

**Industrielle Beziehungen, Jahrgang 22, Heft 2, 2015**

IndBez 22(2)

Peter Ittermann, Jörg Abel

**Neue Herausforderungen für die Grenzinstitution. Ganzheitliche  
Produktionssysteme und ihre Folgen für die Betriebsratsarbeit** 99

Anja Kirsch

**Erneuerung durch Umstrukturierung?  
Zu den Auswirkungen von Gewerkschaftsfusionen** 116

Wenzel Matiaske, Michael Olejniczak, Dirk Salmon, Mandy Schult

**Arbeitsbedingungen in Jobcentern nach dem SGB II  
(gemeinsame Einrichtungen) – Mitarbeiterbefragung zu  
Arbeitsumfeld und psychischer Belastung** 142

*Sammelbesprechungen*

Ingrid Artus, Jessica Pflüger

**Deutsche Gewerkschaften aus internationaler Perspektive** 167

Thomas Haipeter

**Deutsche Gewerkschaften – Vom Auslauf- zum Erfolgsmodell?** 178

Call for Papers 187

Peter Ittermann, Jörg Abel\*

## **Neue Herausforderungen für die Grenzinstitution. Ganzheitliche Produktionssysteme und ihre Folgen für die Betriebsratsarbeit\*\***

**Zusammenfassung** – Mit der Einführung von Ganzheitlichen Produktionssystemen wird in der deutschen Industrie eine neue Entwicklungsstufe betrieblicher Rationalisierung verbunden: Es sollen bislang wenig verbundene Rationalisierungsmaßnahmen ‚ganzheitlich‘ zusammengeführt werden. Der reale Stellenwert Ganzheitlicher Produktionssysteme in der Industrie entspricht hingegen in vielen Fällen nicht diesem Anspruch. So zeigen sich in der konkreten Vorgehensweise und in der jeweiligen Auslegung von ‚Ganzheitlichkeit‘ deutliche Unterschiede in den Unternehmen. Der vorliegende Beitrag thematisiert die Konsequenzen dieser neuen Produktionsstrategien für die Situation der Betriebsräte in den Unternehmen. Diese müssen im Spannungsfeld der verschiedenen Interessenlagen von Management, Beschäftigten und Gewerkschaften geeignete Vorgehensweisen bei der Mitgestaltung Ganzheitlicher Produktionssysteme finden. Der Beitrag stellt Ergebnisse eines von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Forschungsprojektes zum Wandel der Industriearbeit bei Ganzheitlichen Produktionssystemen vor. Methodisch basiert er auf Expertengesprächen und Fallstudien in ausgewählten Industrieunternehmen zu den Einführungsprozessen, Arbeitsfolgen und arbeitspolitischen Konsequenzen neuer Produktionssysteme.

### **New challenges for works councils as a result of comprehensive production systems**

**Abstract** – The discussion about comprehensive production systems (CPS) has given operational reorganisation processes in German industry a new thrust: Companies are striving to blend existing and new modernising elements into an overall concept to avoid the problems of previous standalone solutions. Our paper focuses on the following question: What consequences does the introduction of CPS have for the constellation of interests between management, employees and employee representatives? Methodologically, our paper is based on in-depth case studies and additional expert discussions.

Key words: **comprehensive production system, industrial relations, works council, participation** (JEL: L23, M11, M54)

---

\* Dr. Peter Ittermann, Technische Universität Dortmund, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Lehrstuhl Wirtschafts- und Industriosozologie, D – 44221 Dortmund. E-Mail: peter.ittermann@tu-dortmund.de.

Dr. Jörg Abel, Technische Universität Dortmund, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Lehrstuhl Wirtschafts- und Industriosozologie, D – 44221 Dortmund. E-Mail: joerg.abel@tu-dortmund.de.

\*\* Für wertvolle Hinweise danken wir den verantwortlichen Herausgebern und allen am Review-Prozess beteiligten Personen.

Artikel eingegangen: 26.7.2014

revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 25.2.2015.

