöst von anderen betrieblichen Veränderungen betrachtet werden. Dieses Thema steht im Zusammenhang mit *Reorganisationsmaßnahmen*, die zu neuen Arbeitsprozessen geführt haben. Bei Elring-Klinger hat das stattgefunden, was in anderen größeren Unternehmen auch zu beobachten ist: Hierarchieabbau, Einführung von Fertigungsinseln, von Gruppenarbeit usw. Deswegen werde ich zunächst einige Vorbemerkungen machen, bevor ich zur Entlohnung komme.

### **Zum Unternehmen Elring-Klinger GmbH**

Elring-Klinger ist ein *Zulieferer* der Automobilindustrie mit ca. 2200 Beschäftigten. Im Stammwerk in Dettingen arbeiten ca. 1050 Beschäftigte. Das Unternehmen produziert Dichtungen und ist zu 90 Prozent Zulieferer der Automobilindustrie. Die *Hauptprodukte* sind Zylinderkopfdichtungen, Spezialdichtungen und mittlerweile auch immer stärker Module, also Kompaktlösungen. Der Exportanteil beträgt ca. 46 Prozent. Beliefert wird die gesamte deutsche Automobilindustrie, in Europa ist Elring-Klinger die Nummer 1 bei der Herstellung von Dichtungen.

### **Zu den Reorganisationsmaßnahmen**

Bei Elring-Klinger haben vor ungefähr sechs Jahren aus wirtschaftlichen Gründen tiefgreifende *organisatorische Veränderungen* stattgefunden. Das Unternehmen befand sich zu diesem Zeitpunkt in einer sehr kritischen Situation, in der auch Standortverlagerungen diskutiert wurden. Dadurch geriet das Betriebsratsgremium unter starken Druck. In dieser Phase gelang es dem Betriebsrat, zusammen mit der Belegschaft einen *Interessenausgleich* durchzusetzen, der folgendermaßen aussah: Die Belegschaft erklärte sich bereit, Umstrukturierungsmaßnahmen mitzutragen; im Gegenzug sollten am Standort Arbeitsplätze gesichert werden. Der Betriebsrat hat sich damals bewußt dafür entschieden, die Reorganisation nicht zu blockieren, sondern zu versuchen, auf die Lok aufzuspringen, um die Veränderungen im Sinne der Beschäftigten beeinflussen zu können. Zu diesem Zweck erarbeitete das Betriebsratsgremium verschiedene Gestaltungsziele, die den Vorstellungen der Geschäftsleitung entgegengesetzt werden konnten.

Im Rahmen der Reorganisation wurde der Betrieb in einzelne Geschäftsbereiche und Inseln aufgeteilt. In die Inseln wurden vormals zentrale Funktionen wie Arbeitsvorbereitung, Steuerung, Qualitätssicherung, Entwicklung und Einkauf integriert. Als diese Veränderung anstand, ging der Betriebsrat zusammen mit dem Vertrauensleutekörper zwei Tage lang in Klausur. Dabei wurden verschiedene Gestaltungsziele des Betriebsrats für die *Einführung*

von *Gruppenarbeit* entwickelt. Eine wesentliche Zielsetzung bestand darin, die Arbeit so zu gestalten, daß die Mitarbeiter eine Vielzahl verschiedener Tätigkeiten ausführen, für die die Beschäftigten entsprechend qualifiziert werden sollten. In diesem Zusammenhang ist es wichtig zu wissen, daß sich die Herstellung von Dichtungen aus relativ einfachen Tätigkeiten zusammensetzt und deshalb problemlos ins Ausland verlagert werden kann. Aus diesem Grund setzte sich der Betriebsrat vorrangig für *ganzheitliche Arbeitsstrukturen* und die Durchführung von *Qualifizierungsmaßnahmen* ein. So trieb der Betriebsrat die Umstellung auf Gruppenarbeit letztendlich stärker voran als die Geschäftsführung.

Ich muß allerdings eines sagen: Wenn sich der Betriebsrat entscheidet, auf die Lok aufzuspringen, dann erschwert er sich seine Arbeit, dann muß er sie sich erschweren. Etwas Neues kann man nur mit der Belegschaft machen, nicht gegen die Belegschaft. D. h., da ist ein ungeheurer Arbeitsaufwand notwendig. Der Betriebsrat hat jeden Regelungsaspekt noch vor der Vereinbarung mit der gesamten Belegschaft diskutiert.

### **Gruppenarbeit und Entlohnung**

Zur Einführung von Gruppenarbeit gehören auch Regelungen zu den Rahmenbedingungen, insbesondere zur Entlohnung. Dabei vertrat der Betriebsrat die Auffassung, daß flexible Lohnsysteme nur dann sinnvoll sind, wenn der Gruppe auch Einfluß- und Gestaltungsmöglichkeiten zugestanden werden. Dies ist unserer Ansicht nach nur mit gewählten Gruppensprechern möglich. Der Betriebsrat hat aus diesem Grund ein *Pilotprojekt* mit gewählten Gruppensprechern gestartet. Diese erhielten festgelegte, genau umschriebene Aufgaben zugewiesen. Um diese erfüllen zu können, wurden die Gruppensprecher bereits im Vorfeld umfassend qualifiziert. Die Beschäftigten, die sich an diesem Pilotprojekt beteiligten, wurden vom Betriebsrat ausgewählt.

