

Nicht nur die Chemie muß stimmen

Eine Untersuchung zur betrieblichen Restrukturierung in der Chemischen Industrie

Kendra Briken

1. Fragestellung

Die Chemische Industrie zählt nach Umsatz und Beschäftigung zu den Kernsektoren der deutschen Industrie. Dennoch sind Untersuchungen über den industriellen Wandel seit Beginn der neunziger Jahre - vergleicht man dies etwa mit der Anzahl von Studien und Veröffentlichungen zur Automobil- und Elektroindustrie - für die Branche rar. Ergebnisse zur aktuellen Veränderungsdynamik von Arbeits- und Betriebsorganisation liegen so gut wie nicht vor, obgleich auch die Chemie auf die mit einiger Verzögerung 1990 beginnende "schwerste Konjunkturkrise der Nachkriegszeit" (Bathelt 1998) reagierte. Als Handlungsfeld unternehmensinternen Wandels hat sich bezogen auf den Shop-Floor die Organisation der Produktion herausgebildet: 1993 legt die IG Chemie Gestaltungs- und Regelungsvorschläge zum Thema Gruppenarbeit vor, 1996 schließen der Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) und die Gewerkschaft eine Vereinbarung zur "Gruppenarbeit in der Chemischen Industrie". Eine Umfrage des BAVC im Jahr 1996 ergab, daß rund jede siebte Chemiefirma Gruppenarbeit¹ praktiziert oder zumindest die Umsetzung in absehbarer Zeit plane.

Im Mittelpunkt der folgenden Darstellung wird eine betriebliche Restrukturierung stehen, die auf eine prozeßorientierte Reorganisation der Produktion zielt und für die Arbeitsgestaltung auf dem Shop-Floor die Einführung von selbstorganisierter Gruppenarbeit² vor-

sieht.³ Pilotprojekte zur Gruppenarbeit in den Fertigungsindustrien (Gerst 1998) sowie die Ergebnisse des "Trendreport Rationalisierung" (Schumann u.a. 1994) zeigten, daß eine solche neue Arbeitsorganisation durch eine entsprechende Betriebsrestrukturierung abgesichert werden muß. Das von uns untersuchte Konzept sieht die Verzahnung sowohl der Arbeits- als auch der Betriebsorganisation vor. Unsere forschungsleitenden Fragestellungen ergeben sich aus der Konstellation von Restrukturierungsprojekt und Branche.

- Welche arbeitsgestalterischen Ansatzpunkte finden sich für ein solches Restrukturierungsprojekt in der Chemischen Industrie, einer Branche, die unter dem Aspekt der Krise des tayloristisch-fordistischen Produktionsmodells nur bedingt angemessen zu analysieren ist.⁴
- Welche Interessen verfolgte das Management bei der Entwicklung des Konzepts? Welches sind die "Fehlentwicklungen" der Vergangenheit, auf die reagiert wird? Welche Rationalisierungspotentiale vermutet man in der Produktion?
- Wie sieht die Umsetzung des arbeitspolitischen Gestaltungsansatzes in der Praxis aus? Bleiben die betrieblichen Lösungen trotz des umfassenden Ansatzes auf den Shop-Floor beschränkt?

1 Im folgenden werde ich Gruppenarbeit und Teamarbeit synonym verwenden.

2 Zum Konzept selbstorganisierter Gruppenarbeit vgl. Gerst u.a. 1994.

3 Die Untersuchung hat die "Evaluation von Führungsstrukturen in der Chemischen Industrie" zum Thema. Die Leitung des Projekts liegt bei Michael Schumann. Beteiligt sind neben der Verfasserin Martin Kuhlmann sowie als wissenschaftliche Hilfskraft Kai Güse. Für Hinweise und Kritik danke ich außerdem Detlef Gerst sowie allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern des SOFI-Forschungskolloquiums im Sommer 1998.

4 Ich beziehe mich dabei auf Prozesse der Stoffumwandlung. Daß es in der Chemischen Industrie in einem durchaus erheblichen Umfang auch stoffverformende Prozesse gibt, die denen der Massenproduktion in der metallverarbeitenden Industrie ähneln, bleibt bei den folgenden Ausführungen unberücksichtigt. Des weiteren beziehen sich die Ausführungen auf die Chemische Industrie Westdeutschlands.

Als Annäherung an diese Fragekomplexe werde ich im folgenden zunächst die Organisation der Produktion in der Chemischen Industrie und ihre Besonderheit bezüglich der Ausprägung tayloristischer Elemente in der Produktions- und Arbeitsgestaltung beschreiben (2.). Daran anschließend beschäftige ich mich mit den Reorganisationstendenzen der vergangenen Jahre und ihren Auswirkungen auf die Entstehungsgeschichte des von uns untersuchten Projekts (3.). Schließlich werde ich unsere Untersuchungsergebnisse vorstellen (4.) und die aus einer umfassenden Umsetzung des Konzepts resultierenden Veränderungsperspektiven von Arbeit und betrieblichem Sozialgefüge darstellen (5.).

2. Die Organisation der Produktion

Der Versuch, die Chemie in der Tradition des tayloristischen Produktionsmodells zu analysieren, ist nur begrenzt tragfähig. Der strategische Stellenwert der Taylorisierung, verstanden als arbeitspolitisches Leitbild ist eher gering. Dies aus drei Gründen:

Erstens entwickelte sich die Chemische Industrie im Gegensatz zur Mehrzahl industrieller Branchen im neunzehnten Jahrhundert aus einer wissenschaftlich begründeten Tradition. Vor allem darauf ist es zurückzuführen, daß Fachkräfte in den Betrieben lange Zeit allein die universitär ausgebildeten Chemiker waren. Einen auf handwerklicher Facharbeit begründeten Beruf gab es nicht. Erst in den Nachkriegsjahren entstand ein Ausbildungsberuf. Eine Facharbeiternachfrage seitens der Unternehmen setzte dann Mitte der siebziger Jahre ein, als die fortschreitende Automatisierung der Betriebe einen breiteren Sockel an qualifizierter Arbeitskraft nötig machte (Drexel/Nuber 1979). Zur effizienten Gestaltung der Produktion mußten die Fachkräfte also nicht ihrer Qualifikation enteignet werden. Die Arbeiter in der Chemischen Industrie waren von Anfang an wenig qualifizierte Massenarbeiter und wurden nicht erst durch Taylorisierung dazu gemacht.

Zweitens handelt es sich um eine Prozeßindustrie, bei der chemische Stoffe überwiegend in Fließgutproduktion

entstehen. Prozesse der Stoffumwandlung finden in Apparaten (Kessel, Behälter, Rohre) statt, welche die äußeren Bedingungen der ansonsten naturgesetzlich ablaufenden Reaktionen setzen (Schumann u.a. 1994). Das tayloristische Effizienzkalkül, welches auf hohen Personalkostenanteilen und industrieller Massengüterproduktion beruht, geht in der Chemischen Industrie nicht auf: Rationalisierung betrieblicher Arbeitsabläufe über Zeit- und Bewegungsstudien, exakte Leistungsmessung sowie Normung von Werkzeugen und Handgriffen ist in chemischen Betrieben kaum verbreitet. Abteilungen, die sich mit arbeitsorganisatorischen Maßnahmen beschäftigen, wie Arbeitswirtschaft, Industrial Engineering oder Arbeitsvorbereitung in den Automobilunternehmen, gibt es in der Chemischen Industrie kaum. Die Personaleinsatzplanung bzw. die betriebliche Arbeitsorganisation liegt in den Händen der Betriebsleiter.

Drittens führt auch die fortschreitende Verfahrensmodernisierung durch Automatisierung in der Chemischen Industrie nicht zu einer Zergliederung vormals ganzheitlicher Arbeitsschritte, sondern zu einer Mediatisierung der Produktionsarbeit.⁵ Der für die tayloristische Massenproduktion charakteristische Zusammenhang zwischen Automatisierung und kurzzyklischer, dequalifizierter Arbeit hat für die Chemie keine Gültigkeit (Blauener 1964; Fürstenberg 1969; Kern/Schumann 1970).

Die unmittelbare Arbeitsausführung entzieht sich so der tayloristischen Logik. Dennoch ist sowohl die horizontale als auch die vertikale Arbeitsteilung stark ausgeprägt.