## 1. Einleitung: Betriebsräte als Grenzinstitution

Es ist fast 60 Jahre her, dass Friedrich Fürstenberg (1958) in seiner bekannten Strukturanalyse des Betriebsrats dessen schwierige Situation als ‚Grenzinstitution‘ an der Schnittstelle von Management-, Belegschafts- und Gewerkschaftsinteressen verortete. Fürstenberg prognostizierte der Institution Betriebsrat angesichts seiner Grenzstellung keine besonders handlungsmächtige Rolle im Betrieb (vgl. Fürstenberg 1958: 428-429). In kritischer Auseinandersetzung mit dieser Perspektive konnte die Mitbestimmungsforschung der folgenden Jahrzehnte dieses Szenario jedoch durchaus relativieren, insbesondere dadurch, dass sie Fürstenbergs statischer Strukturanalyse eingehendere und vergleichende Prozessanalysen der betrieblichen Mitbestimmung folgen ließ. In genauer Untersuchung der betrieblichen Akteure und Praktiken wurden die vielfältigen Muster der Interessenaushandlung nachgezeichnet, die zahlreiche Typologien betrieblicher Mitbestimmungspolitik und von Interaktionsbeziehungen der Betriebsparteien begründeten (zum Überblick Funder 1999; Trinczek 2010). Die Darstellung von „jeweils betriebsspezifischen Organisations- und Verhandlungskulturen mit einem Nebeneinander von Machtbeziehungen und Konsens- und Verständigungshandeln auf Basis individueller und kollektiver Interessen“ (Bosch/Ellguth/Schmidt/Trinczek 1999: 29; vgl. Kotthoff 1994) hat dabei verdeutlicht, dass die betriebliche Mitbestimmung mehr als eine statische und vernachlässigbare Größe der betrieblichen Arbeitsbeziehungen ist. Spätestens mit der Verbetrieblichungsdynamik der industriellen Beziehungen seit den 1990er Jahren hat sich der Stellenwert der Betriebsräte weiter verändert: Neben der klassischen Interessenvertretungsarbeit gilt es in vielen Fällen, die Anforderungen eines „Co-Managers“ (Müller-Jentsch 1999, 2008; Minszen/Riese 2005; Rehder 2006) oder neuen „Tarifakteurs“ (Holtrup 2008; Haipeter 2010) zu bewältigen, der die Entwicklungsverläufe auf der betrieblichen (und überbetrieblichen) Ebene ganz entscheidend mitgestalten kann. Die Übernahme dieser neuen Funktionen ist dabei keineswegs einfach und widerspruchsfrei: Das Spannungsfeld der Interessenlagen von Gewerkschaften, Beschäftigten und Management, in dem sich die betrieblichen Mitbestimmungsträger bewegen müssen, existiert weiterhin. Die Übernahme tarifpolitischer Aufgaben führt die Betriebsräte an die sensible Schnittstelle von betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenvertretungsarbeit; ein intensives Co-Management hingegen wirft Fragen nach „Legitimitätsdefiziten“ (Rehder 2006) bzw. einer wirkungsvollen Repräsentation von Beschäftigteninteressen auf.

Zu den zentralen Faktoren, die auf das Spannungsfeld der Betriebsräte einwirken, zählen neue Management- und Reorganisationskonzepte, die in beständiger Regelmäßigkeit in den Industrieunternehmen implementiert werden. So mussten sich in den vergangenen Jahren die Mitbestimmungsträger insbesondere mit Spielarten der Lean Production auseinandersetzen, die ihr Verhältnis zu Managementvertretern einerseits und – u.a. durch Angebote direkter Partizipation – zu den Beschäftigten andererseits auf den Prüfstand stellten. Seit einigen Jahren hat sich ein neues Modell in den (insbesondere größeren) Industrieunternehmen eingependelt: Die sogenannten *Ganzheitlichen Produktionssysteme (GPS)* zielen auf eine systemische Vorgehensweise bei hoher Standardisierung und auf die kontinuierliche Optimierung der inner- und überbetrieblichen Produktionsabläufe ab. Mit einer systematischen Ordnung von mehr oder weniger neuartigen Prinzipien, Handlungsfeldern und Methoden soll in den Unternehmen

eine ganzheitliche Produktionsstrategie etabliert werden. Diese wirkt sich u.a. auf die bislang praktizierten Formen der Arbeitsorganisation, Arbeitszeitmodelle, Qualifikationsanforderungen und Tätigkeitsstrukturen aus. Die möglichen Potentiale und Risiken der neuen Produktionssysteme für die Arbeitssituationen der Industriebeschäftigten werfen somit Fragen nach dem innerbetrieblichen Verständnis von moderner Industriearbeit und der Neujustierung der Rolle der Betriebsräte im Verhältnis zu Management und Belegschaft auf.