Wenn das Thema Gruppenarbeit diskutiert wird, dann ist die erste Frage der Kolleginnen und Kollegen: Was habe ich von der Gruppenarbeit? Die Ziele der Arbeitgeberseite in bezug auf arbeitsorganisatorische Veränderungen sind ja hinlänglich bekannt. Die Beschäftigten haben vom Betriebsrat mit Recht eine Antwort auf die folgende Frage erwartet: Wenn ich mehr Verantwortung übernehmen soll, wenn ich mich höher qualifizieren soll, was bedeutet das für mich in bezug auf die *Entlohnung*? Daraus erklärt sich die Komplexität der Entgeltthematik. Sie kann nicht getrennt von anderen Reorganisationsmaßnahmen behandelt werden. Es ist jedem Betriebsrat zu empfehlen, die Themen Gruppenarbeit und Entlohnung nicht getrennt, sondern zusammen zu verhandeln.

### **Qualifizierung und Eingruppierung**

Die Festschreibung bestimmter Rechte war uns besonders wichtig. Dazu zählte vor allen Dingen, daß es bei Gruppenarbeit für jeden ein *Recht auf Qualifizierung* gibt, und daß nicht die Arbeitgeberseite allein über die Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen entscheidet. Um die bestehenden Möglichkeiten für die Beschäftigten transparent zu machen, wird folgendermaßen vorgegangen: Für jede Gruppe wird die Benennung jedes einzelnen Arbeitsplatzes und die entsprechende Entlohnung auf einem Papier festgehalten. Es wurde

vereinbart, daß dieses Papier in der Pausenzone, in der die Gruppenbesprechungen abgehalten werden, ausgehängt wird. Auf diese Weise kann jeder Beschäftigte in der Gruppe ganz genau sehen, in welchen Bereichen er sich qualifizieren muß, um eine bestimmte Lohngruppe zu erreichen. Jeder hat das Recht, sich bis einschließlich Lohngruppe 6 zu qualifizieren. Das bestimmt die Gruppe selbst. Aufgrund dieses Systems erfolgte im Zeitraum von 1,5 Jahren ein Lohngruppensprung von 1,7 Lohngruppen, die Beschäftigten haben sich also durch die Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen im Durchschnitt um 1,7 Lohngruppen gesteigert.

Darüber hinaus wurde eine zusätzliche *Zwischenlohngruppe* zwischen den Lohngruppen 5 und 6 eingeführt. Dahinter stand die Überlegung, daß Gruppenarbeit nur dann sinnvoll ist, wenn zwischen den Arbeitsplätzen gewechselt wird. Um einen Anreiz hierfür zu schaffen, haben wir diese Zwischenlohngruppe geschaffen, in die Beschäftigte, die zwischen verschiedenen Arbeitsplätzen rotieren, eingestuft werden.

Unserer Ansicht nach stellt die Beteiligung der Gruppenmitglieder an bestimmten Entscheidungen einen wesentlichen Bestandteil von Gruppenarbeit dar. Das beinhaltet zum Beispiel bei der Frage von Höhergruppierungen, daß hierüber die Vorgesetzten nicht allein zu entscheiden haben. Daher wird folgendes Verfahren angewandt: Für jeden Beschäftigten besteht die Pflicht, ein sogenanntes *Qualifizierungsbestandsblatt* anzulegen, auf dem der Qualifizierungsstand des jeweiligen Arbeitnehmers vermerkt ist. Je ein Exemplar erhält der Gruppensprecher und der Inselleiter. Die Gruppe regelt selbständig, wer wann qualifiziert wird; sie erstellt also den Qualifizierungsplan. Den Abschluß einer Qualifizierungsmaßnahme belegt sowohl derjenige, der qualifiziert wurde, als auch derjenige, der die Maßnahme durchgeführt hat, mit seiner Unterschrift. Sobald beide Unterschriften vorliegen, muß die entsprechende *Höhergruppierung* vorgenommen werden. Wer die Qualifizierung vornimmt, wird ebenfalls von der Gruppe festgelegt. Das kann zum Beispiel ein Gruppenmitglied sein, das mit dem betreffenden Arbeitsplatz am besten vertraut ist, oder ein Schichtkoordinator, der sämtliche Maschinen beherrscht.

Als Zwischenfazit läßt sich somit festhalten: Bei Gruppenarbeit muß es für die Gruppenmitglieder bestimmte *Rechte* geben. Dazu zählt die Festlegung der Qualifizierungsmaßnahmen, das Recht auf Qualifizierung und ein transparentes Eingruppierungssystem. Auf diese Weise kann jeder Beschäftigte sehen, wie er sich auf welcher Stufe weiterqualifizieren kann, und selbst entscheiden, welche Qualifizierungsmaßnahmen er absolvieren möchte.

### **Zum Prämienlohnsystem**

Die Anwendung von *Prämienlohnsystemen* bei Gruppenarbeit ist ein äußerst problematisches Thema, bei dem nicht auf tarifvertragliche Regelungen zurückgegriffen werden kann. Wir haben bei der Regelung dieses Sachverhaltes mit der Bezirksleitung der IG Metall in Stuttgart und der Ortsverwaltung der IG Metall in Reutlingen zusammengearbeitet.

Wir sind dabei einen neuen Weg gegangen und haben ein recht einfaches Prämienlohnsystem entwickelt, das folgendermaßen funktioniert: Alle gewerblich Beschäftigten einer Insel arbeiten in einen „Topf“ und leben auch aus diesem. Als Ausgangspunkt der *Leistungsbemessung* dient die durchschnittliche Leistung, die die Gruppe in den letzten drei bis sechs Monaten erbracht hat. Das, was die Gruppe in diesem Zeitraum im Monatsdurchschnitt geleistet hat, bildet die Grundlage für die Prämienbemessung.