Zum einen gibt es eine strikte Trennung zwischen Produktion und Instandhaltung. Die Instandhaltung prägt die Kosten- und Arbeitsstrukturen der Chemischen Industrie wie in keiner anderen Branche. Etwa 60 % der operativen Tätigkeiten sind instandhalterischer Art. Der planbare Anteil (Jahresstillstände; Routinewartungen; Gebäudesanierungen) wird wegen beträchtlicher Lohn-

5 Die eigentliche Produktherstellung wird so gut wie vollständig von der Maschinerie ausgeführt. Der Arbeiter selbst tritt mit dem Herstellungsprozeß nur noch vermittelt in Verbindung.

differenzen zwischen innen und außen oftmals an Fremdfirmen vergeben, das unternehmenseigene Personal übernimmt die an sich ständig anfallenden "Feuerwehraufgaben". Die Demarkationslinie zwischen Instandhaltung und Produktion begründet sich so einerseits in den harten Sicherheitsauflagen, die verhindern, daß diese Arbeiten vom Produktionspersonal übernommen werden können. Andererseits ist die IH in den meisten Fällen in Zentralwerkstätten zusammengefaßt. Es gibt dann zwar eine operative Zuständigkeit einzelner Schlosser oder Prozeßleittechnik-Handwerker (PLT) für bestimmte Betriebe, ihre "Heimat" aber bleibt die Zentrale.

Zum anderen existiert eine strenge innerbetriebliche Hierarchie. Innerhalb der Produktionsmannschaften verlaufen die Karrieren vom Anlagenfahrer über den Meßwart zum Kolonnenführer und enden innerhalb der Wechselschicht beim (stellvertretenden) Schichtführer. Betriebszugehörigkeit und damit verbundenes Erfahrungswissen spielen bis heute für den Aufstieg eine größere Rolle als die (mehr und mehr vorhandene) Facharbeiterqualifikation. Die betriebliche Schnittstelle zwischen Anweisenden und Ausführenden bildet der Betriebsmeister. Er gehört zur Tagschicht, die sich ansonsten ausschließlich aus Akademikern (Betriebsleiter; Bereichs-, Betriebsingenieure etc.) rekrutiert. Die funktionale Trennung wird durch die zeitliche ergänzt. Da die Produktionsmannschaften in Schichtrhythmus arbeiten, treffen sie nur unregelmäßig mit der Tagschicht zusammen.

Für die Beschreibung des betrieblichen Sozialgefüges⁶ bedeutet dies, daß es auf Schichtebene trotz der deutli-

chen formellen Segmentierung "eine einigermaßen komplizierte Mischung aus kollegialen und hierarchischen Momenten" gibt (Kern/Schumann 1990, 258). Die besonderen Produktionsbedingungen forcieren teamförmeriges und fachübergreifendes Arbeiten, allerdings informell und oftmals am Rande der Legalität. Die hierarchische und funktionale Trennung zwischen Tag- und Wechselschicht, Anweisenden und Ausführenden, tritt dafür um so deutlicher zutage und wird nach außen hin durch eine traditionelle blue-collar/white-collar Grenze deutlich wahrnehmbar.

3. Die Reorganisation der Produktion

Die beschriebene traditionelle Chemie weist unter sich wandelnden technischen, wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen Veränderungstendenzen auf. In einigen Betrieben setzt man dabei auf vielseitige, im Schnitt höher qualifizierte Belegschaften. "Das Produktionskonzept heißt also in der Großchemie in puncto Arbeitsorganisation schon in den letzten Jahren: Aufgabenintegration" (Kern/Schumann 1990, 241).

Das Auflockern der Arbeitsteilung durch Neue Produktionskonzepte bleibt auf einen engen Raum - Produktionsmannschaften in einigen Bereichen, und auch da nur zögerlich - beschränkt. Die interne Flexibilisierung der Produktionsmannschaften wird von den Unternehmensleitungen zwar durchaus positiv bewertet, aber nicht systematisch in eine entsprechende Arbeitspolitik umgesetzt. So bleibt die Schnittstelle zwischen Produktion und Instandhaltung bestehen, und auch eine vertikale Aufgabenintegration (Meister/Schicht) steht nicht zur Debatte. "Den Weg zur Anreicherung der Produktionsarbeit durch Verlagerung dispositiver Funktionen nach unten wird die Chemische Industrie mit Sicherheit nicht gehen, und sie könnte es vielleicht auch nicht" (Kern/Schumann 1990, 269). Die Autoren sehen für zukünftige Rationalisierung in der Chemie eher eine Anreicherung der Produktionsarbeiter-Tätigkeiten durch

6 Unter betrieblichem Sozialgefüge verstehe ich zunächst die sozialstrukturellen Ausprägungen des Betriebs. In Anlehnung an Dahrendorf verstehe ich den Betrieb als "spannungsreiche Institution sui generis, deren Zusammenhalt durch Normen und Regeln begründet wird. Diese resultieren zum einen aus der sozialen Formalorganisation zum anderen aber auch aus "anderen Formen des betrieblichen Sozialethos" (Dahrendorf 1959, 67). Damit kommt der Begriff dem der "betrieblichen Sozialverfassung" sehr nah: "Der Kern des Konzepts liegt darin, daß in allen Betrieben über viele Jahre durch Verhalten und Erfahrung gegenseitig anerkannte Normen und Regeln entstanden sind, die alltägliches Arbeitshandeln ohne direkte Steuerung und Kontrolle regeln und somit Sicherheit und gegenseitige Verlässlichkeit herstellen" (Hildebrandt 1991, 10). Allerdings geht es mir nicht um die Frage nach neuen

Kontrollstrategien im Zusammenhang mit neuen Technologien, sondern um neue betriebliche Rollen im Zusammenhang mit neuen Arbeitsformen.

Verlagerung routinemäßiger Wartungs- und Reparaturaufgaben. Dieses sei im Rahmen der höheren fachlichen und beruflichen Qualifikation der Beschäftigten eine sinnvolle Funktionsintegration.

Daß die neuen Produktionskonzepte betriebliche Realität sind, aber nur punktuell als Reaktion auf betriebliche Veränderungen und außerbetriebliche Zwänge erscheinen sowie auf den Shop-Floor beschränkt sind, bestätigte der "Trendreport Rationalisierung" (Schumann u.a. 1994). Der flexibel-hochintegrierte Organisationstyp⁷, der im Hinblick auf die Reichweite der Aufgabenintegration am umfassendsten auf die Potentiale der Chemiefacharbeiter setzt, machte in der Gesamtheit der untersuchten Betriebe einen Anteil von lediglich 25 % aus.

"Die arbeitspolitischen Konzeptualisierungsprobleme in der Chemischen Industrie verbieten hier eine vorschnelle Einschätzung hinsichtlich einer forcierten Rücknahme traditioneller Organisationslösungen. Strukturkonservierende Wirkungen zeitigt zusätzlich der Sachverhalt, daß sich auch technisch avancierte Lösungen des Modernisierungsproblems weiterhin mit arbeitspolitisch bornierten Ansätzen verknüpfen können. (...) Technokratische Lösungen (...) scheinen so lange im Spiel zu bleiben, wie nicht weitere technikendogene als auch technikexogene Faktoren - wie Umweltschutzaspekte, aber auch begrenzte Personalkapazitäten - hinzutreten und elaborierte Formen der Arbeitskraftnutzung geradezu erzwingen" (Schumann u.a. 1994, 570 f.).

Schwache Dezentralisierungsbestrebungen zeichnen sich allerdings im Hinblick auf die Schnittstelle zwischen Produktion und der kostenintensiven Instandhaltung ab. So werden teilweise Meisterbereiche einzelnen Betrieben zugeordnet oder betriebsorganisatorische Ver-

schmelzungen dadurch erreicht, daß Betriebsingenieure als Service-Leister für einen Produktionsbetrieb fungieren. Betriebsinterne Arbeitsstrukturen und Abläufe stehen allerdings auch bei diesen Maßnahmen nicht zur Debatte und auch die PLT steht außen vor. Der weitaus größte Teil qualifikatorischer Entwicklungsanstöße, die sich aus der stetigen Verfahrensmodernisierung ergeben, wird jenseits der Position der Beschäftigten auf dem Shop-Floor abgeschöpft. Einerseits geschieht dies durch die Vorortpräsenz von Chemikern, Ingenieuren, Betriebsmeistern und Automationsfachleuten, andererseits durch Aufrechterhalten der horizontalen und vertikalen Arbeitsteilung. Diese wird lediglich punktuell gelockert durch eine dezentrale Zusammenfassung problemlösender Know-How-Träger (Kern/Schumann 1990; Wöcherl 1989), Qualitätszirkel und Fachteams entstehen. Wie begrenzt auch immer die Versuche sein mögen, festzustellen bleibt: Es tut sich etwas an der Grenze zwischen IH und Produktion.

