

Jürgen Howaldt

KVP-Aktivitäten in Deutschland

Eine Befragung von Betriebsräten der Automobil- und Automobilzulieferindustrie*

Abstract

In einer schriftlichen teilstandardisierten Befragung von Betriebsräten der Automobilindustrie und ausgewählter Automobilzulieferer wurde eine erste Bestandsaufnahme über Stand und Perspektiven von Aktivitäten des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) angezielt. Neben einer generellen Tendenz der Einführung solcher Aktivitäten in den unterschiedlichen Abteilungen der Betriebe konnte eine Vielfalt ihrer konkreten Ausformungen festgestellt werden. Die Aufnahme dieser Aktivitäten durch Betriebsräte und Beschäftigte erweist sich als positiv, obgleich diese mit einer Reihe von Problemen konfrontiert werden. Im Vergleich zu japanischen Vorbildern fällt dabei die ungenügende Verankerung von KVP im betrieblichen Qualifizierungs- und Entlohnungssystem auf.

1 Einleitung

1.1 Das KAIZEN-Konzept als Grundlage von KVP¹

Bei der sich zur Zeit im rasanten Tempo vollziehenden Adaption von neuen Arbeitseinsatzformen nach japanischem Vorbild in der deutschen Industrie stellt der kontinuierliche Verbesserungsprozeß (kurz: KVP) ein zentrales Element dar. Nachdem in der Techniqueuphorie der 80er Jahre Begriffe wie CIM, CAM, CAD etc. die Managementliteratur beherrschten und den Durchbruch zu erhöhter Produktivität versprochen, werden diese zu Beginn der 90er Jahre abgelöst durch Ausdrücke wie KVP oder CIP (continuous improvement process).

* Bei diesem Aufsatz handelt es sich um eine leicht gekürzte Fassung eines Zwischenberichtes des von der Hans-Böckler-Stiftung finanzierten Projektes mit dem Titel „Erste Erfahrungen mit der Implementierung von KVP-Aktivitäten in bundesdeutschen Betrieben der Automobil- und der Automobilzulieferindustrie“

¹ Zum KAIZEN-Konzept als Grundlage von KVP vgl. ausführlicher: Howaldt 1993, 125ff..

Der Begriff des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses geht dabei auf das *japanische KAIZEN-Konzept* zurück. Für Imai ist KAIZEN die Quintessenz japanischer Managementpraktiken. „KAIZEN breitet sich wie ein Schirm über alle die auf der ganzen Welt berühmt gewordenen „einzigartigen japanischen“ Praktiken“ (Imai 1992, 24).

Im Prinzip handelt es sich hierbei um ein neues Verständnis von Rationalisierung, welches sich vom *tayloristischen Rationalisierungskonzept* in drei wesentlichen Punkten unterscheidet:

1. Rationalisierung soll zu einem kontinuierlichen, sich selbst tragenden und ständig von den Mitarbeitern vorangetriebenen Prozeß werden. Statt großer technischer und technologischer Veränderungen stehen hier im Mittelpunkt die Erfolge der kleinen Schritte, die ohne großen technischen Aufwand geregelt werden können.
2. Bei KVP geht es um eine möglichst breite Nutzung des Produktionswissens der Mitarbeiter. Der Produktionsarbeiter selbst soll zum handelnden Subjekt des Rationalisierungsprozesses werden. Demgegenüber ist der Taylorismus dadurch gekennzeichnet, daß die beiden Bestandteile des Arbeitsprozesses, Planung und Ausführung, streng voneinander getrennt sind.
3. Während im tayloristischen Rationalisierungsverständnis die Gruppe als Möglichkeit der kollektiven Leistungsverweigerung nur ungern im Betrieb gesehen wurde, stellt das Gruppenprinzip im japanischen Produktionssystem selbst ein Teil und ein Instrument des betrieblichen Druckes auf die Mitarbeiter dar. So wird Rationalisierung im Gegensatz zum individualistischen Ansatz bei Taylor (Einzelarbeitsplatz) jetzt Aufgabe der gesamten Gruppe.²