Die sozialwissenschaftliche Arbeitsforschung hat sich bislang nur wenig mit den Auswirkungen von GPS auf die Gestaltung von Industriearbeit und die betriebliche Mitbestimmung befasst. Somit ist es ein Ziel des vorliegenden Artikels, eine genauere Bestandsaufnahme der Charakteristika der neuen Produktionssysteme vorzunehmen und ihre Folgewirkungen für die Betriebsratsarbeit zu analysieren. Der Beitrag basiert auf Ergebnissen des von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Forschungsvorhabens „Neue Formen von Industriearbeit – Herausforderungen und Folgen neuer Produktionssysteme“, in dem die Produktionssysteme von zehn Industrieunternehmen explorativ untersucht wurden.<sup>1</sup>

Der Beitrag gliedert sich in fünf Abschnitte. Der zweite Abschnitt zielt auf eine kritische Darstellung von Modellen Ganzheitlicher Produktionssysteme sowie deren Verbreitung in der deutschen Industrie. Auf dieser Basis werden in den folgenden Abschnitten Konsequenzen für die Mitbestimmungsarbeit thematisiert, wobei diese zunächst anhand der Beziehungen der Betriebsräte zu den Akteuren Management und Gewerkschaft (Abschn. 3) verortet werden sollen. Anschließend erfolgt eine genauere Betrachtung der Interessenvertretung der Beschäftigten durch den Betriebsrat (Abschn. 4) Am Ende wird ein kurzes Fazit der zentralen Erkenntnisse und der Handlungsperspektiven der betrieblichen Mitbestimmungsträger bei neuen Produktionssystemen gezogen.

---

<sup>1</sup> Zur Exploration des Untersuchungsfeldes und der Präzisierung der leitenden Forschungsfragestellungen wurden zunächst Expertengespräche mit Vertretern von Gewerkschaften, Unternehmensberatungen und Unternehmen durchgeführt. Die Erkenntnisse aus diesen Gesprächen und die Betriebszugänge legten eine breitere Auswahl von Untersuchungsbetrieben nahe. Im Ergebnis wurden zehn Fallstudien in unterschiedlichen Industriezweigen des Verarbeitenden Gewerbes durchgeführt: Automobil- und Zulieferindustrie, Elektroindustrie, Chemische Industrie und Softwareindustrie. Bei den Fallbetrieben handelt es sich überwiegend um größere Unternehmen der Serienfertigung, die in den Jahren zwischen 2000 und 2009 ein Ganzheitliches Produktionssystem eingeführt haben. Insgesamt wurden in den zehn Unternehmen über 30 Personen interviewt. Ergänzt wurden die Befragungen durch die Analysen von z.T. umfänglichen Dokumenten und Unterlagen zur Konzeption und Realisierung der Produktionssysteme sowie längeren Betriebsbegehungen mit der Beobachtung von reorganisierten Arbeits- und Unternehmensbereichen in der Praxis. Die Interviewtranskripte und weiteren Dokumentationen wurden zeitnah zu monographischen Zusammenfassungen der einzelnen Fallstudien verdichtet und innerhalb der Arbeitsgruppe vergleichend ausgewertet.