So ist die kostenintensive Instandhaltung auch Ausgangspunkt des von uns untersuchten Konzepts: Der Vorstand unseres Unternehmens beauftragte 1993 eine Projektgruppe, "Möglichkeiten zur weiteren signifikanten Senkung der Instandhaltungskosten" aufzuzeigen. Einigkeit herrschte darüber, daß mit den "klassischen" Mitteln (Automation, Technisierung) keine relevanten Einsparungen mehr zu erreichen seien. Auch der Personalabbau in der Produktion sei ausgereizt, der Stellenabbau in den vorangegangenen Jahren belege dies. "Quantensprünge"⁸ in puncto Kostensenkung ließen sich aber über eine Reduktion im Bereich der Instandhaltung erzielen. Gedacht wurde an ein zweistufiges Konzept: Zunächst sollte ein Analyse und Bereinigung des Personalüberhangs vorgenommen werden und Aufgaben in die Produktionsmannschaften integriert werden. Danach sollten Hierarchieebenen gestrichen werden. Insgesamt, so errechnete die Projektgruppe, ginge es um mehrere hundert Millionen DM bzw. um einige tausend überschüssiger Stellen. Das Projekt

7 Auf der Suche nach arbeitsorganisatorischen Veränderungen, die im Zusammenhang mit Modernisierungsanforderungen stehen, wird im "Trendreport" eine Typisierung vorgenommen, die dem produktiven Arbeitskörper zugewiesenen Rollen und Funktionen unterscheidet. Als Dimensionen gelten das Konzept des Technikeinsatzes sowie die Arbeitsorganisation (Funktionsintegration bzw. -absplattung, Homogenisierung von Aufgabenzuschnitten zur Forcierung höherer Einsatzflexibilität, Rekrutierungsmuster). Unterschieden wird zwischen traditionell-hierarchisch (Modernisierungsproblem wird ignoriert oder auf Grundlage des tayloristischen Paradigmas beantwortet), flexibel-teilintegriert (begrenzte Hinwendung zu einer verstärkten qualitativen Nutzung von produktiver Arbeitskraft) und flexibel-hochintegriert (umfassende Nutzung qualifizierter produktiver Arbeitskraft; Rationalisierung in begrenzter Eigenregie) (Schumann u.a. 1994, 563 ff.).

8 Entlehnt ist dieser Begriff dem Business Reengineering, welches auf eine "Verbesserung um Größenordnungen" abzielt. So geht es "nicht um geringfügige oder inkrementale Leistungsverbesserungen, sondern um Quantensprünge" (Hammer/Champy 1994, 50).

scheiterte jedoch bereits bei der Vorstandspräsentation: Es sei "zu großspurig" angelegt, nicht realistisch in seiner Umsetzung, im Unternehmen nicht durchsetzbar. Die Projektgruppe mußte sich den Vorwurf gefallen lassen, zu "naßforsch" bzw. "visionär" zu sein. Allerdings war mit dem Scheitern des Projekts keineswegs das Thema von der Agenda. Bei aller Kritik blieb die Grundidee bestehen: Man muß an die IH-Kosten heran.

Etwa im selben Zeitraum mehrten die Hinweise darauf, daß die Fluktuation der jungen Chemikanten angestiegen sei. Für das Unternehmen, was schon zu Beginn dieses Jahrhunderts als eines der ersten Chemieunternehmen auf eine umfassende Aus- und Weiterbildungspolitik der Beschäftigten setzte, ein nicht zunehmender Zustand. Der Personalbereich untersuchte daher, wie lange die Chemikanten im Betrieb bleiben und wie das Ausbildungsniveau der Chemiefacharbeiter bisher in der betrieblichen Praxis genutzt wird. Fazit war: Viele der jungen Facharbeiter äußerten sich unzufrieden darüber, daß ihr beachtliches Wissen in der Realität nicht abgefragt werde. Dies wirkt sich auf die Verweildauer im Unternehmen aus, fünf Jahre nach Ausbildungsabschluß hat die Hälfte der Chemikanten dem Ausbilder den Rücken zugewendet. Man kam zu dem Schluß: "Tolle Ausbildung, aber nicht genutzt ..." (Expertengespräch Personal, E2)

Während einer Vorstandssitzung waren die Ergebnisse der beiden Projekte parallel zueinander präsentiert worden. Hier tauchte der Gedanke auf, die beiden Ansätze miteinander zu verbinden. Ein Implementierungsteam, zusammengesetzt aus dem Bereich der Konzernplanung und des Personals, erarbeitete ein Konzept zur "prozeßorientierten Fertigung im Team" (ProfiTeam), einer Rationalisierungsmaßnahme, die gleichermaßen eine Veränderung der Arbeits- wie auch der Betriebsorganisation vorsah.⁹

1995 wird eine Pilotbetriebsvereinbarung zur "Einführung der prozeßorientierten Fertigung im Team (Gruppenarbeit)" festgelegt. Im wesentlichen übernimmt das Unternehmen den Ansatz zur Einführung von Gruppenarbeit¹⁰ aus der Automobilbranche, die doppelte Zielsetzung "Arbeitsverbesserung und Rationalisierung" verfolgend. Für die Beschäftigten bedeutet dies neben der Funktionsintegration vor allem institutionalisierte Möglichkeiten zur Selbstorganisation in Form von Gruppengesprächen und gewählten Gruppensprechern.

Das Konzept läßt sich damit als Gestaltungsansatz innovativer Arbeitspolitik (verstanden als Rücknahme von Arbeitsteilung, Abbau von Hierarchien sowie Aufbau erweiterter Selbstorganisation und Zuständigkeiten der Beschäftigten) für Betriebe der Chemischen Industrie beschreiben. Die Arbeitskräftenutzung soll nicht nur auf eine stärkere Aufgabenintegration im engen Bereich der Produktionsaufgaben zielen. Vielmehr soll sowohl die horizontale als auch die vertikale Arbeitsteilung gelockert werden. Geplant ist, daß die interne Hierarchie in den Schichtgruppen aufgehoben wird. Dispositive Tätigkeiten des Schichtmeisters sollen von den Teams übernommen werden. Außerdem ist eine schnittstellenübergreifende Zusammenarbeit auf dem Shop-Floor vorgesehen. Die Beschäftigten sollen kleinere Wartungs- und Instandhaltungsaufgaben nicht nur eigenständig bearbeiten, sondern auch die ihrem Betrieb zugeordneten Schlosser oder PLT-Handwerker direkt beauftragen können ("kurze Wege"). Diese unmittelbare Kommunikation soll den komplizierten Dienstwege vom Beschäftigten zum Schichtführer, Betriebsmeister, Werkstattmeister und endlich zum zuständigen Instandhalter ablösen. Abgerundet wird das Konzept schließlich durch ein Mehr an Mitsprache der Beschäftigten (Teamsprecher, Teamgespräche) sowie KVP. Verfahrens-

9 Innerhalb des Projekts einigte man sich auf folgende Ziele: "Steigerung der Produktivität durch Verbesserung der Organisation und der Arbeitsabläufe; Verringerung der Zahl von Schnittstellen und Verbesserung der Flexibilität durch interdisziplinäre, prozeßorientierte Zusammenfassung von Funktionen im Team; Vereinfachte Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse durch Bündelung von Kompetenzen und Abbau nicht mehr benötigter Hierarchien; Mitar-

beiterorientierte Neugestaltung der Unternehmenskultur durch offene Information und Kommunikation und Erhöhung des Spielraums für eigenverantwortliches Handeln und Entscheiden; Kontinuierliche Verbesserung durch Nutzung und Förderung des kreativen Potentials der Mitarbeiter; Arbeitsgestaltungsziele: Arbeitsanreicherung durch Übernahme der Qualitätssicherung sowie administrative und dispositive Arbeiten; Spielräume für Selbststeuerung; systematische Qualifizierung."

10 Vgl. dazu Gerst u.a 1995.

optimierung soll zu einer neuen Aufgabe für die Gruppen werden. Flankiert werden diese Shop-Floor-Maßnahmen von veränderten Anforderungen an die oberhalb der Schichten agierenden Akteure. So soll der Schichtführer zum Schichtmeister und damit zum "echten" Vorgesetzten werden. In dem Maß, in dem er Aufgaben an seine Mannschaft abgibt, soll er in die schichtübergreifende Planung einbezogen werden. Der Betriebsmeister ist vom Konzept her genau wie das betriebliche Management im Hinblick auf die neuen Aufgaben nur grob umrissen.

4. Vom Konzept zur betrieblichen Realität: Umsetzung und Ergebnisse des Projekts

Für die Erprobungsphase wurden sechs Probefabriken nach unterschiedlichen Kriterien ausgesucht, da das ProfiTeam-Projekt nach einer Pilotierung unternehmensweit umgesetzt und für alle Betriebe anwendbar sein sollte. Berücksichtigt wurden verschiedene Geschäftsbereiche sowie alle deutschen Werkstandorte. Die Betriebe sollten sich in einer wirtschaftlich gesicherten Lage befinden, d.h. nicht von einer Schließung bedroht sein. Die sechs Pilotbetriebe mit 65 bis 120 Beschäftigten variieren außerdem im Hinblick auf ihre technologische Ausstattung (teil- und vollautomatisiert; Konti- und Batchverfahren¹¹) sowie ihre Produktpalette (Ein- und Vielstoffbetriebe; Vor-, Zwischen- und Endprodukte).