1.2 Ziele und Anlage der Befragung

Ungeklärt ist bisher jedoch die Frage, ob und wie es gelingen kann, das japanische Modell unter den spezifischen Bedingungen der Bundesrepublik als kontinuierlichen Verbesserungsprozeß in den deutschen Betrieben zu implementieren. Hier setzt die von uns in Zusammenarbeit mit der IG Metall durchgeführte *Befragung von Betriebsräten* an. Mittels eines schriftlichen, teilstandardisierten Fragebogens sollte eine erste Bestandsaufnahme über:

- Einführungsdynamik und Verbreitungsgrad,
- Zusammenhang von KVP mit Unternehmensstrategien und betrieblichen Umorganisationsprozessen,
- Formen und Träger von KVP
- sowie begleitender Qualifizierungsmaßnahmen

2 Zu den Unterschieden von KAIZEN und dem westlichen Prinzip vgl. ausführlicher Imai 1992, 31f.

erreicht werden. Darüber hinaus sollten erste Ergebnisse über die Haltung von Betriebsräten und Beschäftigten zu KVP ermittelt und Probleme sowie künftiger Regelungsbedarf aus Sicht der Betriebsräte zusammengetragen werden.

Durchgeführt wurde die Befragung bei den Betriebsräten der *Automobilindustrie* und *ausgewählten Zulieferbetrieben aus der Region Baden-Württemberg*. Gerade die Automobilindustrie ist sicherlich die Branche, in der die Implementierung japanischer Arbeitseinsatzformen aufgrund der verschärften Wettbewerbsbedingungen zu Beginn der 90er Jahre am weitesten vorangetrieben wurde. Insofern kann sie in diesem Zusammenhang auch als Vorreiter bundesdeutscher Industriebetriebe gelten. Im engen Zusammenhang damit stehen auch Veränderungen in der Automobilzulieferindustrie. Hier kann die Befragung einen ersten Einblick über sich dort vollziehende Veränderungsprozesse liefern.

Ziel der Befragung war eine erste Bestandsaufnahme bezüglich der Einführung von KVP-Aktivitäten in einem zentralen Sektor der bundesdeutschen Wirtschaft. Angeschrieben waren die Betriebsräte der 33 bundesdeutschen Automobilindustriestandorte (alte Bundesländer) sowie 43 ausgewählter Zulieferer. Die *Rücklaufquote* betrug bei den Automobilproduzenten 52 % (n = 17), bei den Zulieferern 37 % (n = 16). Die Gesamtzahl der auswertbaren Fragebögen betrug somit 33.

Während die vorliegenden Daten ein repräsentatives Bild der Implementierung von KVP-Aktivitäten aus der Sicht der Betriebsräte in der Automobilindustrie ergeben - zumal alle bundesdeutschen Konzerne bei dieser Befragung beteiligt sind - gilt dies für die Automobilzulieferer sicherlich nicht. Hier wird ein erstes Schlaglicht auf momentan sich vollziehende Prozesse in diesen Bereich geworfen.

Diese Betriebsrätebefragung wird in den nächsten Monaten durch *Betriebsfallstudien* ergänzt, in denen die hier aufgeworfenen Fragestellungen vertieft werden sollen. Jetzt aber zu den Ergebnissen der durchgeführten Befragung.

2 Die Ergebnisse der Befragung

2.1 Einführungsgrad und Status der KVP-Aktivitäten

Wenig überraschend ist zunächst die Tatsache, daß es in fast allen der befragten Betriebe Anstrengungen der Unternehmensleitung zur Einführung von KVP-Aktivitäten gibt. Der *Status*, den diese Aktivitäten einnehmen, ist jedoch in den einzelnen Betrieben unterschiedlich. In 24 % der befragten Betriebe befinden sich die Projekte noch im Status der Planung, in 54 % der befragten Betriebe gibt es Pilotprojekte, und in 52 % der Betriebe gibt es KVP-Aktivitäten im Normalbetrieb.³ Auffallend ist, daß

³ Mehrfachnennungen waren hier möglich, sofern im Betrieb in unterschiedlichen Bereichen der Status der KVP-Aktivitäten unterschiedlich war, so daß die Gesamtsumme mehr als 100 % ergibt. Das gilt auch ggf. für die Schaubilder.

der Anteil der Betriebe mit KVP-Aktivitäten im Normalbetrieb in der Automobilindustrie mit 71 % mehr als doppelt so hoch ist wie in der Zulieferindustrie.