## 2. Neue Produktionssysteme in der deutschen Industrie: Von Lean zu GPS

In der deutschen Industrie sind in der Vergangenheit immer wieder *neue Produktions- und Organisationsmodelle* zum Einsatz gekommen, um Antworten auf globale Herausforderungen, neue Qualitätsanforderungen, steigende Flexibilitätserfordernisse und kürzere Innovationszyklen zu geben. Diese Konzepte betrieblicher Reorganisation werden zumeist in wissenschaftlicher Expertise oder in der Unternehmensberatung entwickelt; die Halbwertszeit dieser Ansätze beträgt in der Regel wenige Jahre. Ein Dauerbrenner der betrieblichen Reorganisation ist hingegen die Lean Production, die das ‚schlanke Unternehmen‘ in das Zentrum rückt, das sich auf das Kerngeschäft konzentriert und nach Just-in-Time-Prinzipien arbeitet (Shah/Ward 2007: 791). Dieses Konzept hat seit den 1990er Jahren nicht nur die deutsche Automobilindustrie, sondern auch viele weitere Industriezweige durchdrungen und die – mehr oder weniger explizite – Abwendung von den bis dahin dominierenden Grundprinzipien industrieller Massenfertigung forciert. Die Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis und zahlreichen wissenschaftlichen Studien haben gezeigt, dass Lean Production auf breite Zustimmung in den Geschäftsführungen der Industriebetriebe stieß, seine konkrete und konsequente Umsetzung jedoch häufig an sehr realen Grenzen scheiterte. So blieben in der betrieblichen Praxis die Modernisierungsbausteine zumeist isolierte Maßnahmen, die nur in seltenen Fällen in eine grundlegend neuen Unternehmensphilosophie oder ein stimmiges Gesamtkonzept mündeten: „Die mit Lean Production verbundenen unterschiedlichsten Reorganisationsprojekte begannen vielversprechend, wurden dann allerdings oftmals nicht konsequent weiterentwickelt oder aber aufgrund auftretender Probleme, wenn die entwickelten Konzepte in die Praxis umgesetzt wurden, nach kurzer Zeit gestoppt. Der Blick in viele Unternehmen zeigt, dass nach Jahren immer neuer Reorganisationsprojekte die Implementierung von organisatorischen Innovationen an Dynamik verliert.“ (Lay/Neuhaus 2005: 33)

Um diese Dynamik neu zu beleben, wurde zu Beginn der 2000er Jahre ein neues Label ausgerufen, das den Anforderungen an eine umfassende Reorganisationsstrategie Rechnung tragen sollte: *Ganzheitliche Produktionssysteme (GPS)* wurden insbesondere in ingenieurwissenschaftlichen Publikationen und der Beratungsliteratur präsentiert, um mit diesem Begriff den erforderlichen systemischen Charakter der neuen Herangehensweisen in den Mittelpunkt zu stellen (MTM 2001, 2002; IfaA 2002; Hinrichsen 2002; Spath/Korge/Scholtz 2003). Ein GPS lässt sich in dieser Auffassung charakterisieren als ein „dynamisches Netzwerk von Methoden und Werkzeugen zur Planung, zum Betrieb und zur permanenten Verbesserung von Geschäftsprozessen, das von Menschen unter hoher Mitverantwortung betrieben wird“ (MTM 2002: 6). Zentrale Bausteine sind in der Weiterentwicklung bisheriger Ansätze, einem umfassenden Ordnungsrahmen von Methoden und Werkzeugen im Sinne eines Regelwerks sowie der Verbindung bestehender ‚Insellösungen‘, die sich auf die gesamte Wertschöpfungskette richten kann, zu sehen (Dombrowski/Palluck/Schmidt 2006; Spath 2003; Korge et al. 2009). Einige Autoren sehen in der konsequenten Umsetzung des Toyota-Produktionssystems (TPS) den Idealtyp des Ganzheitlichen Produktionssystems (Deuse/Stausberg/Wischniewski/Keßler 2007). Die Fertigungsgrundsätze der schlanken Produktion umfassen Just-in-Time, Ver-

schwundungsvermeidung und eine gleichmäßig fließende Produktion auf der Basis von miteinander verbundenen, wertschöpfenden Tätigkeiten. In seinen Grundprinzipien ließe sich das Toyota-Konzept auch auf Engineering- und administrative Bereiche, unterschiedliche Betriebstypen, Branchen und gesamte Wertschöpfungsketten übertragen (Wildemann/Baumgärtner 2006; Straub/Schiepp 2010).

Der gegenwärtigen Diskussion um GPS liegt keine einheitliche theoretisch-analytische Perspektive zugrunde, sondern allenfalls eine implizite Übereinkunft, die sich auf den systemischen Charakter der Vorgehensweise richtet und den Fokus auf die integrative Betrachtung betrieblicher Funktionen, Prozesse und Beziehungen bei der Analyse von Produktionsabläufen und Wertschöpfungsketten legt. Allein die Verwendung des Plurals „Ganzheitliche Produktionssysteme“ spricht dafür, dass sich die Ansätze in Theorie und Praxis nicht auf ein einziges Modell konzentrieren. In der einschlägigen (ingenieurwissenschaftlichen) Literatur lässt sich keine konsensfähige Definition von „ganzheitlich“ finden und auch in der Praxis wird da „nicht zu viel drüber nachgedacht“ (Werkleiter ELEKTRO2). Die konkreten Gestaltungsvarianten eines Ganzheitlichen Produktionssystems bleiben letztlich unbestimmt; vielmehr kann der skizzierte Ordnungsrahmen in der Praxis viele Elemente umfassen: den Einsatz tayloristischer Arbeitsteilung und repetitiver Teilaufgaben ebenso wie selbstorganisierte Formen der Gruppenarbeit, die Abflachung innerbetrieblicher Hierarchien ebenso wie den Einzug neuer Führungsebenen in der Produktion, die Standardisierung und Dequalifizierung von Tätigkeiten genauso wie die Ausweitung qualifikations- und wissensintensiver Facharbeit. In dieser Perspektive können GPS als „alles andere als ein grundlegend neues Managementkonzept“ (Pfeiffer 2008: 146) angesehen werden; allenfalls als eine mehr oder wenige innovative Kombination bewährter Instrumente. Insgesamt bleibt die Frage, was an GPS „neu“, „ganzheitlich“ und ggf. „nachhaltig“ ist, bislang nicht hinreichend beantwortet (LWIS/APS 2013).