Zwischen April und Juli 1996 hat die Erprobungsphase in den Betrieben begonnen. Vorangegangen ist eine Analyse- und Konzeptionsphase von etwa einem Jahr. In der gesamten Zeit sind je zwei Moderatoren (ein Tandem aus Konzernplanung und Personalbereich) für je zwei Betriebe zur Betreuung freigestellt.

Kurz vor Ende der Pilotphase¹² zur Einführung und Erprobung, im Mai 1997, recherchierten wir in den

Pilotbetrieben¹³. Obgleich die Implementationsstrategie in allen Betrieben gleich war, entwickelten sich sehr unterschiedliche Umsetzungsdynamiken, die sich aus projektimmanenten Ambivalenzen erklären lassen. So wurde im Unternehmen darüber diskutiert, ob und wie weit Gruppenarbeit in der Chemie überhaupt umsetzbar sei.¹⁴ Vor allem in puncto Autonomie seien im Vergleich zu den Fertigungsindustrien enge Grenzen zu setzen.¹⁵ Skeptiker betonten immer wieder, daß Sicherheits-, Qualitäts- und Umweltauflagen so streng seien, daß an ein eigenverantwortliches Handeln von Gruppen nicht zu denken ist. Dies kann durchaus ein Hinderungsgrund für die Einführung von Gruppenarbeit sein, es kann aber auch zu einem scheinbar objektiven Argument einer Blockade¹⁶ neuer Arbeitspolitik werden. Außerdem handelt es sich in der Chemischen Industrie nicht um tayloristisch zerlegte Einzelarbeit. Innerhalb der Schichten gibt es bereits eingespielte Kooperationen mit gemeinsamer Arbeit, gegenseitigem Unterstützen und hohem Aufeinanderangewiesensein. Vielfach hieß es daher: Wir arbeiten doch schon als Gruppe!

Ein weiterer Faktor, der die Einführung maßgeblich beeinflusste, war die Projektgeschichte. Der Satz vom "Quantensprung durch Personalabbau und Hierarchieverdünnung" hatte sich vor allem in den Köpfen der Meister, aber auch der Beschäftigten festgesetzt. In den Betrieben blieb viel Verunsicherung und Sorge, daß das neue Projekt zwar unter anderen Vorzeichen auftrete, letztlich aber ebenfalls nur auf Personalabbau hinauslaufen und gegen die Beschäftigteninteressen gerichtet

11 Beim Konti-Verfahren läuft der Prozeß kontinuierlich, im Batch-Verfahren erfolgt eine schrittweise Umwandlung.

12 Die Betriebsvereinbarung zur Pilotphase galt vom 15.05.1995 bis zum 30.06.1997.

13 Wir waren in jedem der sechs Betriebe zwei bis drei Tage vor Ort. Dort sprachen wir mit einem Querschnitt der Akteure des Projekts (vom Anlagenfahrer bis zum Betriebsleiter), führten mit je zwei Schichtmannschaften und den Serviceteams (ein integriertes Fachteam bestehend aus Schlossern und PLT-Handwerkern) Gruppendiskussionen und ermittelten in schriftlicher Einzelbefragung die subjektive Bewertung des Projekts.

14 Diese Frage tauchte sowohl in unseren Vorgesprächen mit Geschäftsbereichs-, Ressort- und Abteilungsleitern als auch während unserer Evaluationsphase in den Betrieben immer wieder auf.

15 So heißt das Projekt auch deshalb ProfiTeam, weil ein Vergleich mit den teilautonomen Gruppen der Automobilindustrie vermieden werden sollte.

16 Kluth (1975) weist darauf hin, daß Statuskämpfe nur schwer als solche zu erkennen sind, weil sie "nach außen hin mit Argumenten geführt werden, die sich auf Sach- und Rechtsgrundsätze des Betriebes selbst (...) beziehen" (92 f.).

sein könnte. Das Mißtrauen wurde zusätzlich genährt durch die politisch-ökonomischen Rahmenbedingungen: insbesondere die wachsende Arbeitslosigkeit, die Standortdebatte, aber auch den massiven Stellenabbau der Vergangenheit, Ausgliederungen und die Diskussion um die Sparpolitik des Unternehmens.

Schließlich muß die Auswahl der Pilotbetriebe als eine Projekt-Hypothek gesehen werden. Es wurde zumindest in einigen Fällen nicht berücksichtigt, ob die Akteure vor Ort tatsächlich einen Handlungsbedarf sahen und sich vom Projekt Neues und Anregendes zur Lösung der eigenen Probleme erhofften. Dies galt keineswegs in allen Fällen. Zum Teil sahen Betriebsleitung und/oder mittleres Management sich vor Start des Projekts schon auf der richtigen Spur, zum Teil sahen sie schlicht keinen einschlägigen Veränderungsbedarf. Bei den verantwortlichen Akteuren in den Betrieben fanden wir neben Protagonisten auch Zögerer und Skeptiker, häufig waren diese in der Mehrzahl oder zumindest in Schlüsselpositionen.

Als letzter Punkt ist die mangelnde Projektbegleitung zu nennen. Obgleich es eine aufwendige Analyse- und Konzeptionsphase gab, fehlte bei der Umsetzung die Betriebsnähe der Moderatoren. Oftmals wurde nur auf Betriebsleiterebene verhandelt, die Produktionsmannschaften konnten bei unseren Recherchen teilweise die Namen der Moderatoren ihres Betriebs nicht erinnern. Gerade die Übersetzung der allgemeinen Zielvorstellungen des Projekts in betriebliche Anwendungen und damit in konkrete Hilfe bei betrieblichen Problemlösungen scheiterte so.

Diese Ungereimtheiten und Schwachstellen des Projekts hatten, wie die im folgenden vorgestellte Typologie zeigen wird, einen wesentlichen Einfluß auf die Umsetzungsdynamiken in den Betrieben. Lediglich zwei Betriebe ließen sich auf das Konzept ein, der Rest setzte nur punktuell und beschränkt auf den Shop-Floor zu Restrukturierungen an. Unsere Einordnung orientiert sich am Grad der Umsetzung der Konzeptbestandteile. Für den Shop-Floor haben wir dies über die Ausprägung von Aufgabenintegration (Aufhebung der

schichtinternen Arbeitsteilung; Übernahme dispositiver Tätigkeiten; gewerkeübergreifende Arbeiten wie schlosserische und PLT-Instandhaltung; Laboraufgaben;) und Teamselbstorganisation (regelmäßige Teamgespräche; Teamsprecher frei von der Gruppe gewählt) sowie deren Unterstützung durch betriebliche Qualifizierungsmaßnahmen¹⁷ bestimmt. Unter das Merkmal Betriebsorganisation haben wir die Bestrebungen der Betriebe gefaßt, die um eine Neupositionierung betrieblicher Vorgesetzter, vor allem der Meister, kreisten (Einbindung in die Planung, Teilnahme an Besprechungen).

Typ "begrenzte Reorganisationsdynamik"

Die Betriebe dieses Typs weisen eine geringe Umsetzungsdynamik bezogen auf die Restrukturierungsmaßnahme auf, die genannten immanenten Ambivalenzen wirkten sich in besonderer Stärke aus: Keiner der Betriebsleiter hatte sich freiwillig für das Projekt gemeldet, immer waren es Abteilungs- oder Ressortleiter, die für die Betriebe die Entscheidung gefällt hatten. Die Mehrzahl der von uns Befragten Akteure des betrieblichen Managements äußerte sich zögernd-skeptisch bis hin zu eindeutig abwehrend zu dem Projekt, Teamarbeit wurde als eine leidige Notwendigkeit angesehen. Da einerseits dem Vorstand gegenüber Rechenschaft über die eigenen Aktivitäten abgelegt werden mußte und andererseits die Moderatoren zumindest versuchten, Überzeugungsarbeit auf Betriebsleitungsebene zu leisten, wurden zwar einzelne Elemente des Konzepts aufgegriffen, sie blieben aber in ihrer Einführung nicht frei von Widersprüchlichkeit.