In die Berechnung dieser Basis gehen nur fertige Produkte, sogenannte *Gutstücke*, ein. Das ist ein sehr umstrittenes Thema. Der Betriebsrat hat lange überlegt und sich gefragt, wo für die Kolleginnen und Kollegen das Risiko liegt. Wir haben daraufhin die Entwicklung des Ausschusses in den letzten sechs Jahren betrachtet. Dabei stellte sich heraus, daß es sich um eine relativ stabile Größe handelt. Die Ausschußquote nahm in diesem Zeitraum um ca. 2,5 Prozent ab und liegt heute etwa bei 4 Prozent. Damit die Quote nur um einen Prozentpunkt steigt, muß sich der Ausschuß an jedem Arbeitsplatz beträchtlich erhöhen. Für einen solchen Fall wurde mit der Geschäftsleitung vereinbart, daß dieser Anstieg nicht in die Berechnung der Prämie einfließt.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Gewährleistung einer möglichst hohen *Lohnsicherheit* für die Beschäftigten. Deshalb wurde eine Ober- und eine Untergrenze für die Prämie festgelegt, die die Gruppe nicht über- und nicht unterschreiten kann, auch wenn sie mehr bzw. weniger leisten würde. Außerdem haben wir darauf geachtet, daß das System für die Gruppe steuerbar ist. Die Gruppen müssen im Verlauf des Monats sehen können, wie ihr Leistungsstand ist. Aus diesem Grund wurde vereinbart, daß der Arbeitgeber dazu verpflichtet ist, die Gruppe täglich über den aktuellen Stand zu informieren. Auf diese Weise weiß die Gruppe zu jedem Zeitpunkt genau, wieviel sie im laufenden Monat noch zu erbringen hat, um ein bestimmtes Leistungsziel zu erreichen.

Es handelt sich hierbei um ein Lohnsystem, das dazu geeignet ist, eine Politik der permanenten Leistungsverschärfung zu betreiben, wenn man keine entsprechenden *Sicherheitsvorkehrungen* trifft. Daher enthält die Vereinbarung eine weitere Regelung, welche bestimmt, daß der Monatsdurchschnitt, der als Bemessungsgrundlage dient, sowohl nach oben als auch nach unten schwanken kann. Das bedeutet, die Beschäftigten einer Arbeitsgruppe entscheiden selbst über die Höhe des Leistungsdrucks, dem sie ausgesetzt sind. Das System ist so aufgebaut, daß als Ausgangsbasis immer der Durchschnitt der letzten Monate gilt. In anderen Prämienystemen dieser Art wird zumeist nur die erzielte Leistungsverbesserung berücksichtigt. Das Prämienlohnsystem bei Elring-Klinger stellt dagegen auf die im zurückliegenden Zeitraum tatsächlich erbrachte Leistung ab. Das heißt, wenn die Gruppe merkt, daß sie die Ausgangsleistung zu sehr überschritten hat und der Druck infolgedessen zu groß wird, dann kann sie einen Monat lang weniger leisten, und auch diese Leistung geht in die Ermittlung der Leistungsvorgabe für den folgenden Monat ein. Es handelt sich somit um ein System, das nach oben und nach unten atmet.

Das Entgeltsystem hat sich in der *Praxis* bereits bewährt. Wie wir feststellen konnten, können die Beschäftigten sehr gut damit umgehen. Wenn sie in einem Monat zu viel Leistung abgegeben haben, wurde das dadurch ausgeglichen, daß sie im Folgemonat die Leistung reduzierten und auf diese Weise die Leistungsvorgabe wieder nach unten

korrigierten. Wir haben die Erfahrung gemacht, daß die Gruppen aufgrund der täglichen Information in der Lage sind, die Leistung bis auf einen halben Prozentpunkt zu steuern. Um das zu gewährleisten, muß der Betriebsrat allerdings darauf achten, daß das System von der Belegschaft auch richtig verstanden wird.

In der Pilotinsel verfügen wir mittlerweile über eine Erfahrung von drei Jahren mit diesem Lohnsystem. Die Beschäftigten sind hier inzwischen im Durchschnitt um 1,5 bis 2 Lohngruppen höher eingestuft, und die Prämie lag immer zwischen der Ausgangsbasis und der Obergrenze. Für das Unternehmen war zu verbuchen, daß die Produktivität in diesem Zeitraum um ca. 15 bis 18 Prozent gesteigert wurde. Ein solches System kann also durchaus für beide Seiten Vorteile mit sich bringen. Bei der Gestaltung eines flexiblen Lohnsystems besteht die Aufgabe für den Betriebsrat darin, dafür zu sorgen, daß die Beschäftigten das System steuern können und daß die Leistungsanforderungen nicht ständig zunehmen.