Der Anteil der 1993 *einbezogenen Beschäftigten* differiert stark in den einzelnen Betrieben der beiden Sektoren. Verallgemeinernd kann festgestellt werden, daß die Gesamtzahl der einbezogenen Beschäftigten von 1992 auf 1993 sowohl in der Automobil- als auch insbesondere in der Zulieferindustrie (wobei hier 1992 erst in 44 % der Betriebe Beschäftigte in KVP-Maßnahmen einbezogen waren) rapide gestiegen ist, und diese Tendenz sich nach dem derzeitigen Planungsstand fortsetzen dürfte.

Was die unterschiedlichen *Betriebsbereiche* angeht, so wird von 59 % der befragten Betriebsräte der Automobilindustrie bereits von einer flächendeckenden Einführung von KVP-Aktivitäten gesprochen. Sowohl in der Automobilindustrie als auch bei den Zulieferern liegt in der Produktion der Schwerpunkt der Einführungsaktivitäten. Daneben wird in unterschiedlichen Betrieben in unterschiedlichen Abteilungen mit KVP experimentiert. Dies geht über die Verwaltung, die Entwicklung und Konstruktion sowie das Lager bis hin zum Vertrieb und Verkauf. Ausgehend von der Produktion werden somit immer mehr Betriebsbereiche in KVP-Aktivitäten einbezogen.

Dabei werden diese Aktivitäten in den befragten Betrieben mit unterschiedlichsten Bezeichnungen eingeführt. Neben KVP und KVP² laufen diese Aktivitäten unter Namen wie VV-Zirkel, Werkstattkreise, KAIZEN, QNPS (Quality Network Production System), simultaneous engineering beispielsweise.

Diese Begriffsvielfalt spiegelt die verschiedenen Formen und Vorgehensweisen bei der KVP-Einführung in den Betrieben wider. Das wird bereits deutlich, wenn man sich anschaut, daß die Aktivitäten bei unterschiedlichen Abteilungen angesiedelt wurden. Wir finden sie häufig unter der Oberhoheit der Werksleitung, Organisationsentwicklung, Produktionsleitung oder Personalabteilung. Daneben wurden sie vereinzelt bei der Qualitätssicherung oder bei speziellen KVP-Teams und den Fachabteilungen angesiedelt.

Zu bemerken ist, daß die KVP-Aktivitäten in 91 % der befragten Betriebe in eine *umfassende Unternehmensstrategie* eingebunden sind. Deren Namen variiert allerdings ebenso wie die Namen der KVP-Aktivitäten selbst. In mehr als 50 % der Fälle laufen diese umfassenden Unternehmensstrategien jedoch unter der Bezeichnung *lean production* oder *lean management*.

Der *Stellenwert von KVP-Aktivitäten* innerhalb dieser Unternehmensstrategien wird deutlich, wenn man sieht, daß keiner der befragten Betriebsräte meint, KVP-Aktivitäten hätten eine untergeordnete Bedeutung in diesem Gesamtkonzept. Vielmehr stellen diese Aktivitäten nach Ansicht von 82 % der Betriebsräte der Automobilhersteller und 56 % der Zulieferer ein wichtiges Element der Gesamtstrategie dar. Bei 12 % der Hersteller und 37,5 % der Zulieferer gehen die Betriebsräte davon aus, daß KVP-Aktivitäten die erste Stelle innerhalb des Gesamtkonzeptes einnehmen.

2.2 Formen und Träger von KVP

Vielfältig wie die Bezeichnungen für den kontinuierlichen Verbesserungsprozeß sind auch die *Formen*, in denen die KVP-Aktivitäten in den deutschen Betrieben der Automobil- und Automobilzulieferindustrie durchgeführt werden. KVP wird sowohl als Gruppenprozeß, als auch als individueller Prozeß in den einzelnen Betrieben z.T. nebeneinander praktiziert.⁴ Dabei werden auch die bestehenden Institutionen wie beispielsweise das betriebliche Vorschlagswesen genutzt. Einen Überblick über die Häufigkeit des Vorkommens unterschiedlicher organisatorischer Formen der KVP-Aktivitäten zeigt folgende Grafik.