In Betrieb A war die Betriebsleitung von den Grundannahmen des Projektes überzeugt, zeigte aber im Hinblick auf die Umsetzung keinerlei Engagement. Dies lag zu

¹⁷ Darunter fallen einerseits fachliche Schulungen. So mußten die Zusatzqualifizierungen für schlosserische, Labor- und PLT-Aufgaben zunächst in Zusammenarbeit mit den Zuständigen erarbeitet werden, die Eingriffsbefugnisse also entsprechend der betrieblichen Gegebenheiten definiert werden. Andererseits sind auch Seminare für Teamsprecher, Moderations-Workshops etc. ein wesentliches Element dieser Qualifizierungsmaßnahmen.

einem Großteil an der Ansicht, daß der Betrieb keine Probleme habe, die durch das Projekt zu lösen wären. So beschränkten sich die Umsetzungsaktivitäten auf die arbeitsorganisatorische Ebene: Qualifizierung und Aufgabenerweiterung innerhalb der Schichtmannschaften; umfassendere Kommunikation und betrieblicher Informationsaustausch wurden von der Betriebsleitung aktiv betrieben. Eine neue Rolle der Meister und Zielvereinbarungen wurden im Betrieb zwar diskutiert, aber nicht in betriebliche Wirklichkeit umgesetzt. Es änderte sich wenig bei den realen Aufgaben, Teamsprecherwahlen fanden eher im Verständnis einer Normerfüllung statt. Grundsätzlich scheint bei den Schichtmannschaften kein sehr großer Problem- bzw. Leidensdruck in der alten Arbeitssituation dagewesen zu sein, weder in bezug auf Defizite der Interessantheit und Qualifiziertheit der Tätigkeit noch in der Selbständigkeit gegenüber dem Schichtmeister.

In Betrieb B fanden wir einen Fall von zögerlicher Projektarbeit der Betriebsleitung in Verbindung mit massiver Blockade seitens der Betriebsmeister. Diese fühlten sich bedroht durch die neuen "kurzen Wege" sowie die Abgabe der Arbeits- und Urlaubsplanung, zentrale Arbeitsaufgaben wurden ihnen ohne eine offensichtliche Gegenleistung - also eine stärkere Nutzung ihrer fachlichen Fähigkeiten - entzogen. Obgleich eine Abschaffung ihrer Position nie geplant war, konnte dieser Verlust an Einfluß somit eine Bedrohung darstellen. Im Gespräch mit einem Betriebsmeister kam die ablehnende Haltung dadurch zum Ausdruck, daß alles, was mit "Teambildung" zu tun hat, für ihn eine Entscheidungsunfähigkeit im Betrieb hervorruft. Der Betrieb verkomme zur Quasselbude, die Schichten seien nicht in der Lage, selbständig zu handeln. Diese Einstellung kontrastierte zu den Schichtmeistern und den Produktionsmannschaften. Hier sah man Chancen und Perspektiven durch Teamarbeit. Im Gegensatz zu Betrieb A hat es eine Teamentwicklung über ein formalistisches Verständnis hinaus gegeben. Die Blockade der Betriebsmeister erstickte jedoch die Tendenzen hin zu einem Mehr an Selbständigkeit, da sie keine Funktionsmasse an die Schichtmeister und die Teams übertrugen.

In Betrieb C schließlich fanden wir nicht einen einzigen Unterstützer des Projekts. Die Ablehnung der Betriebsleitung führte dazu, daß das Konzept unter dem Vorzeichen eines reinen Rationalisierungsprojekts an die betrieblichen Akteure herangetragen wurde. Sorgen der Beschäftigten vor einem drohenden Stellenabbau wurden ebenso geschürt wie die Ängste der Meister vor der Abflachung der Hierarchien. Die Stimmung eskalierte, das Projekt stand kurz vor dem Abbruch. Man verständigt sich schließlich darauf, Teamarbeit als KVP zu definieren, bearbeitete dann jedoch die - überaus zahlreichen - Vorschläge der Beschäftigten nicht. Die Arbeiter, zunächst durchaus angetan von der Idee der Teamarbeit, fanden sich nun endgültig bestätigt: "Wir sind ja eh nur Arbeiter zweiter Klasse" (Gruppendiskussion GC).

In den Betrieben A, B und C blieb die Reorganisation auf die Aufhebung der schichtinternen Arbeitsteilung beschränkt. Eher tentativ wurde aus dem Konzept das herausgegriffen, was keinen großen Veränderungsdruck für die betrieblichen Führungspositionen bedeutete. Damit konnten die Betriebe nicht über das hinauskommen, was sich bereits hinter dem "flexibel-hochintegrierten Organisationstyp" des Trendreports verborgen hatte. Es bleibt bei einer Aufwertung der Arbeit durch umfassendere Prozeßbeherrschung, im besten Fall also bei aufgewerteten Reguliertätigkeiten.¹⁸ Schichtmeister und Betriebsmeister bleiben in ihren alten Rollen verhaftet, den Mannschaften wird kein Raum zur Selbstorganisation gegeben. Die betrieblichen Veränderungen sind auf die Arbeitsorganisation, zumeist auf eine Aufgabenerweiterung, beschränkt. Zwar übernahmen einzelne Schichten dispositive Aufgaben wie Urlaubsplanung und Arbeitseinsatz. Da der Schichtmeister jedoch mangels Einbindung in die betriebliche Planung weiterhin in der Mannschaft als mitarbeitender Schichtführer agiert, behielt er in den meisten Fällen doch das Sagen bzw. fällt die letztgültige Entscheidung. Ein Beispiel für eine neue Arbeitsorganisation, die ohne betriebliche Restrukturierung in der Luft hängen bleibt.

18 Ausführlich zum Systemregulierer Schumann u.a. 1994, 85 ff.

Typ "Teilreorganisation"

In einem Fall unseres Samples hat man sich ganz auf Aufgabenintegration und entsprechende Qualifizierung der Schichtmannschaften konzentriert. In einer ökonomisch zugespitzten Betriebssituation führte die Betriebsleitung eine bereits gestartete Integrationspolitik konsequent weiter und nahm die dazu passenden Elemente des Konzepts auf.

Sowohl der Werkstandort insgesamt als auch Betrieb D im besonderen steckten in einer Krisensituation. Der Einstoff-Betrieb produzierte bereits seit einigen Jahren defizitär, die ausländische Konkurrenz hatte den Weltmarktpreis unter die betrieblichen Realkosten getrieben. 1993 stand erstmals die Schließung zur Debatte, drastische Rationalisierungsmaßnahmen wurden eingesetzt. Personelle Einschnitte von bis zu dreißig Prozent hatten in den Schichtmannschaften ihre Spuren hinterlassen: Sie sind bis auf eine absolute Minimalgröße geschrumpft (acht Beschäftigte). Nur auf ausdrücklichen Wunsch des Betriebsrates hin wurde das Projekt an den Betrieb herangetragen. Seitens des Betriebs sah man das Projekt als einen weiteren Zeitgewinn im Hinblick auf die eigenen Arbeitsplätze. Während also die horizontale Aufgabenintegration bedingt durch die Maßnahmen der Vergangenheit weit vorangeschritten war, fehlte die vertikale Funktionsintegration sowie die Teamselbstorganisation völlig: Die Schichten sind so klein, daß alle Arbeitskraft zur Aufrechterhaltung der Produktion benötigt wird. Der Schichtmeister bleibt in seiner Schichtführerrolle, er wird als Arbeitskraft dringend benötigt. An eine Mitarbeit bei schichtübergreifender Planung ist nicht zu denken. Auch die Wahl eines Teamsprechers sowie Teamgespräche fallen der Zeitnot zum Opfer.

Typ "umfassender Reorganisationsansatz"

Unter diesen Typ fassen wir die Betriebe, die sowohl Aufgabenintegration, Teamselbstorganisation als auch Veränderungen der Betriebsorganisation vorgenommen haben, die sich also auf das gesamte Konzept eingelassen bzw. deutliche Schritte in die Richtung unternommen haben. In den zwei Fällen, in denen wir dies in unserem

Sample antrafen, konstatierten wir zunächst eine im Vergleich zu den anderen Betrieben entscheidende Differenz: Die Betriebsleiter standen voll und ganz hinter dem Konzept. In unseren Gesprächen betonten sie die Notwendigkeit, Kostensenkungen durch andere Mittel als Personalabbau zu erreichen. Qualitätssteigerungen, Erhöhung der Anlagenverfügbarkeit sowie weniger Störungen und Ausfälle durch qualifizierte und engagierte Beschäftigte seien die Maßnahmen auf einem wirtschaftlich gesicherten Weg in die Zukunft. Somit stellte das Projekt für sie von Anfang an eine Chance für den Betrieb dar. Die genannten Projekthypothesen wirkten in diesen Betrieben daher nicht umfassend blockierend, da sie offensiv angegangen wurden. So stritt keiner der Betriebsleiter die Problematik der Sicherheits- und Umweltauflagen im Zusammenhang mit selbstorganisierter Gruppenarbeit ab. Sie wurden aber nicht als unüberwindbar angesehen, sondern immer auf mögliche Spielräume hin untersucht. In diesen Betrieben fanden wir Ausprägungen eines hohen Niveaus an Selbstorganisation¹⁹ in Verbindung mit möglichen Neukonturierungen der Meisterpositionen. Dies bedeutet nicht, daß alle betrieblichen Akteure bereits ein neues Aufgaben- und Anforderungsprofil gefunden hätten. Wir trafen hier ebenfalls Schichten, die gern viel mehr in Planungen und Entscheidungen miteinbezogen worden wären, die aber von ihrem Schichtmeister keine Freiräume bekamen. Oder auf Betriebsmeister, die aus Angst vor Machtverlusten in ihrer Rolle stecken blieben. Dennoch kam es zu Veränderungen, die Hinweise darauf geben, wie mögliche Entwicklungslinien selbstorganisierter Gruppenarbeit in Betrieben der Chemischen Industrie aussehen können.