## Diskussion

### Zur Lohn-Leistungs-Relation

Die Diskussion entzündete sich zunächst an der Frage, wie sich die *Lohn-Leistungs-Relation* im dargestellten Entgeltsystem entwickelt. Bei den Entgeltsystemen, mit denen es die Betriebsräte in der Regel zu tun haben, führt eine Leistungssteigerung über kurz oder lang dazu, daß der Ausgangspunkt für die Leistungsbemessung neu festgelegt wird. Greiner betonte, daß derartige Systeme immer einen Automatismus beinhalten: Wenn die Leistung gesteigert wird, ist die Ausgangsbasis, um die selbe Prämie wieder zu erreichen, eine etwas höhere. Was das Prämiensystem bei Elring-Klinger von denen anderer Unternehmen unterscheidet, ist, daß auch eine Korrektur nach unten möglich ist. Eine weitere Frage, die in diesem Zusammenhang aufgeworfen wurde, war die nach den Konsequenzen von *Qualitätseinbußen*, die nicht von den Beschäftigten zu vertreten sind. Wie Greiner ausführte, hat der Betriebsrat bei Elring-Klinger diesbezüglich verschiedene Regelungen erwirkt, um das Risiko für die Beschäftigten zu minimieren. So wurde vereinbart, daß die Qualität bei Neuanläufen in den ersten drei Monaten nicht berücksichtigt wird. Liegt der Ausschuß nach Ablauf dieses Zeitraums immer noch über dem festgelegten Punkt, darf die Qualität auch weiterhin nicht zur Bemessung der Leistung herangezogen werden.

### Zur Einbeziehung des indirekten Bereichs

Ein anderer Punkt der Diskussion betraf die *Einbeziehung von Beschäftigten aus dem indirekten Bereich* in das Prämiensystem. Greiner erklärte, daß bei Elring-Klinger nur die gewerblichen Arbeitnehmer einer Insel nach dem Prämiensystem bezahlt werden. Zur Zeit werden jedoch Überlegungen angestellt, wie die Angestellten an diesem System beteiligt werden können. Da nur ein Teil der Angestellten in die Inseln integriert wurde, ist dies für den Betriebsrat allerdings ein problematisches Thema. Wenn man diese Angestellten in das Prämiensystem einbeziehen würde, könnten sie bis zu 30 Prozent mehr verdienen als die Angestellten in den zentralen Funktionen, was sicherlich zu Unruhe führen würde. Gleiches gilt für den Werkzeugbau. Um einen schnelleren Zugriff zu haben, wurde ein Bereich des Werkzeugbaus, nämlich die Instandsetzung der Werkzeuge, in die Inseln verlagert. Diese Beschäftigten wurden bislang aber nicht am Prämiensystem beteiligt, da man nicht den Mut hatte, die Werkzeugmacher im zentralen Werkzeugbau und diejenigen in den Inseln unterschiedlich zu behandeln.

### Rationalisierungs- und Beschäftigungseffekte

Breiten Raum nahm in der Diskussion auch die Frage nach den *Rationalisierungs- und Beschäftigungseffekten* ein, die mit der Anwendung von Prämiensystemen verbunden sind. Mehrere Betriebsräte berichteten, daß diese Anreizsysteme in ihren Betrieben zu Leistungssteigerungen und damit letzten Endes auch zu Personaleinsparungen geführt hätten. Nach Aussage von Greiner war dies bei Elring-Klinger nicht der Fall. Natürlich wurden mit der

Einführung der neuen Arbeitsorganisation und dem Prämienlohnsystem Rationalisierungseffekte angestrebt und auch erreicht. Diese haben das Unternehmen wieder wettbewerbsfähig gemacht, wodurch im Endeffekt Arbeitsplätze hinzugewonnen wurden. So wurde die Belegschaft in den letzten Jahren um 10 bis 15 Prozent aufgestockt. Dazu habe auch die Betriebsvereinbarung zur flexiblen Arbeitszeit beigetragen, durch die die Überstunden abgeschafft wurden.

### **III. Wandel der Betriebsratsarbeit aus Gewerkschaftssicht**



**Peter Hlawaty**  
**IG Metall Bezirksleitung Stuttgart**

## **Neue betriebliche Organisationskonzepte - Herausforderungen für Betriebsräte und Gewerkschaften**

### **Neue Koordinationsformen erkennen und aktiv gestalten**

Die komplexen arbeitsorganisatorischen und technischen Restrukturierungsprozesse in den Betrieben und der Übergang von hierarchischen Führungsstrukturen zu stärker beteiligungsorientierten Managementkonzepten ist eine der zentralen Ursachen für die Erosion des gesamten Mitbestimmungsmodells des einst so geachteten „Modells Deutschland“. Am deutlichsten zeigt sich dies gegenwärtig an der Auseinandersetzung um den Erhalt und die Zukunft des Flächentarifvertrages. Dabei geht es nicht nur um die Verteidigung bestehender tariflicher Standards. Im Vordergrund steht für die Gewerkschaften die Aufnahme von Bestimmungen, die den veränderten betrieblichen Rahmenbedingungen gerecht werden. So bietet heute kein Tarifvertrag einen ausreichenden Regelungsinhalt etwa zu Gruppenarbeit oder Projektarbeit. Es bedarf insgesamt neuer Vereinbarungen zur Gestaltung und Bewertung der Leistung. Bisher sind neue Formen der Leistungsermittlung und -entlohnung ebenfalls kaum in Tarifverträgen verankert - teilweise sind sie sogar explizit in der Anwendung ausgeschlossen, wie zur Zeit die Auseinandersetzung um veränderte Entlohnungssysteme unter Einbezug von umsatz- oder gewinnorientierten Leistungsanteilen zeigt.

Während in den Gewerkschaften verstärkt eine Diskussion über den *Reformbedarf bei Flächentarifverträgen* stattfindet, wächst der Druck auf bestehende Tarifverträge täglich. Die wirtschaftliche Krise in den letzten Jahren wurde von Unternehmen massiv genutzt, um kollektivvertragliche Bestimmungen, die bisher im Geltungsbereich der Tarifverträge lagen, zu stützen und auf betrieblicher Ebene neu auszuhandeln.