Es gibt also eine Reihe unterschiedlicher Formen von KVP, die in den verschiedenen Betrieben bzw. in einem Betrieb parallel durchgeführt werden. Ein „one-best-way“ des KVP ist zur Zeit nicht absehbar. Festzuhalten ist, daß mit den hier genannten Formen die z. Zt. gefahrenen Praktiken von KVP in den untersuchten Betrieben umfassend benannt zu sein scheinen. Von den Betriebsräten werden keine davon abweichenden Formen des KVP in ihren Betrieben benannt oder beschrieben.

Schaubild 1

Befragung von Betriebsräten der Automobilindustrie und ausgewählten Zulieferbetrieben in Baden-Württemberg (n=33) (Basis: 33 Betriebe)

4 Vgl. hierzu auch die unterschiedlichen Ebenen von KVP in Japan, wie sie bei Imai vorgestellt sind (Imai 1992, 111).

Mit den unterschiedlichen Formen von KVP variieren auch dessen *Träger*. Spezielle KVP-Teams des Managements, Meister, Gruppensprecher und Beschäftigte werden als Träger des KVP in unterschiedlichen Betrieben und Zusammenhängen genannt.

Mit einiger Vorsicht könnte man aus dem bisher vorliegenden Material auf drei Typen von KVP-Aktivitäten in deutschen Betrieben schließen:

1. Ein vom Management ausgehender, expertengestützter KVP (top-down), dessen Träger spezielle KVP-Teams des Managements sind.
2. Ein KVP als Bestandteil der Gruppenarbeit, dessen Träger die Gruppen sowie die Gruppensprecher selbst sind, die sich im Rahmen ihrer Gruppenbesprechungen in eigener Regie mit möglichen Verbesserungen ihres Arbeitsbereiches beschäftigen.
3. Der kontinuierliche Verbesserungsprozeß im Rahmen eines - modernisierten - betrieblichen VV-Wesens, dessen Träger einzelne Beschäftigte sind.⁵ In dieser Form manifestiert sich KVP in Verbesserungsvorschlägen einzelner Beschäftigter.

Inwieweit sich diese erste Typisierung als tragfähig zur Charakterisierung der KVP-Aktivitäten bundesdeutscher Betriebe erweist, und in welchem Zusammenhang diese Typen mit Qualifizierungsprozessen, Zielen und Ergebnissen von KVP-Aktivitäten stehen, kann aufgrund des uns vorliegenden Datenmaterials sowie der Anlage dieser Befragung nicht ermittelt werden. Dies muß betrieblichen Fallstudien vorbehalten bleiben.

2.3 KVP und Qualifizierung

Die KVP-Maßnahmen werden nur in 76 % der Hersteller bzw. 56 % der Zuliefererbetriebe von Qualifizierungsmaßnahmen begleitet. Die Frage bleibt offen, wie in den anderen Betrieben die Mitarbeiter und die Vorgesetzten auf die neuen Aufgaben vorbereitet werden, wenn entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen fehlen.

Überraschen muß, daß in weniger als 50 % aller Betriebe die Beschäftigten in solche Qualifizierungsmaßnahmen einbezogen sind. Einbezogen in Qualifizierungsmaßnahmen werden dabei je nach Betrieb unterschiedliche Beschäftigtengruppen. Die *Dauer der Qualifizierung* ist unterschiedlich. Sie reicht von Qualifizierungsmaßnahmen von bis zu einer Woche (hier liegt mit 39 % der Schwerpunkt der Nennungen) bis hin zu langfristigen und kontinuierlichen Qualifizierungsmaßnahmen, die allerdings den Charakter von Ausnahmen haben. Die *Inhalte der Qualifizierungsmaßnahmen* sind vielfältig. Es werden hier Kenntnisse über Methoden,

5 Zum Zusammenhang von KVP und betrieblichem Vorschlagswesen vgl. Wehner u.a. 1993, 141ff

Ablauforganisation, Teamfähigkeit, Moderation und Konfliktbewältigung, MTM (Methods Time Measurement), EDV, Organisationskenntnisse, soziales Verhalten etc. vermittelt.