19 Unter hohem Niveau verstehen wir die Umsetzung der Aufgabenintegration (Rotation, Zusatzqualifikationen, Flexibilität), funktionierende Teamselbstorganisation (Übernahme dispositiver Aufgaben, gewählte Teamsprecher, regelmäßige Teamgespräche) sowie die Bereitschaft der Teams, aktiv die Personal- und Prozeßverantwortung zu übernehmen. Unsere Einstufungen beziehen sich sowohl auf die Auswertung der Fragebögen als auch unsere Arbeitsplatzbeobachtungen und die qualitativen Interviews. (In den beiden Betrieben gingen wir zusätzlich zu unserer Evaluation in einer Intensivforschung nach der Methode der cross examination vor und führten insgesamt 19 Expertengespräche, 21 Interviews, machten 13 Arbeitsplatzbeobachtungen und werteten 113 standardisierte Fragebögen aus.)

5. Der restrukturierte Betrieb:

Veränderungsperspektiven von Arbeit und betrieblichem Sozialgefüge

Die Betriebe vom Typ "begrenzte Reorganisationsdynamik" zeigen: Wo das Management sich zurücklehnt und behauptet: "Wir machen hier schon immer Teamarbeit", bleibt das Konzept für die Beschäftigten in der Bilanz reduziert auf mehr Arbeit bei gleicher Entlohnung und fehlender Anerkennung. Dies bedeutet: Erst wenn neben der horizontalen auch die vertikale Arbeitsteilung aufgebrochen wird, kann innovative Arbeitspolitik vom Konzept in die betriebliche Realität umgesetzt werden. Dazu muß zunächst die Figur des Schichtmeisters zur Disposition stehen, d.h. die im Bereich des Schichtmeisters gebündelten Aufgaben müssen in die Spielmasse der Restrukturierung mit einbezogen werden. Im Mittelpunkt der folgenden Darstellung stehen solche von uns vorgefundenen Ansätze der Verzahnung von Arbeits- und Betriebsorganisation: Welche objektiven Veränderungen von Arbeit haben Auswirkungen auf das betriebliche Sozialgefüge? Wo verändert sich das "Skelett der Sozialordnung" verstanden als die Organisation von mit bestimmten Rechten, Pflichten und Erwartungen ausgestatteter Rollen? Wo wandeln sich Arbeitsprozesse und Qualifikationsstrukturen und die damit verbundenen Anordnungsbefugnisse (Dahrendorf 1959) bzw. die über jahrelange Praxis entstandenen Normen und Regeln, die das alltägliche Arbeitshandeln bestimmen?

Ein Aufbrechen der vertikalen Arbeitsteilung heißt für die Mannschaften auf dem Shop-Floor, anordnende Tätigkeiten zu übernehmen und innerhalb der Gruppe darüber abzustimmen. Dispositive Spielräume, welche die Schichtmannschaften aus dem Aufgabenpool des Schichtmeisters übernehmen, betreffen in unseren Betrieben hauptsächlich die Ebene der Personaleinteilung. Für Arbeits-, Ausgleichsschicht- und Urlaubspläne sowie Qualifizierungsmaßnahmen gilt: Die Gruppe hat über das Wer, Was und Wann während der Gruppengespräche zu entscheiden. Den Rahmen bilden verbindliche Regelungen, die vorher zwischen Schicht und

Betriebsleitung festgelegt wurden. In Betrieb E beispielsweise einigte man sich auf Zielvereinbarungen zum Thema "Urlaub", "Ausgleichsschichten" und "Arbeits-einsatz", mit dem Ergebnis, daß es nun einklagbare Normen gibt. Dies gilt einerseits für Aushandlungen innerhalb der Gruppe, zwischen Gruppe und Schichtmeister wie auch zwischen Gruppe und Betriebsleitung. Willkürhandeln von Vorgesetzten wird damit eingeschränkt: Hält das Team sich an die personellen und qualifikatorischen Absprachen zur Mindestbesetzung, ist der Schichtmeister über die Zielvereinbarung verpflichtet, den Urlaubsschein zu unterschreiben.²⁰ Die Teams übernehmen mit dieser Aufgabe nicht nur einen Teil der Personal- sondern auch, und das scheint mir wesentlich, Prozeßverantwortung.²¹ Dies bedeutet zum einen eine erhöhte Belastung: Bei einem Großteil der von uns Befragten ist die Angst, Fehler zu machen, deutlich gestiegen. Zum anderen wird aber auch betont, daß die Gruppe gegenüber dem Schichtmeister eine stärkere Stellung innehat. Durch das Prinzip der kurzen Wege benachrichtigen die Teams ohne Rücksprache mit dem Schichtmeister die zuständigen Handwerker. Zusatzqualifikationen in den indirekten Bereichen haben in diesem Zusammenhang auch die Eingriffsbefugnisse der Beschäftigten erhöht, sie dürfen jetzt auch offiziell den Handwerkern helfen. Den Teams werden nicht nur systematisch mehr Informationen zugespielt und ihr technisches, ökonomisches und betriebliches Hintergrundwissen steigert sich, sondern es wird nun auch abgefragt bzw. eingefordert.²² In den Schichten mit einem

20 Daß die Personaleinteilung von den betroffenen Meistern nicht immer in Richtung einer Machtausübung interpretiert wird, zeigen unsere Interviews. Gerade die Schichtmeister, die sich mit dem neuen Konzept anfreunden konnten, empfinden es als eine konkrete Arbeiterleichterung, daß sie nun nicht mehr das brennende Thema der Urlaubsplanung "am Hals" haben, sondern sich um andere betriebliche Belange kümmern können.

21 "Verantwortung übernehmen" heißt allerdings nicht, daß z.B. der Schichtmeister von seiner Personalverantwortung entbunden ist, geschweige denn, daß nicht im schlimmsten Fall eines Betriebsunfalls der Betriebsleiter letztverantwortlich bleibt. Man könnte also behaupten, daß nur eine Schein-Verantwortung (Schumm-Garling 1982) übertragen wird. In der betrieblichen Realität werden die Schichtmannschaften aber dennoch im Sinn einer "Verantwortlichkeit" in die Pflicht genommen, wenn sie beispielsweise Meßwartenplätze mit noch nicht hinreichend geschulten Kollegen besetzen.

22 In einem Pilotprojekt wurden Ergebnisse einer von den Beschäftigten bearbeiteten größeren Optimierungsaufgabe nicht einfach schriftlich abgefragt, sondern es gab die

hohen Grad an Selbstorganisation zeigte sich, daß die neuen Aufgaben der Teams auch vom Schichtmeister unterstützt werden: Er läßt die Gruppe Probleme selbständig lösen und das Team hat gleichzeitig gegenüber dem Meister eine stärkere Stellung bekommen.

Was folgt daraus für die Schichtmeister bzw. Schichtführer? Im Sozialgefüge des Betriebs sind die Schichtführer fest an "ihre" Schicht gebunden, diese bildet die zentrale soziale Einheit. In funktionierenden Schichten sind die Schichtführer im Sinne eines mitarbeitenden Vorarbeiters weitgehend integriert, sie erfüllen die gleichen Aufgaben wie der Rest, auch wenn sie mehr entscheiden und anweisen (Kern/Schumann 1990, 257). Was einigermaßen harmonisch klingt, bedeutet in der Realität, daß eine Anweisung für die Mannschaft bzw. den Betroffenen nicht zur Diskussion steht, sondern ausgeführt werden muß. Der Schichtführer agiert als "erster Mann" und trägt gleichzeitig die volle Verantwortung für den Prozeß.²³ In den meisten Fällen hat er sich vom Anlagenfahrer in seine Position hochgearbeitet, verfügt also über langjährige Betriebszugehörigkeit und Erfahrungswissen. Von der Mannschaft wird bei ihm weniger die Amts- denn die Sachautorität anerkannt: Der Schichtführer hat das überlegene Fachwissen, was für die Aufrechterhaltung des normalen Arbeitsablaufs unerlässlich ist. Verstärkt wird dies über eine vom Betriebsmeister "geliehene Autorität": Der Schichtführer ist der verlängerte Arm des Betriebsmeisters, leitet dessen Anweisungen an die Mannschaft weiter.