Die *Verbetrieblichung* der Aushandlung kollektiver Regelungen und der verstärkte Einsatz *beteiligungsorientierter Managementkonzepte* führen zu einem für Betriebsräte und Gewerkschaften gravierenden Spannungsfeld. Traditionelle betriebliche Handlungsmuster reichen häufig nicht mehr aus, um eine erforderliche betriebliche Gestaltungskraft zu entwickeln. Der vordergründige Charme partizipativer Konzepte, die häufig mit veränderten Wertorientierungen bei Beschäftigten einhergehen, zeigt seine Wirkung: die institutionalisierte Interessenvertretung als stellvertretende Problemlöserin verliert an Bedeutung.

Während ein Teil der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer weiterhin den kollektiven Schutz durch bestehende Mitbestimmungsrechte und gewählte Interessenvertreter sucht, besteht bei anderen der Wunsch, in betriebliche Aushandlungsprozesse stärker direkt einbezogen zu werden. Je stärker Entscheidungen dezentralisiert werden, um so höher ist die Erwartung an persönliche Einbindung. Diese Entwicklung ist allerdings zweischneidig. Dort, wo Aushandlungsprozesse nicht deutlich reglementiert sind (z. B. durch

Reklamationsrechte), erleben Beschäftigte zunehmend den wahren Gehalt neuer Managementkonzepte: Dezentralisierung als neue Form der Deregulierung.

In diesem Spannungsfeld gilt es für Gewerkschaften und Betriebsräte, ein *neues Selbstverständnis von betrieblicher Interessenvertretung* zu entwickeln. Die Einordnung von Betriebsratsarbeit in bekannte Politiktypen wie „betriebliche Opposition“ oder „Co-Management“ ist dabei wenig hilfreich. Vielmehr gehört zukünftig zum Repertoire von Betriebsräten das Beherrschen unterschiedlicher Handlungsmuster, das es ermöglicht, die für die jeweilige Situation angemessene Form der Konfliktaustragung und -lösung zu nutzen. Im Workshop wurde deutlich, daß die „diskursive Koordinierung“ von Abstimmungs- und Entscheidungsprozessen für die Betriebsratsarbeit eine zentrale Bedeutung erlangt. Das von der Akademie für Technikfolgenabschätzung durchgeführte Forschungsprojekt könnte dazu wichtige Hilfestellungen geben.

### **Zielvereinbarungen**

Das *Führungsinstrument Zielvereinbarungen* wird innerhalb der Gewerkschaften noch stark unterschätzt. In den Unternehmen vollzieht sich die Implementierung in rasantem Tempo. Die breite Anwendung von Zielvereinbarungen in den Betrieben könnte zukünftig Dreh- und Angelpunkt neuer Leistungskompromisse werden. Dabei ist es mit Zielvereinbarungen sogar möglich, bisherige tarifliche Regelungen zur Arbeitszeit und Entlohnung auszuhebeln. In den bisherigen Anwendungsfeldern ist zu beobachten, daß die Implementierung zu einem erheblichen Teil an den betrieblichen Interessenvertretungen vorbei erfolgt. Dabei besteht eine Ambivalenz: Zum einen sind Betriebsräte wie auch Beschäftigte bereit, sich auf neue Verfahrensinstrumente einzulassen. Zum anderen sehen sie allerdings auch die Gefahr einer Verringerung von verbindlichen (tariflichen) Regelungen, auf die Beschäftigte sich bisher beziehen konnten. Zukünftig werden zunehmend mehr Thematiken im Einzelfall ausgehandelt.

Auch wenn heute der größte Teil der bestehenden Tarifverträge entgeltrelevante Formen der Zielvereinbarung explizit ausschließt, deutet einiges darauf hin, daß in absehbarer Zeit Zielvereinbarungssysteme ein zentrales Instrument der *Aushandlung und Ermittlung von Leistung* mit allen damit verbundenen Konsequenzen sein werden. Es besteht daher akuter Handlungsbedarf für tarifliche Korrekturen. Geschieht dies nicht, wird diese Entwicklung an den Gewerkschaften vorbei direkt in den Betrieben allein gelöst. Daß dies der falsche Weg ist, zeigt die Erfahrung mit der Gleitzeit. Zur Erinnerung: In dem Glauben, daß nicht sein kann, was nicht sein darf, wurden zum Thema „Gleitzeit“ tarifliche Regelungen lange kategorisch abgelehnt. Ergebnis: Es entstanden betriebliche Vereinbarungen, die auch heute noch Bestand haben und die zum großen Teil gewerkschaftlichen Vorstellungen bei weitem nicht entsprechen. Zudem besteht inzwischen für Unternehmen kein Bedarf mehr, ex post Gleitzeitvereinbarungen in Tarifverträgen zu verankern.

Die Implementierung von Zielvereinbarungssystemen bewegt sich gegenwärtig in einem „*mitbestimmungspolitischen Zonenrandgebiet*“. Immer mehr Betriebsräte, aber auch betroffene Beschäftigte erwarten daher die Ausgestaltung dieser Thematik im Rahmen von Tarif-

verträgen. Es würde für die Betriebsratsgremien die Arbeit erleichtern, auf dieser Grundlage ergänzende, auf den jeweiligen Betrieb zugeschnittene Betriebsvereinbarungen abzuschließen. Der Regelungsbedarf wird sich neben der materiellen Ausgestaltung sehr stark auf die jeweiligen Aushandlungsprozesse und individuellen Reklamationsmöglichkeiten konzentrieren.

