

Praxisbericht

Klaus Lewandowski

Qualifizierung als Mitarbeiterbeteiligung

Ausgangssituation

Wir haben heute besser ausgebildete, besser informierte Mitarbeiter, für die Arbeit nicht mehr alles ist, sondern wichtiger Teil des Lebens, an den der Anspruch gestellt wird, daß er nicht nach völlig anderen Kriterien und Ansprüchen gestaltet ist wie das Privatleben. Wenn ich als Konsument umschwärmt und ernstgenommen werde, wenn mir privat zugetraut wird, daß ich mich selbst steuere und in den Dingen mitentscheide, die mich und meine Umwelt betreffen, dann nehme ich diese Erfahrungen auch in die Arbeitswelt mit und will sie dort ebenfalls vorfinden. Wenn wir diese Entwicklung bei der Gestaltung unserer Organisationen und Prozesse des Führens und des Organisierens nicht berücksichtigen, dann wird die Zahl der Aussteiger und derer, die in die innere Kündigung gehen, zunehmen.

Auf diesem Hintergrund sind bei der Hoesch Stahl AG, in einem HdA (Humanisierung des Arbeitslebens) Projekt, das von 1982 bis 1986 in den Kaltwalzwerken in Dortmund durchgeführt wurde, Beteiligungsgruppen eingeführt worden.

Die Erfahrungen aus dem oben genannten Projekt waren Grundlage für das erste eigene Übertragungsvorhaben im Unternehmen: "Menschengerechte Arbeitsgestaltung - Arbeitsstrukturierung Werk Wissen." Dieses innerbetriebliche Projekt wurde von 1988 - 1990 durchgeführt und gehört heute zum betrieblichen Alltag der ehemaligen Hoesch Stahl AG.

Weiterführung von Mitarbeiterbeteiligung im Werk Wissen

Modellhaft war im HdA-Projekt der soziale Prozeß eines wissenschaftsgestützten paritätischen Organisationswandels, wie wir diesen Prozeß in Anlehnung an die vielfältigen Formen paritätischer Verhandlungen in der montanmitbestimmten Stahlindustrie genannt haben. Modellhaft ist also der Prozeß, in gleichberechtigter Auseinandersetzung zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung - hier gestützt durch wissenschaftliche Beratung -, gemeinsame Lösungen für verbesserte Arbeit und Arbeitsbeziehungen im Betrieb zu entwickeln und durchzusetzen (Abb. 1).

Diese kooperative Zusammenarbeit von Betriebsrat und Betriebsleitung, basierend auf den Erfahrungen des HdA-Projektes, führte zum ersten Übertragungsvorhaben im Unternehmen, das auch ohne wissenschaftliche Beratung erfolgreich das gesetzte Ziel erreichte.

Einführung von Beteiligungsgruppen

Bei der Umstrukturierung des Werkes Wissen wurde die Beteiligung der Belegschaft und die Einrichtung entsprechender Beteiligungsgruppen von Anfang an als integraler und dauerhafter Bestandteil angesehen.

Es war vereinbart worden, daß jede Beteiligungsgruppe die Möglichkeit haben sollte, sich auf der Grundlage ihrer Erfahrungen auch mit dem Thema der neu geschaffenen Arbeitsstrukturen auseinanderzusetzen. Dabei sollte die bestehende Arbeitsstruktur auf ihre Funktionalität im Sinne der festgelegten Gestaltungsprinzipien immer wieder überprüft werden.

Abb.1.: Auszug aus "Gesamtbetriebsvereinbarung Interessenausgleich zur Einführung einer neuen Strukturorganisation"

Bei der Organisationsentwicklung lassen sich Vorstand und Gesamtbetriebsrat von folgenden Zielen leiten:

- Grundlegendes Ziel ist eine Verbesserung der Qualität der Arbeit. Qualität der Arbeit bezieht sich sowohl auf die Produkte und Arbeitsabläufe als auch auf die Wirkung der Arbeit auf den Menschen.
- Es werden möglichst eigenständige und wirtschaftliche Arbeitssysteme mit ganzheitlichem Aufgabenzuschnitt und der Integration aller zusammenhängenden Funktionen gebildet.
- Menschengerechte Gestaltung der Arbeitsmittel, Arbeitsabläufe und Arbeitsumgebung nach den arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen. Bei der Gestaltung sollen die betroffenen Mitarbeiter beteiligt werden.
- Zur Erhöhung der Qualifikation der Mitarbeiter aller Ebenen gelten insbesondere die folgenden Zielvorstellungen:
 - Qualifizierung auch "On-the-Job" zur Erreichung angemessener fachlicher und sozialer Kompetenz
 - Weiterbildung soll Kenntnisse über Zusammenhänge und Abläufe im Unternehmen vermitteln
 - die zu vermittelnde Qualifikation soll auch dazu befähigen, Belastungen aus der Arbeit und Arbeitsumwelt zu erkennen und Maßnahmen zur Gestaltung von Organisation und Umwelt anregen zu können.