Durch die Einführung von Gruppenarbeit und die damit verbundene Stärkung der Schichtmannschaften entstehen für die Schichtführer zeitliche Spielräume. In den Betrieben E und F fanden wir Schichtführer, die sich auf das Konzept einließen und versuchten, die neuen Freiräume zu nutzen. Die Übertragung eines Teils der Prozeß- und Personalverantwortung an die Mannschaften, ermöglicht es ihnen, ihre Rolle im Betrieb in Richtung eines Vorgesetzten im Sinn eines Schichtmeisters wahrzunehmen. Dies wird unter anderem dadurch möglich,

daß die Betriebsleitung sie als Koordinatoren und Informationsträger der Mannschaften einsetzen. Die operativen Zuständigkeiten überlassen sie der Mannschaft. Ihre Aufgabe sehen sie darin, den Prozeß zu überwachen. Sie nehmen nicht für sich in Anspruch, daß sie beste Kenner jedes einzelnen Anlagenteils sind. Vielmehr gehen sie auf die Mannschaft zu und erfragen Informationen über die Anlage. Sie unterstützen die Selbstorganisation, indem sie Probleme von den Teams eigenständig bearbeiten lassen und gleichzeitig als Berater zur Verfügung stehen. Dieses wird auch von den Gruppen dieser Meister so gesehen: Mehr als die Hälfte der Befragten bestätigen, daß der Schichtmeister sich in wichtigen Fragen mit dem Team abspricht, ein offenes Ohr für Probleme hat und gleichzeitig die Teamverantwortung gestiegen ist. Der Schichtmeister ist in diesen Konstellationen zu einem wichtigen und neuen Scharnier zwischen betrieblichem Management und Prozeßebene geworden. Formell werden sie in das Betriebsmanagement als "Experten der Praxis" eingebunden und übernehmen Verantwortung im Hinblick auf Prozeßsicherheit, -qualität und -optimierung.²⁴

Wie verhält es sich nun mit den Betriebsmeistern? Die Fälle der "begrenzten Reorganisation" hatten gezeigt, daß sie eine zentrale Rolle im Betrieb spielen und genügend Einfluß haben, den Prozeß der Restrukturierung zu behindern: Traditionell haben die Betriebsmeister eine der stärksten Positionen im Betrieb. Sie kennen den Betrieb über Jahre hinweg, ihre Karriere begann in der Regel als Anlagenfahrer in dem Betrieb, in dem sie auch heute noch arbeiten. Sie waren oftmals schon am Aufbau der Anlage mit beteiligt, sind nicht selten "Geburts-helfer" von Anlagen- und Betriebsveränderungen. Tücken und Details sind ihnen vertraut. Ihre Prozeßkompetenz ist hoch und zusammen mit der praktischen Betriebserfahrung vertreten sie den Betriebsleiter in dessen Abwesenheit bzw. übernehmen eine Assistenzfunktion. Im Tagesgeschäft kontrollieren sie die anwesende

Möglichkeit, die Arbeit vor einem Expertenkreis zu präsentieren. In dieser Form als "Experten der Praxis" Gehör zu finden, fand bei den Produktionsteams großen Anklang.

23 Dieses gilt für allem für die Spät-, Nacht- und Wochenendschicht, wenn die Tagschicht nicht im Betrieb ist.

24 Um den neuen Anforderungen gerecht zu werden, wird es in Zukunft einen Qualifizierungsbedarf auch für die Meister geben. In unserem Unternehmen wird die IHK-Meisterprüfung mehr und mehr Voraussetzung. Neben fachlichen Qualifikationen werden aber auch verstärkt Moderationstechniken und Teamfähigkeit benötigt (Mühlbradt/Krings 1996).

Schicht (Personalverantwortung, teilweise Urlaubs- und Arbeitseinteilung) im Sinne eines Obemeisters und spielen eine Art "Feuerwehr" bei Störungen.

In den Betrieben E und F konnten wir Bewegungen erkennen, die wir als einen ersten Schritt auf dem Weg zu einem anderen Betriebsmeisterprofil bezeichnen würden: Die Vorgesetztenfunktion wandelt sich allmählich vom Linien- zum Fachvorgesetzten, die Personalverantwortung wird den Schichtmeistern überlassen. Die Betriebsmeister selbst konzentrieren sich anstelle hierarchischer Zuständigkeiten mehr und mehr auf ihre fachliche Prozeßkompetenz. Konkret bedeutet dies, daß sie sich weitestgehend aus dem operativen Tagesgeschäft herausziehen. Ihre Aufgaben verlagern sie in den Bereich der schichtübergreifenden Koordination. Sie orientieren sich dabei an Fachaufgaben (Abläufe/Verfahren), Prozeßsicherheit und -optimierung sowie an der Mitarbeit in Projekten und betrieblichen Planungen in Verbindung mit den Ingenieuren und Chemikern. Durch diese Umpositionierung werden die Betriebsmeister zum Bindeglied zwischen Prozeßebene (Schichtmeister/Team) und Tagschicht, zwischen Theorie und Praxis. Probleme ergeben sich unserer Einschätzung nach vor allem aus der Prozeßhaftigkeit: Die Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen gehen zwar an Schichtmeister und Teams, aber diese müssen in ihre neue Verantwortung erst hineinwachsen. Die Betriebsmeister stehen einerseits nach wie vor in der Verantwortung für den reibungslosen Ablauf der Produktion, andererseits sind sie mit zunehmender Eigenständigkeit und Mitsprachewartungen "von unten" konfrontiert und wollen dies auch unterstützen.

Für die formelle Struktur des Betriebs bedeutet dies, daß schichtinterne "Vorgesetztenpositionen" und damit verbundene Segmentierungen aufgehoben werden. Gleichzeitig erfährt die so entstandene möglichst homogene Schichtgruppe eine Statusaufwertung, Sie wird mehr in betriebliche Prozesse und Planungen eingebunden, bekommt Ressourcen in Form von mehr Information, Qualifizierung und Freiräumen für Teamgespräche. Sie kann Abläufe, die mit dem operativen Geschäft verbun-

den sind, eigenständig regeln.²⁵ Diese Übertragung von Aufgaben in die Verantwortung der Arbeitsgruppen entlastet sowohl die indirekten Bereiche als auch die Führungskräfte.

Mit dem Schichtmeister, wie wir ihn in den zwei Fällen vom Typ "umfassender Reorganisationsansatz" vorfanden, kann so eine neue Führungsposition auf dem Shop-Floor entstehen. Dadurch, daß die Schichtmeister direkt der Betriebsleitung unterstellt sind, wird eine wichtige Voraussetzung für die Verzahnung von Betriebs- und Arbeitsebene geschaffen. Die Umprofilierung der Betriebsmeister schließlich verhindert, daß eine neue Hierarchieebene entsteht. Längerfristig konnte man sich in den Betrieben vorstellen, das veränderte Tätigkeitsprofil auch durch eine Umbenennung der Position zu unterstreichen (beispielsweise in "Betriebsassistent").

6. Zusammenfassung und Ausblick

Betriebliche Restrukturierungsprojekte treffen in der Chemischen Industrie auf ein spezifisches Produktionsmodell: Bezogen auf die Arbeitsorganisation existiert eine relativ hohe Einsatzflexibilität der Schichtmannschaften. Indirekte Aufgaben werden in geringem Umfang von ihnen übernommen, bleiben sonst aber in Expertenhand. Der Schichtführer ist eine Art mitarbeitender Vorarbeiter mit Weisungsbefugnis, Optimierung gehört zu den Arbeitsaufgaben betrieblicher Akteure oberhalb des Shop-Floor (Betriebsmeister, Ingenieure etc.). Die Beteiligung der Beschäftigten an Verfahrensoptimierungen gilt als freiwillige Zusatzleistung und wird über das betriebliche Vorschlagswesen ermöglicht. Der (Betriebs-)Meister hat eine starke, hierarchische Position und führt durch Anweisung und Kontrolle. Was folgt daraus für arbeitsgestalterische Ansätze, die auf

²⁵ Eigenständig heißt in dem Zusammenhang eine im Rahmen des Produktionsprozesses mögliche freie Einteilung im Hinblick auf zu bearbeitende Aufgaben: "Wenn der Meister früher gesagt hat: Geh' mal runter und füll' die Fässer ab, dann hieß das, daß ich die Kaffeetasse wegstell' und sofort losgeh'. Heute ist das so, da sagt er das und ich überleg' mir selbst, wann ich das mach'. Höchstens, wenn das abends immer noch nicht gemacht ist, dann sagt er mir was" (Beschäftigter BF/T3).