Auch an diesem Beispiel zeigt sich, daß die zukünftige Rolle der Betriebsräte wie auch der Gewerkschaften darin bestehen wird, allgemeingültige Rahmen mitzugestalten, kollektive und individuelle Aushandlungsprozesse zuzulassen und im Bedarfsfall die Konfliktaustragung und -lösung zu organisieren und damit Schutz zu gewähren. Damit soll nicht etwa der Forderung der Arbeitgeberverbände entsprochen werden, Tarifverträge künftig nur auf ein allgemeines Mindestmaß zu stützen und den Rest der innerbetrieblichen Ausgestaltung zu überlassen. Ganz im Gegenteil gilt es jetzt, rechtzeitig die entscheidenden Bereiche zu identifizieren, in denen Gesamtregelungen für die abhängig Beschäftigten zwingend notwendig sind, und gleichzeitig herauszuarbeiten, in welchen Bereichen „weichere“ Regelungen mit größeren betrieblichen (Experimentier-)Spielräumen auch im Interesse der Arbeitnehmer zugelassen werden sollten.

In der Vergangenheit wurden Zielvereinbarungen häufig auf der Ebene der Führungskräfte angewandt. In vielen Fällen war damit die Ermittlung von Leistungsanteilen und Prämien verbunden. Inzwischen werden Zielvereinbarungen breit bis in die operative Ebene, z. B. der Produktion, eingesetzt. Es geht dabei darum, Geschäftsziele kaskadenförmig auf die unterschiedlichen Ebenen herunterzubrechen, um damit mehr Verantwortlichkeit und Initiative bei allen Beteiligten des Wertschöpfungsprozesses hervorzurufen. Das theoretische Gerüst von Zielvereinbarungen basiert auf der „Goal-Setting-Theorie“ (höhere Arbeitsmotivation durch mehr Transparenz und Einbeziehung) und dem „Management by Objectives“ (Führen mit klarer Zielausrichtung).

Für Beschäftigte bedeutet dies zukünftig eine starke *Abkehr von bisherigen Formen der Leistungsvorgaben*. Der Leitgedanke ist nicht mehr: „Wofür bin ich zuständig?“, sondern: „Was ist gewollt?“, „Wozu dient etwas?“ und „Was muß dafür getan werden?“. Die Selbststeuerung im Produktions- und Wertschöpfungsprozeß steht im Vordergrund mit dem Ziel, aus abhängig Beschäftigten „Unternehmer im Unternehmen“ zu machen. Auch hier wird besonders deutlich: Die Frontlinien zwischen Kapital und Arbeit verwischen sich.

Der von der Akademie für Technikfolgenabschätzung zu Recht gewählte Begriff der „*diskursiven Koordinierung*“ gewinnt für alle Beteiligten eine zentrale Bedeutung: Beim Abschluß neuer Leistungskompromisse durch Zielvereinbarungen bedarf es neuer Mitbestimmungsregeln, die sowohl kollektive als auch individuelle Aushandlungsprozesse unter sozialverträglichen Gesichtspunkten handhabbar, transparent, korrigierbar und reklamationsfähig machen. Für Betriebsräte bedeutet dies, mit dem Management den Rahmen abzustecken und verbindliche Spielregeln zu schaffen, um tatsächliche Zielvereinbarungen - nicht einseitige Zielvorgaben - zu ermöglichen. In diesen Rahmen gehört zwingend, negative Auswirkungen wie zunehmende Leistungsverdichtung, Ausweitung der Arbeitszeiten etc. a priori zu vermeiden.

## Flexibilisierung der Arbeitszeit

Es gibt gegenwärtig wohl kaum einen Betrieb, der sich nicht mit der Frage *flexibler Arbeitszeiten* auseinandersetzt. Technische und arbeitsorganisatorische Veränderungen in den Betrieben, aber auch die ständig steigende und intensiver werdende weltweite ökonomische Verflechtung von Produktion und Dienstleistungen sowie Information und Kommunikation führen zu einem gravierenden Wandel der Arbeitszeitwirklichkeit. Dabei geht es um mehr als eine bewegliche Zeitgestaltung oder nur die formale Neuregelung der Arbeitszeit. Arbeitszeitfragen hatten und haben nach wie vor eine hohe gesellschaftliche und gewerkschaftspolitische Bedeutung. Sie sind eingebettet in einen jahrhundertealten Verteilungskampf um die Verfügungsmacht über die Zeit der abhängig Beschäftigten. Sie orientieren sich an den Polen einerseits des Diktats der Ökonomie und andererseits einer sozialverträglichen, souveränen Arbeitszeitgestaltung für das Individuum, was auch eine Neuorientierung von Erwerbsarbeit und sonstigen Lebenszeiten (z. B. auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf) mit einschließt.

Das Erwerbsarbeitsvolumen wird in den nächsten Jahren weiter sinken. Dem steht ein weiterer Anstieg des Erwerbspersonenpotentials gegenüber. Massenarbeitslosigkeit wird daher aller Voraussicht nach in den nächsten Jahren eines der zentralen Probleme unserer Gesellschaft bleiben. Die Umverteilung von Arbeit durch weitere *Arbeitszeitverkürzung* ist damit eine entscheidende Aufgabe der Gewerkschaften, um den Wandel der Erwerbsarbeit gerechter zu gestalten und die Lebensperspektiven für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu erhalten und zu verbessern. Die IG Metall bereitet daher zur Zeit eine umfassende beschäftigungs- und arbeitszeitpolitische Initiative vor.