Bereits während der ersten Ansätze zur Schaffung der neuen Arbeitsstruktur wurden die Beteiligungsgruppen bereichs- und anlagenorientiert eingerichtet. Nach einer Schulung aller gewählten Gruppensprecher konnten die Beteiligungsgruppen mit der Bearbeitung verschiedener Themen und Problemfelder beginnen.

Das Konzept Beteiligung

Beteiligung ist die gemeinsame Einflußnahme von Belegschaftsmigliedern über Beteiligungsgruppen auf die Lösung technischer, organisatorischer, sozialer und qualifikatorischer Probleme, die den eigenen Arbeitsbereich und/oder dessen Umfeld betreffen. (Projektbericht "Menschengerechte Arbeitsgestaltung - Arbeitsstrukturierung Werk Wissen", S. 63)

- Die gesamte Belegschaft einer Anlage oder eines Arbeitsbereiches bildet schichtübergreifend eine Beteiligungsgruppe.
- Die Sitzungen dauern in der Regel 2 Stunden und finden in regelmäßigen Abständen statt, wobei die Gruppe sich selbst in Absprache mit Betriebsleitung und Betriebsrat ihren Rhythmus vorgibt.
- Die Teilnahme erfolgt auf freiwilliger Basis und gilt als Arbeitszeit. Sie wird dementsprechend entlohnt.
- Die Moderation erfolgt durch einen gewählten Gruppensprecher. Wichtige Ergebnisse der Sitzungen werden von einem gewählten Protokollführer festgehalten.
- Gruppensprecher und Protokollführer werden für ihre Aufgaben geschult.
- In den Beteiligungssitzungen werden Problemstellungen bearbeitet, die von der Gruppe selbst gewählt wurden. Experten können eingeladen werden. Darüber hinaus haben Betriebsrat und Betriebsleitung die Möglich-

- keit, Themen einzubringen. Die Beteiligungsgruppe hat das Recht, Themen zurückzuweisen.
- Die Beteiligungsgruppen stehen nicht in Konkurrenz zu den betrieblichen Mitbestimmungsorganen. Die Mitbestimmungs-, Mitwirkungs- und Informationsrechte des Betriebsrates bleiben unberührt. Die Beteiligungsgruppen verändern nicht die betrieblich geregelten Befugnisse.

Qualifizierung als Aufgabe von Beteiligungsgruppen

Nach Informationen und Abstimmung mit den Gruppensprechern wurde das Seminarkonzept bereits mehrmals mit den Mitarbeitern jeweils eines Arbeitsbereiches durchgeführt.

Die Erarbeitung des Bildungsbedarfes erfolgt unter Leitung eines Moderators der Bildungsabteilung in enger Zusammenarbeit mit den Gruppensprechern. Die Gruppensprecher und Protokollführer übernehmen im Seminar die Moderation einzelner Themengebiete. Dabei werden verschiedene Arbeitstechniken mit der gesamten Beteiligungsgruppe angewandt.

Einleitend wird im Seminar die Zielsetzung von Beteiligung und die Funktion des Gruppensprechers erarbeitet. Dabei werden verschiedene Techniken der Gesprächsführung besprochen und Vorgehensweisen bei der Problembearbeitung in der Gruppe dargestellt.

Die Erfahrungen der Teilnehmer mit der Arbeit in Beteiligungsgruppen werden diskutiert. Dadurch soll ein besseres Verständnis für die Aufgaben der Gruppensprecher erreicht werden.

Ausgangspunkt für die Erarbeitung des Qualifizierungsbedarfes ist die gemeinsame Aufarbeitung der Arbeitsabläufe und Arbeitsanforderungen unter Moderation der Gruppensprecher anhand einer Übersichtszeichnung der Anlagen/Arbeitsbereiche. Dabei werden die Teilnehmer mit der Metaplan-Technik vertraut gemacht.

Durch das gemeinsame systematische Erarbeiten wird die bestehende Arbeitsstruktur sichtbar, und es werden z. B. die Schnittstellen zwi-

schen den einzelnen Arbeitspositionen und die Kooperationserfordernisse deutlich. Diese Präsentation der Arbeitsabläufe und -anforderungen und die intensive Diskussion der Mitarbeiter bietet die Chance zu einer gemeinsamen Reflexion über die Qualität der Arbeit. Die Darstellung der Zusammenhänge und der Austausch der Erfahrungen können bereits als Teil der Qualifizierung angesehen werden besonders für neueingestellte Mitarbeiter. Bei der Aufarbeitung kommt es besonders darauf an, die Einflußmöglichkeiten der Mitarbeiter auf die Qualität des Produktes und die hierfür erforderlichen Kenntnisse herauszuarbeiten.