Vergegenwärtigt man sich, daß bei den mitarbeiterorientierten Formen des KAIZEN in japanischen Betrieben das Training ein - wenn nicht sogar das wichtigste - Element und Voraussetzung eines erfolgreichen KAIZEN-Prozesses ist, dann wird ein *wesentlicher Schwachpunkt von KVP-Aktivitäten* in der Bundesrepublik deutlich. Imai schreibt: „Erst wenn sich die Arbeiter für das Vorschlagswesen interessieren und dementsprechend ausgebildet sind, sollte sich das Management im dritten Stadium mit den wirtschaftlichen Aspekten der Vorschläge befassen. Das bedeutet, daß das Management ein Vorschlagswesen im Rahmen einer Zeitspanne von fünf bis sechs Jahren sehen muß“ (Imai 1992, 147).

2.4 Haltung von Betriebsrat und Beschäftigten zu KVP

Die Haltung der Betriebsräte zu den KVP-Aktivitäten kann als *insgesamt positiv* angesehen werden. Es gibt keinen befragten Betriebsrat, der das Konzept KAIZEN als Ganzes ablehnt. 18 % lehnen es in der vom Management vorgeschlagenen Form ab. Der überwiegende Teil verbindet die Zustimmung zu KVP mit der Entwicklung eigener Konzeptionen.

Dabei war und ist der Betriebsrat im unterschiedlichen Ausmaß in die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der KVP-Aktivitäten einbezogen. Es läßt sich feststellen, daß die *Einbeziehung* in Zulieferbetrieben durchweg geringer ist als bei den Herstellern. Dies drückt sich auch aus in der Existenz von *Absprachen* bezüglich KVP. Während in der Automobilindustrie in der überwiegenden Anzahl der Betriebe bereits heute Absprachen existieren, finden wir diese bei den Zulieferern erst in knapp 40 % der Betriebe.

Auch die *Haltung der Beschäftigten* zu den Aktivitäten ist nach Ansicht der Betriebsräte überwiegend positiv. Nur 10 % gaben eine ablehnende Haltung ihrer Belegschaften an. 32 % der Betriebsräte schätzen die Haltung ihrer Belegschaft als gleichgültig, 58 % als positiv ein.

Diese positive Haltung der Belegschaften korrespondiert mit den nach Ansicht der Betriebsräte verbesserten *Chancen der Beschäftigten*, ihre Vorschläge umzusetzen. 67 % gaben diese Chancen als verbessert, 27 % als gleichgeblieben und 3 % als verschlechtert an (3 % ohne Angabe). Auch wird von 79 % der befragten Betriebsräte eingeschätzt, daß die Vorschläge der Beschäftigten nunmehr schneller umgesetzt werden. 18 % glauben, daß sich die Geschwindigkeit der Umsetzung von Vorschlägen nicht verändert hat (3 % machten keine Angaben).

2.5 Ergebnisse und Auswirkungen von KVP

Als Schwerpunkte der KVP-Ergebnisse werden von den Betriebsräten die Verbesserung der Produktivität (hier insbesondere Materialeinsparungen, Personalabbau, Veränderung von Vorgabezeiten und Durchlaufzeiten sowie die Verringerung der Fertigungsfläche), die Verbesserung der Qualität und die Verbesserung der Arbeitsbedingungen eingeschätzt, die - mit leichten Abstrichen - gleichberechtigt nebeneinanderstehen.

An erster Stelle der *negativen Auswirkungen von KVP für die Beschäftigten* wurde der Personalabbau (67 % der Betriebsräte) genannt. An zweiter Stelle finden wir die Verdichtung von Arbeit (48 % der Betriebsräte). Jeweils einmal genannt wurden die Verschlechterung der Kommunikationsmöglichkeiten und Probleme bei der Personalumbesetzung. 15 % der Befragten sahen keine negativen Auswirkungen für die Beschäftigten.

2.6 Prämierung

Die Prämierung erfolgt im überwiegenden Teil der Betriebe im Rahmen des Prämiensystems im VV-Wesen (64 %). In 30 % der Betriebe gibt es keine Prämienregelung. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, daß die neuen Anforderungen, die KVP-Aktivitäten für das System der betrieblichen Entlohnung bedeutet, bisher in kaum einem Betrieb zu weiterreichenden Veränderungen geführt haben.

2.7 Zukünftiger Regelungsbedarf aus Sicht der Betriebsräte

Kommen wir abschließend zu Vorstellungen der Betriebsräte über einen akzeptablen KVP-Prozeß sowie zum künftigen Regelungsbedarf im Zusammenhang mit KVP-Aktivitäten in der Bundesrepublik.