selbstorganisierter Gruppenarbeit beruhen? Zum einen stellt die kapitalintensive Prozeßindustrie und der damit verbundene Arbeitstypus eine gute Voraussetzungen für eine weitgehende Aufgaben- und Funktionsintegration²⁶ dar. In puncto Selbstorganisation kann sich das Konzept die starke Gruppensolidarität innerhalb der Schichtmannschaften zunutze machen. Die Grenzen zwischen den einzelnen Arbeitsplätzen sind - wohlgemerkt: informell - schon immer fließend, gegenseitige Hilfe und Unterstützung gehören zur Arbeitssituation der Chemiearbeiter. Außerdem sinkt seit Mitte der siebziger Jahre der Anteil der ungelernten Arbeiter, sukzessive kommen Chemiefacharbeiter in die Betriebe, die auf eine fachübergreifende Ausbildung verweisen können. So liegt denn auch bereits seit einiger Zeit der Schwerpunkt der Ausbildungsaktivitäten in unserem Unternehmen neben der Qualifizierung für Produktionstätigkeiten in der sogenannten Teamschulung: Auszubildende unterschiedlicher Berufe (Chemikanten; Wartungs- und Instandhaltungsberufe; Laboranten) werden über weite Teile ihrer Lehrzeit gemeinsam unterrichtet, um Kooperationsfähigkeit und Multifunktionalität zu fördern. (Richter 1997) Diese Förderung gewerkeübergreifenden Denkens wird allerdings in der Realität nicht eingefordert. Es wächst der Unmut über die Differenz zwischen Ausbildungswissen und geforderter Leistung, ein Problem, dem durch die Einführung selbstorganisierter Gruppenarbeit Abhilfe geschaffen werden kann.

Doch gerade weil die Voraussetzungen so günstig sind, ist die Gefahr groß, daß die neue Arbeitsorganisation wiederum in der Luft hängen bleibt: Unsere Ergebnisse für den Typ "begrenzte Reorganisationsdynamik" bestätigen, daß eine allzu lose Verbindung von Gruppenarbeit und betrieblicher Restrukturierung (Gerst 1998) den Gruppen zu wenig Funktionsmasse zur Aufgabenintegration und Selbstorganisation läßt sowie die Beteiligung der Teams an der Optimierung betrieblichen Abläufe verhindert. Letztlich bleibt dann alles beim Alten und seitens der Beschäftigten die Frustration: Es wurde

ein Konzept vorgestellt, welches mehr Mitsprache sowie qualifiziertere Arbeit versprach und in der Bilanz lediglich eine Leistungsverdichtung bedeutete. Erst wenn - wie im Fall des "umfassenden Reorganisationsansatzes" - Verantwortlichkeit, Zuständigkeit und Kompetenz nicht mehr an Positionen und Personen gebunden bleiben, sondern auch Arbeitsgruppen als Kollektiv zugesprochen werden, wird ein Formwandel von Arbeit durch einen gesicherten Einfluß der Gruppen auf betriebliche Abläufe in Gang gesetzt. Dreh- und Angelpunkte dieser Restrukturierung sind neben Aufgabenerweiterung und Selbstorganisation der Mannschaften die neuen bzw. veränderten Meisterrollen. Und während dies in den Fertigungsindustrien oftmals als "betriebspolitisches Dilemma der Dezentalisierungsprojekte" (Faust u.a. 1995) daherkommt, scheint unserer Ansicht nach das Spiel für diese betrieblichen Akteure in der Chemischen Industrie aufzugehen: Die Demontage der eigenen alten Position hat eine aufgewertete neue zur Folge.

Literaturverzeichnis

- Bathelt, Harald (1997): Chemiestandort Deutschland. Technologischer Wandel, Arbeitsteilung und geographische Strukturen in der Chemischen Industrie. Berlin.
- Blauner, Robert (1964): Alienation and Freedom. Chicago/London.
- Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V. (1996): Gruppenarbeit in der Chemischen Industrie. Heidelberg.
- Bungard, Walter; Jöns, Ingela (1997): Gruppenarbeit in Deutschland - Eine Zwischenbilanz. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Jg. 41, Heft 3, S. 104-119.
- Dahrendorf, Ralf (1959): Betriebliche Sozialordnung. In: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 2. Band, Tübingen/Göttingen.
- Drexel, Ingrid; Nuber, Christoph (1979): Qualifizierung für Industriearbeit im Umbruch. Die Ablösung von Anlernung durch Ausbildung in Großbetrieben von Stahl und Chemie. München.
- Edwards, Paul; Wright, Martyn (1998): Does Teamwork Work, and if so, Why? A Case Study in the Aluminium Industry. In: Economic and Industrial Democracy, Vol. 19, S. 59-90.
- Faust, Michael; Jauch, Peter; Brünnecke, Karin (1995): Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und

26 Dies zeigen auch die Ergebnisse von Edwards /Wright 1998 für die der Chemischen Industrie ähnelnde Aluminiumindustrie.

- Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik, München, Mering, zweite Auflage.
- Fürstenberg, Friedrich (1969): Die Soziallage der Chemiarbeiter. Neuwied/Berlin.
- Gerst, Detlef (1998): Selbstorganisierte Gruppenarbeit. Gestaltungschancen und Umsetzungsprobleme. Eschborn.
- Gerst, Detlef; Hardwig, Thomas; Kuhlmann, Martin; Schumann, Michael (1994): Gruppenarbeit in der betrieblichen Erprobung - ein Modell kristallisiert sich heraus. In: Angewandte Arbeitswissenschaft, Heft 142, S. 5-30.
- Gerst, Detlef; Hardwig, Thomas; Kuhlmann, Martin; Schumann, Michael (1995): Gruppenarbeit in den 90ern: Zwischen strukturkonservativer und strukturinnovativer Gestaltungsvariante. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 22, S. 39-65.
- Hammer, Michael; Champy, James (1994): Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen. Frankfurt a. M./New York.
- Hildebrandt, Eckart (1991): Betriebliche Sozialverfassung unter Veränderungsdruck. Konzepte, Varianten, Entwicklungstendenzen. Berlin.
- IG Chemie-Papier-Keramik (1993): Gruppenarbeit - Gestaltungs- und Regelungsvorschläge. Hannover.
- Kern, Horst; Schumann, Michael (1970): Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein. Frankfurt am Main.
- Kern, Horst; Schumann, Michael (1990): Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion. München. Vierte Auflage.
- Kluth, Heinz (1975): Soziologie der Großbetriebe. Dritte Auflage. Stuttgart.
- Krings, Kai; Mühlbradt, Thomas (1996): Den Wandel meistern: Neue Aufgaben für Industriemeister in der schlanken Produktion. Herzogenrath.
- Mickler, Otfried; Dittrich, Eckhardt; Neumann, Uwe (1976): Technik, Arbeitsorganisation und Arbeit. Frankfurt am Main.
- Pries, Ludger; Schmidt, Rudi; Trinczek, Rainer (Hrsg.) (1989): Trends betrieblicher Produktionsmodernisierung. Chancen und Risiken für Industriearbeit. Expertenberichte aus sieben Branchen. Opladen.
- Richter, Harald (1997): Arbeitspolitik in der Großchemie. Beispiel Bayer AG. Kurzfassung des Beitrags gehalten auf dem Forum Arbeitswelt im Wandel - Innovationen und Trends. Leverkusen.
- Schumann, Michael (1996): Rationalisierung und Humanisierung heute. in: Hoß, Dietrich; Schrick, Gerhard (Hrsg.): Wie rational ist die Rationalisierung heute? Ein öffentlicher Diskurs. Stuttgart. S. 319 ff.
- Schumann, Michael; Baethge-Kinsky, Volker; Kuhlmann, Martin; Kurz, Constanze (1994): Trendreport Rationalisierung. Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, Chemische Industrie. Berlin. Zweite Auflage.
- Schumann, Michael; Gerst, Detlef (1997): Innovative Arbeitspolitik - Ein Fallbeispiel. Gruppenarbeit in der Mercedes-Benz AG. in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Jg. 41, Heft 3, S. 143-156.
- Schumm-Garling, Ursula (1972): Herrschaft in der industriellen Arbeitsorganisation. Frankfurt a.M.
- Wöcherl, Hans (1989): Die Modernisierung der Chemischen Industrie und deren arbeitspolitische Konsequenzen. in: Pries, Ludger u.a. (Hrsg.): Trends betrieblicher Produktionsmodernisierung. Chancen und Risiken für Industriearbeit. Expertenberichte aus sieben Branchen. Opladen. S. 199 ff.