Eine solche Initiative muß natürlich von den Mitgliedern und Funktionären getragen werden können. Vor allem die jüngste Diskussion um eine weitere Arbeitszeitverkürzung offenbarte eine große Skepsis. Im wesentlichen werden befürchtet:

- weitere Einkommensverluste durch Arbeitszeitverkürzung,
- eine weitere Leistungsverdichtung und vermehrte Arbeitshetze (besonders betroffen ist der Zeitlohn- und Angestelltenbereich) sowie
- eine weitere Arbeitszeitflexibilisierung, die die persönliche Alltags- und Lebensplanung noch stärker als bisher einschränkt.

Ähnliche Befürchtungen erfahren gegenwärtig auch Betriebsräte, die zumeist unter dem Druck von Standortentscheidungen - häufig als „Bündnis für Arbeit“ deklariert - Betriebsvereinbarungen zu flexiblen Arbeitszeitmodellen abschließen.

Die Dezentralisierung der Arbeitszeitorganisation hat zur Folge, daß Aushandlungsprozesse zunehmend den Vorgesetzten und Beschäftigtengruppen bzw. einzelnen Beschäftigten individuell überlassen bleiben. Dieser Prozeß geht immer häufiger an Betriebsräten vorbei. Dabei gilt es wahrzunehmen, daß die vorgebliche *Souveränität* der einzelnen Beschäftigten, eigene Arbeitszeitpräferenzen im Rahmen eines solchen individualisierten Vorgehens besser durchsetzen zu können, in der Realität nur selten gegeben ist. Ganz im Gegenteil: Im Vordergrund steht im überwiegenden Teil der Fälle das betriebswirtschaftliche Kalkül des Unternehmens. Ebenso sind neue Beteiligungsrechte für einzelne derzeit nicht in Sicht. Wer

allerdings mehr Flexibilisierung in der Arbeitszeit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern erwartet, muß mehr Souveränität und Beteiligungsrechte für den einzelnen zulassen.

Im Workshop wurde deutlich, daß Betriebsräte ihre zukünftige Rolle nicht nur in der Moderation von Aushandlungsprozessen, sondern auch in der *politischen Bewußtseinsbildung* hinsichtlich der gesellschaftlichen Bedeutung kollektiv abgestimmter Arbeitszeitmodelle (Gesundheitsschutz, Beschäftigungspolitik und persönliche Lebensplanung) sehen. So gab es ein eindeutiges Plädoyer dafür, daß für zukünftige Arbeitszeitregelungen ein veränderter tariflicher Rahmen hergestellt werden muß, der sowohl betriebliche als auch individuelle Gestaltungsmöglichkeiten für die Verwendung und Verteilung der Arbeitszeit zuläßt.

### **Flexibilisierung des Entgelts**

Durch den tiefgreifenden wirtschaftlichen Wandel und die Veränderungen in Produktionstechnik und betrieblicher Arbeitsorganisation sind *bestehende tarifliche Entgeltsysteme* nicht mehr ausreichend anwendbar. Die Veränderungsnotwendigkeit ist zwischen den Tarifpartnern unstrittig. So hilft es einem Unternehmen wenig, bei der Einführung von Gruppenarbeit das bisher angewandte Akkordsystem beizubehalten. Die Folge ist ein Ausweichen auf Entgeltmodelle, die an vorhandenen Tarifverträgen vorbeigehen. Der Handlungsdruck für beide Seiten ist spürbar.

Seit Jahren versucht die IG Metall daher, neue Regelungen im Rahmen eines *gemeinsamen Entgelt-Tarifvertrages für Arbeiter und Angestellte* durchzusetzen. Im Kern geht es dabei um die Neubewertung von Arbeit und Leistung. Dabei soll berücksichtigt werden, daß bei vergleichbaren Tätigkeiten auch vergleichbare Entgelte für die unterschiedlichen Beschäftigtengruppen bestehen. Dies hätte etwa zur Folge, daß Facharbeiter und zum Teil kaufmännische Angestellte gegenüber technischen Angestellten „aufgewertet“ würden. Das stellt für die Tarifpolitik eine große Herausforderung mit organisationspolitischem Sprengstoff dar. Denn nach dem Willen der Arbeitgeberverbände soll diese Angleichung möglichst „kostenneutral“ bleiben. Nicht wenige gewerkschaftlich organisierte Angestellte fürchten, als Verlierer auf der Strecke zu bleiben.

Während die IG Metall ein neues Entgeltabkommen auch mit *qualitativen Elementen* wie etwa der Regelung von Gruppen- oder Projektarbeit, Qualifizierungsansprüchen etc. anreichert sehen möchte, wird dies von den Metall-Arbeitgebern kategorisch als eine Ausweitung der Mitbestimmung abgelehnt. Sie sehen den Schwerpunkt für Veränderungen mehr darin, neben einem tariflichen Grundentgelt die Ausweitung *variabler Bestandteile* des individuellen Leistungsentgelts zu erreichen. Dazu gehört zum Beispiel, Zielvereinbarungen entgeltrelevant zu machen. Darüber hinaus sollen Leistungsentgelte auch am Erfolg bzw. der Gewinnsituation des Unternehmens festgemacht werden können.