Ausgehend von der Ist-Analyse erfolgt über "Brainstorming" eine Problemsammlung zu folgenden Punkten:

- Qualität der Produkte,
- Qualität der Arbeitsabläufe und Arbeitsorganisation,
- Qualität der Wirkung der Arbeit auf den Menschen (Abb.2).

Bei der Aufarbeitung der Probleme arbeiten die Gruppensprecher als "Ko-Moderator" mit.

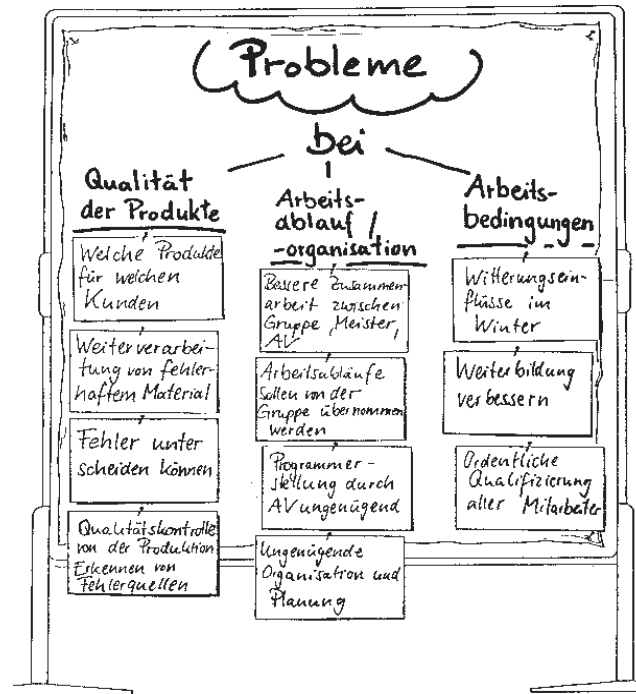
Als nächster Schritt erfolgt die Entwicklung von Lösungsideen unter der Fragestellung:

- "Wie sollen die gesammelten Probleme bearbeitet werden?"
- "Zu welchen Themen soll es Qualifizierungen geben?"
- "Zu welchen Themen kann die Gruppe sich selbst qualifizieren?"
- "Welche Themen können in Beteiligungsgesprächen erarbeitet werden?"

Gemeinsam wird mit den Mitarbeitern der Arbeitsplan zu den einzelnen Themen entwickelt und protokolliert.

Ergebnisse

Bezogen auf den ermittelten Qualifizierungsbedarf kann festgestellt werden, daß die Mitarbeiter mehr Informationen über die Kundenanforderungen, Verarbeitung der Produkte, Fehlerbeurteilung (Rückmeldungen über Anlässe zu Reklamationen) bzw. über Fertigungssteuerung brauchen.



Ein weiterer Schwerpunkt ist die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen. Ausführlich wird z. B. die Problematik der Auftragszusammenstellung und der Arbeitsprogramme thematisiert. Die Mitarbeiter forderten hier mehr Abstimmung mit der Arbeitsvorbereitung bzw. mehr Einblicke in die Art und Weise der Zusammenstellung der Arbeitskarten, Vorgaben für das Arbeitsprogramm etc.

In den Seminaren ist deutlich geworden, daß eine konsequente Anwendung der Beteiligungsgrundsätze und die Schaffung ganzheitlicher Arbeitsstrukturen auch ein Umdenken bei der Hierarchie erfordert. Wenn Arbeitsstrukturen geschaffen werden, in denen den Mitarbeitern ein größerer Gestaltungsspielraum eingeräumt wird, und wenn in Beteiligungsgruppen die Mitarbeiter eigene Problemlösungsvorschläge erarbeiten, dann muß sich auch die Einstellung der

Betriebsleitung, des unteren Managements und des Betriebsrates ändern.

Bei der Umstrukturierung ändern sich insgesamt die Anforderungen an die Funktion der Meister. Es kommt nicht zu einem Funktionsverlust der Meister, sondern in viel größerem Umfang werden nun Koordination der Arbeitsabläufe, Organisation des Personaleinsatzes und Förderung der Mitarbeiter verlangt. Obwohl die Entscheidungskompetenz der Meister nicht beeinflusst wird, wird nun von den Mitarbeitern erwartet, daß die Entscheidungen transparent gemacht werden. Gerade am Verhalten der Meister liegt es, die Beteiligung, das Mitdenken und Mitverantworten der Mitarbeiter zu fördern. Zusammen mit den Mitarbeitern müssen die Meister die Bewältigung der Anforderungen der neuen Arbeitsstrukturen koordinieren und unterstützen.

Klaus Lewandowski
Krupp-Hoesch Stahl AG
Geschäftsbereich Verpackungsblech
Eberhardstraße 12
44120 Dortmund