Auf die Frage „Wie sollte ein für den Betriebsrat akzeptabler KVP/KAIZEN-Prozeß ablaufen?“ stand an erster Stelle der Wunsch der Betriebsräte, die Verbesserung der Arbeitsbedingungen als zentrales Ziel von KVP höher zu gewichten. Darüber hinaus müßten nach Ansicht der Betriebsräte Personalabbau und Arbeitsverdichtungen als Folge dieser Aktivitäten vermieden werden. Weiter sollte eine gemeinsame Zielvereinbarung notwendiger Bestandteil von KVP-Aktivitäten werden. Die Automobilbetriebsräte gewichteten mit mehr als 75 % freie Themenwahl und zeitliche Freiräume als weitere wichtige Punkte eines für sie akzeptablen KVP-Prozesses.

Schaubild 2

Befragung von Betriebsräten der Automobilindustrie und ausgewählten Zulieferbetrieben in Baden-Württemberg (n=33)

Bei den Aspekten, in denen die Betriebsräte künftig den größten *Regelungsbedarf* hinsichtlich neuer Tarifverträge oder Betriebsvereinbarungen sehen, ergibt sich eine große Palette von Themenfeldern. Zentral sind dabei die Themen Personalabbau und Entlohnung. Daneben werden vor allem Themen wie Probleme der Leistungsverdichtung und -bemessung, der Personalbemessung, des Drucks auf Leistungsgeminderte, der Mitbestimmung des Betriebsrates und der Qualifizierung genannt. Diese breite Palette, die den zukünftigen Regelungsbedarf im Zusammenhang von KVP-Aktivitäten aufzeigt, macht deutlich, daß KVP beinahe alle Aspekte betrieblicher und gewerkschaftlicher Politik in unterschiedlicher Form berührt.

3 Zusammenfassung und Ausblick

Welche Schlußfolgerungen lassen sich aus den Ergebnissen dieser Betriebsrätebefragung zusammenfassend ziehen?

1. Es gibt eine generelle Tendenz der Einführung von KVP-Aktivitäten in beinahe allen befragten Betrieben mit deutlich ansteigender Tendenz⁶ Neben Planungs-

⁶ Während die Diskussion um Gruppenarbeit nach den Ergebnissen einer Untersuchung von Kleinschmidt und Pekruhl (1994, 167) bislang erst in wenigen Betrieben zur Einführung von Gruppenarbeit geführt hat, ist die Umsetzungsdynamik von KVP-Aktivitäten rasant. Ob diese Tatsache in einer insgesamt starken Umsetzungsdynamik von KVP-Aktivitäten begründet ist, oder aber in der Beschränkung dieser Untersuchung auf die Automobil- und Automobilzuliefererindustrie, muß hier offen bleiben.

phase und Pilotprojekten gehen die KVP-Aktivitäten bei den Herstellern verstärkt in den Normalbetrieb über. Ausgehend von der Produktion werden nahezu alle Bereiche - mit unterschiedlichen betrieblichen Schwerpunkten - in diese Aktivitäten einbezogen.

Erstaunliche Einheitlichkeit förderte die Befragung dabei sowohl bezüglich der Eingebundenheit der Aktivitäten in umfassende Unternehmensstrategien und damit einhergehende Veränderungen der Betriebs- und Arbeitsorganisation als auch bei den angestrebten Ergebnissen zutage.

2. Demgegenüber steht eine Vielfalt der Formen, in denen diese Aktivitäten in den einzelnen Betrieben als auch innerhalb eines Betriebes durchgeführt werden. Dabei wird sowohl an traditionellen Formen wie dem betrieblichen Vorschlagswesen als auch an Veränderungen im Bereich der Arbeitsorganisation (Gruppenarbeit) angesetzt.

Es scheinen sich drei, bereits skizzierte, typische Formen des KVP herauszubilden:

- managementorientiertes, expertengestütztes KVP von oben mittels eines speziellen KVP-Teams,
- gruppenorientiertes KVP in engem Zusammenhang mit neuen Formen der Arbeitsorganisation,
- individuelles KVP im Rahmen eines (modernisierten) betrieblichen Vorschlagswesens (s.o.).