Der Erneuerungsbedarf des Flächentarifvertrages im allgemeinen und von Entgeltformen im besonderen wird also von beiden Seiten sehr unterschiedlich bewertet. Bisher ist nicht erkennbar, daß sich ausschließlich auf dem Verhandlungswege ein Ergebnis in absehbarer

Zeit abzeichnet. Dabei spielt sicherlich auch der Zustand der Arbeitgeberverbände, die seit einigen Jahren mit Verbandsflucht, wenigen Neueintritten bzw. abnehmender Akzeptanz von Teilen ihrer Mitgliedschaft zu kämpfen haben, eine nicht unwesentliche Rolle.

Für flexible Entgeltsysteme werden zur Zeit die Fakten vorwiegend durch betriebliche Lösungen geschaffen. Die Implementierung ist dabei in vielen Fällen mit großen Unsicherheiten bei allen betrieblichen Akteuren verbunden. „Nachbesserungen“ durch die Tarifparteien gehören fast zur Tagesordnung; Betriebsräte wie auch Manager fühlen sich häufig bei dieser komplexen Materie überfordert. Dies ist ein tarifpolitisch bedenklicher Zustand, der beiden Seiten nicht egal sein kann. Denn - unabhängig von dem generellen Problem der zunehmenden Verbetrieblung von Tarifinhalten, die zudem in großen Maßen nicht den Interessen der Beschäftigten entsprechen - wird es schwer sein, unterschiedlichste Facetten von Vereinbarungen im Nachhinein in einem gemeinsamen Entgeltrahmenabkommen einzufangen. Die Durchsetzung eines gemeinsamen Entgelttarifvertrages für Arbeiter und Angestellte wird damit für Betriebsräte und die IG Metall zum zentralen Ansatzpunkt einer Reform des Flächentarifvertrages.

### **Fazit**

Der Workshop zu neuen Koordinations- und Steuerungsformen ließ folgende Facetten als bedeutsam erscheinen:

1. Die Arbeit der betrieblichen Interessenvertretung befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel. Die fast ausschließlich stellvertretende Problemlösungsorientierung wird sich öffnen müssen zugunsten einer stärkeren direkten Beteiligung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern.
2. Triebkraft für den Wandel sind veränderte Formen der Arbeitsorganisation verbunden mit partizipativen Managementkonzepten und auch veränderten Wertorientierungen der Beschäftigten. Dies muß in der Arbeit der Betriebsräte stärker zur Kenntnis genommen werden.
3. Neue Aushandlungsprozesse (z. B. bei Zielvereinbarungen, dezentraler Arbeitsorganisation) sind in der Regel weder durch Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen noch sonstige Mitbestimmungsformen ausreichend geregelt. Um einseitige negative Auswirkungen zu verhindern, sind Regelungen dringend notwendig.
4. Neue Selbstvertretungsstrukturen unterhalb bestehender Mitbestimmungsstrukturen bilden sich erst langsam heraus. Sie verfügen bisher aber über kein ausreichend justifiables Instrument. Die „diskursive Koordinierung“ muß von Betriebsräten und Gewerkschaften aktiv aufgegriffen sowie reglementierbar gemacht werden.
5. Die drei untersuchten Themen „Zielvereinbarungen“, „flexible Arbeitszeiten“ und „flexible Entgeltsysteme“ zeigen: Neue Steuerungs- und Koordinationsformen können, um wirksam zu sein, nicht allein auf den einzelnen Betrieb beschränkt bleiben, sondern bedürfen der Abstimmung und Anwendung „entlang der Wertschöpfungskette“.

6. Trotz aller Veränderungen bleibt es weiterhin die Aufgabe von Betriebsräten, im Bezug auf gesellschaftlich relevante Themen „bewußtseinsbildend“ zu wirken und gegebenenfalls Einzelwünsche sowie Selbstvertretungsansprüche gegenüber der Gesamtverantwortung und -auswirkung einzuordnen.

**Teilnehmerliste:**

Abel, Dr. Jörg	Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg, Stuttgart
Bader, Felix	Kolbenschmidt AG, Neckarsulm
Behr, Wolfgang	Daimler-Benz AG, Forschungszentrum Ulm
Braczyk, Prof. Dr. Hans-Joachim	Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg, Stuttgart
Duffke, Gerd	TRUMPF GmbH + Co., Ditzingen
Eichler, Klaus	Digital Equipment GmbH; Leinfelden-Echterdingen
Färber, Ernst	Siemens AG, Bruchsal
Franzpötter, Dr. Reiner	Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg, Stuttgart
Gabele-Giele, Claudia	Siemens ElectroCom GmbH, Konstanz
Genswürger, Ursula	ITT Automotive Europe GmbH, Bietigheim-Bissingen
Greiner, Walter	Elring-Klinger GmbH, Dettingen
Hetzel, Gerd	Knecht Filterwerke GmbH, Lorch
Hlawaty, Peter	IG Metall Bezirksleitung Stuttgart
Kaiser, Josef	IG Metall Verwaltungsstelle Ulm
Kirchgässner, Hans	ZF Friedrichshafen AG, Friedrichshafen
Knust, Armin	Robert Bosch GmbH, Stuttgart
Renz, Christian	Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg, Stuttgart
Schwaab, Stefan	Mercedes-Benz AG, Gaggenau
Thieme, Marianne	ZF Friedrichshafen AG, Friedrichshafen
Töpsch, Dr. Karin	Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg, Stuttgart
Trinkner, Eberhard	TRUMPF GmbH +Co., Ditzingen
Wietstock, Rainer	John Deere Werke, Mannheim
Wulle, Karl Heinz	MTU Motoren- und Turbinen-Union GmbH, Friedrichshafen
Zenke, Ulrike	Audi AG, Neckarsulm