Die neuen, ganzheitlichen Produktionssysteme verbreiteten sich in Deutschland zunächst in den Großunternehmen der Automobilindustrie (u.a. Hafner 2009; Lay/Neuhaus 2005). Dabei orientierten sich die deutschen Automobilhersteller und ihre Leitzulieferer zumeist an dem Toyota-Produktionsmodell, um auf dieser Basis ihre eigenen Varianten von Produktionssystemen zu entwickeln. Eine Betrachtung der Leitbilder und zentralen Elemente der zumeist in aufwendigen Graphiken dargestellten GPS-Modelle in der Automobilindustrie bestätigt, dass die Unternehmen überwiegend der Toyota- bzw. Lean-Philosophie folgen, um auf dieser Basis Ansätze zu erarbeiten, die sich u.a. auf einheitliche Vorgehensweise, weitgreifende Reorganisation und Gesamtprozessoptimierung richten. Als zentrale Elemente finden sich in nahezu allen Modellbeschreibungen die Vermeidung von Verschwendung, die Standardisierung von Arbeits- und Produktionsabläufen, die Verschlinkung von Prozessen, Pull- und Null-Fehler-Prinzipien sowie Wertstromanalysen. Von der Automobilindustrie ausgehend verbreitete sich das GPS-Modell auch auf andere Industriezweige u.a. chemische Industrie, Maschinenbau oder Elektroindustrie, sofern es die Produktionsformen projekt- bzw. auftragsbezogener Einzelfertigung zuließen.

Die quantitative Verbreitung der Ganzheitlichen Produktionssysteme in der deutschen Wirtschaft hielt sich jedoch – den wenigen vorliegenden Erhebungen zufolge – bislang in engen Grenzen. Erste Erhebungen schätzten den Anteil der Unternehmen

mit GPS auf ca. 20 Prozent (Hinrichsen 2002; Becker/Korge/Scholtz 2002). Der Produktionserhebung des Fraunhofer ISI (2010) zufolge verfügten 5,8 Prozent der untersuchten Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes 2009 über ein GPS. Im Fahrzeugbau betrug der Verbreitungsgrad 16 Prozent, in der Elektroindustrie knapp neun Prozent und im Maschinenbau knapp sieben Prozent. Das Fraunhofer ISI erfasste dabei die Unternehmen, die die Gestaltungselemente Gruppenarbeit, Just-in-Time, Kanban, Total Quality Management (TQM), Visualisierung sowie Verfahren des Personalmanagements umgesetzt hatten (Fraunhofer ISI 2010; vgl. Dombrowski et al. 2006). Eine Studie der IG Metall und des IMU-Instituts hat die GPS-Einführung aus Betriebsratsperspektive in Betrieben der Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg untersucht (Pfäfflin/Schwarz-Kocher/Seibold 2011): Der Anteil der Unternehmen mit Ganzheitlichen Produktionssystemen liegt in dieser (allerdings nicht repräsentativen) Erhebung bei ca. 50 Prozent. Umgesetzt werden insbesondere Methoden der Visualisierung, 5S-Methode, Kanban, KVP/Kaizen, Standardisierung und Fließfertigung. In der Summe der Betrachtung der wenigen vorliegenden Daten zeigt sich, dass die Umsetzung von Ganzheitlichen Produktionssystemen bislang bei weitem nicht das Ausmaß hat, das ihr von der einschlägigen (Beratungs-)Literatur zugeschrieben wird.