Die Tragfähigkeit dieser Unterscheidung und ihr Zusammenhang mit Qualifizierungsprozessen, Zielen, Ergebnissen etc. von KVP-Aktivitäten müssen weitere Untersuchungen klären.

3. Die Aufnahme von KVP-Aktivitäten durch Betriebsräte und Beschäftigte kann gemäß der Befragung als positiv eingeschätzt werden, wobei die Betriebsräte die Anstrengungen der Unternehmensleitung zur Einführung von KVP mit der Entwicklung eigener Konzepte begleiten. Diese positive Aufnahme hat sicherlich eine ihrer Ursachen im starken Wettbewerbsdruck, dem die Unternehmen ausgesetzt sind. Zum anderen liegen sie aber auch in den Aktivitäten selbst, die - wie die Befragung zeigte - Chancen für eine stärkere Beteiligung der Mitarbeiter am betrieblichen Rationalisierungsprozeß (Umsetzung von VV's etc.) mit sich bringen.

4. KVP-Aktivitäten - auch dies macht die Befragung deutlich - sind aber auch mit einer Reihe von Problemen für Betriebsräte und Beschäftigte verbunden. An erster Stelle steht dabei das Problem eines möglichen Personalabbaus. In Zeiten wirtschaftlicher Krisen ist dieses Problem von besonderer Relevanz.

Darüber hinaus finden wir eine ganze Palette ungelöster Fragen und Probleme, die KVP-Aktivitäten betreffen. Sie reichen von möglicher Arbeits- und Leistungsverdichtung über die Betroffenheit bestimmter Beschäftigungsgruppen (Leistungsgeminderte) von KVP bis hin zu Fragen der Mitbestimmungsrechte

des Betriebsrats. Hier besteht ein großer Regelungsbedarf für künftige Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen, der beinahe alle Felder traditioneller Gewerkschafts- und Betriebsratspolitik betrifft und umfassende Lösungen erfordert.

5. Zu diesen Problempunkten gehören auch Qualifizierung und Entlohnung. KAI-ZEN ist in japanischen Betrieben begleitet und vorbereitet durch umfassende, kontinuierliche, über Jahre laufende Qualifizierungsmaßnahmen. Darüber hinaus hat die Beteiligung der Arbeiter und Angestellten an KAI-ZEN-Aktivitäten großen Einfluß auf deren Eingruppierung und Karrierewege. Dagegen verweisen die Ergebnisse unserer Befragung darauf, daß in den bundesdeutschen Betrieben KVP-Aktivitäten mit traditionellen Formen der Prämierung, entsprechend des VV-Wesens sowie der Qualifizierung (in denen darüber hinaus nur bestimmte Beschäftigtengruppen einbezogen sind), einhergehen. Daß dies die Ergebnisse der KVP-Aktivitäten negativ beeinflusst, kann hier nur vermutet werden. Zukünftige Untersuchungen müssen darüber Auskunft geben.

Literatur

- Howaldt, Jürgen (1993): Vom Objekt zum Subjekt der Rationalisierung? Der kontinuierliche Verbesserungsprozeß als beteiligungsorientierter Rationalisierungsansatz; in: Jürgen Howaldt, Heiner Minssen (Hg.): *Lean, leaner...? Die Veränderung des Arbeitsmanagements zwischen Humanisierung und Rationalisierung*. Dortmund, 125-140
- Imai, Masaaki (1992): *Kaizen - der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb*. München
- Kleinschmidt, Matthias, Ulrich Pekruhl (1994): Kooperation, Partizipation und Autonomie: Gruppenarbeit in deutschen Betrieben; in: *Arbeit*, Heft 2, Jg. 3, 150-172
- Wehner, Theo u.a. (1993): Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen kontinuierlichem Verbesserungsprozeß und betrieblichem Vorschlagswesen. Zum Problem der Nutzung des betrieblichen Erfahrungswissens; in: Jürgen Howaldt, Heiner Minssen (Hg.): *Lean, leaner...? Die Veränderung des Arbeitsmanagements zwischen Humanisierung und Rationalisierung*. Dortmund, 141-159

Anschrift des Verfassers:

Jürgen Howaldt
Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund
Rheinlanddamm 199
44139 Dortmund