### **3. Neue Produktionssysteme und betriebliche Arbeitsbeziehungen**

Die betriebliche Mitbestimmung steht vor zahlreichen neuen Herausforderungen, die sich aus den ökonomischen und sozialen Umbrüchen der letzten Jahre ergeben. Während früher die Themen Lohn- und Sozialfragen sowie Arbeitssicherheit den Mittelpunkt der Betriebsratsarbeit bildeten, „sind in den letzten Dekaden zunehmend Fragen der aktiven Krisenbewältigung, der Kompensation (gewollter und ungewollter) tariflicher Freiräume und des Verhältnisses von gesetzlich institutionalisierter Mitbestimmung und partizipativen Managementstrategien in den Vordergrund gerückt“ (Trinczek 2013: 150, vgl. Hirsch-Kreinsen/Ittermann 2013). Die Diskussion um Ganzheitliche Produktionssysteme fügt dieser Liste von Herausforderungen eine weitere hinzu (Gerst 2010). Nicht wenige Betriebsräte sind zunächst überfordert mit der Einführung eines neuen Produktionssystems im eigenen Unternehmen, da dieses viele – auch mitbestimmungsrelevante – Handlungsfelder tangiert: z.B. Zeitwirtschaft, Datenermittlung, Ergonomie, Arbeitsschutz, Leistungsgestaltung und -entgelt oder Arbeitsprozesse/-systeme. Wie bei der Frage nach Übernahme tarifpolitischer Aufgaben oder des Umgangs mit Formen direkter Partizipation hat auch die Bewertung der neuen Produktionssysteme für die Betriebsräte eine Licht- und eine Schattenseite. So können sie den Ansätzen weder vorbehaltlos zustimmen, noch diese rigoros zurückweisen. Gegen ersteres sprechen die erheblichen Gestaltungsrisiken, die in der einschlägigen Literatur bereits unter Schlagworten wie Taylorismus 2.0, Dequalifizierung von Facharbeit, Leistungsintensivierung durch Wegfall von Freiräumen sowie daraus folgenden Prozessen der Unter- und Überforderung von Beschäftigten diskutiert werden (Pfeiffer 2008; Springer 2011; Gerst 2011). Die direkte Zurückweisung hingegen erscheint angesichts der vielfach konstatierten Potentiale von GPS zur Verbesserung der Arbeitsabläufe und Arbeitsbedingungen der Industriebeschäftigten ebenso wenig sinnvoll. So stellen die neuen Konzepte die innerbetrieblichen Arbeitsbeziehungen

zwischen Betriebsrat und Management auf den Prüfstand. Darüber hinaus berühren sie auch das Verhältnis von betriebsrätlicher und gewerkschaftlicher Interessenpolitik.

Hinsichtlich der Beteiligung der Betriebsräte an der Einführung neuer Produktionssysteme sprechen vorliegende Studien zunächst für ein wenig erfreuliches Bild: Sie verweisen auf eine unzureichende Integration der Betriebsräte in die neuen Reorganisationsvorhaben der Unternehmen (Pfäfflin et al. 2011; Göcking 2012; Behrens/Kädtler 2008). Die Studie von IG Metall und IMU zeigt, dass nur rund ein Viertel der Betriebsräte (ca. 24 Prozent) aktiv an der GPS-Einführung beteiligt sind, während die überwiegende Mehrheit entweder gar nicht einbezogen oder allenfalls über den Umsetzungsstand informiert wird. Nur rund 16 Prozent der Betriebsräte konnten eigene Interessen durchsetzen, der Rest sah für sich keine Einflussmöglichkeiten oder allenfalls die Option, negative Auswirkungen der GPS zu verhindern (Pfäfflin et al. 2011: 93). Eine frühe Integration der Betriebsräte und eine aktive Mitwirkung an den Reorganisationsmaßnahmen ist nur in wenigen Fällen zu konstatieren (Springer/Schulz 2007; IG Metall 2011). Diese Ergebnisse widersprechen dem Grundgedanken der Konzepte, dass die Beteiligung von Beschäftigten und Betriebsräten ein wichtiger Erfolgsfaktor bei der Implementierung von GPS ist, da durch Partizipationsangebote die Akzeptanz und Unterstützung der geplanten Veränderungen gewährleistet und die Umsetzungsprozesse beschleunigt werden sollen (Schwarz-Kocher/Dispan/Richter/Seibold 2010).

Die von uns untersuchten Fälle belegen, dass Betriebsräte nicht zwangsläufig bei der Konzeptionierung und Einführung der neuen Produktionssysteme beteiligt sind. So werden sie nicht selten mit bereits ausgearbeiteten Reorganisationsstrategien der Geschäftsführungen konfrontiert, die dann ‚Top-down‘ umgesetzt werden sollen und die aus Sicht vieler Betriebsräte lediglich „kostengetrieben“ (Betriebsrat ELEKTRO2) sind. Dabei stehen viele Betriebsräte der Einführung von Ganzheitlichen Produktionssystemen generell positiv gegenüber, sofern diese langfristig im Unternehmen implementiert werden und sich mit diesen die Chance verbindet, nicht nur eine höhere Wettbewerbsfähigkeit, sondern auch attraktive Arbeitsbedingungen zu erzielen: „Wir hätten am liebsten so eine Karte gehabt, wo jetzt zum Beispiel die Bausteine Altersgerechtigkeit, Lernförderlichkeit, Ergonomie, Führungskräfteentwicklung, Gestaltungspartnerschaft kann man vielleicht noch nennen, KVP – so als gleichwertige Themen daneben auftauchen.“ (Betriebsrat ELEKTRO2) Hier wird deutlich, dass die betrieblichen Interessenvertretungen eigene Vorstellungen der „Ganzheitlichkeit“ von Produktionssystemen haben, die sich von den Leitbildern der Unternehmen unterscheiden.

Wenn sich entsprechende (ggf. betriebspezifische und von den Betriebsräten erkämpfte) Gestaltungsspielräume eröffnen, übernehmen die Betriebsräte auch wichtige *Mitgestaltungsfunktionen* bei der Umsetzung der neuen Produktionssysteme: „Wir wollten auch als Betriebsrat ein einheitliches Konzernsystem. Aber mit der Einschränkung: (...) Dann haben in jedem Werk die Feinheiten gemacht zu werden. (...) Wir machen abweichend vom Konzernsystem das so und so. Funktioniert.“ (Betriebsrat AUTO1) Diese Freiräume sind von entscheidender Bedeutung für eine nachhaltige Beteiligung der Betriebsräte. Dies erfordert gleichzeitig, dass sie sich mit den Anforderungen der Produktionssysteme auseinandersetzen, „um dann auch eigene Interessen



einbringen zu können: zum Beispiel Sichtweise auf Standardisierung. So könnten Betriebsräte der Einführung von Standardisierung wie oben beschrieben zustimmen, unter der Voraussetzung, dass Standardisierung in einer bestimmten Weise ausgelegt wird.“ (Unternehmensberater) Die Frage der angemessenen Handlungsstrategie der Betriebsräte stellt sich nicht zuletzt dann, wenn sie sich „auf die weitgehend unabgesicherte Funktion einer Art präventiven, kritischen Co-Managements einlassen müssen“ (Benz-Overhage 2000: 47; Rehder 2006; Frerichs 2014). Allerdings kann nicht unerwähnt bleiben, dass sich für viele Betriebsräte kaum eine wirkliche Alternative zur Beteiligung bei GPS ergibt, da diese in den Unternehmen auch ohne betriebliche Interessenvertretungen umgesetzt würden – in zumeist deutlich restriktiveren Varianten. Darüber hinaus planen Unternehmen, standardisierte Produktionsabläufe und Arbeitsprozesse weltweit zu implementieren, während eine effiziente betriebliche Interessenregulierung häufig an nationale Grenzen stößt. Europäische Betriebsräte oder Konzernbetriebsräte sind nicht zwangsläufig mit wirkungsvollen Handlungsressourcen ausgestattet, um diese betrieblichen Veränderungen in ihrem eigenen Sinne beeinflussen zu können.

Die gelebte Beteiligungskultur bei GPS kann als ausschlaggebend für die jeweilige Akteurskonstellation von Management und Betriebsrat im Umsetzungsprozess neuer Produktionssysteme angesehen werden. Hier ergeben sich auf der Basis unserer Untersuchungen deutliche Unterschiede. In einigen Fällen hat sich nicht zuletzt aufgrund einer ausgeprägten Mitbestimmungskultur der Unternehmen ein eher *sozialpartnerschaftliches Modell* durchgesetzt: „Unser gemeinsames Verständnis ist einfach unser Ziel: Wir wollen den Stand, die Bedeutung, die wir haben, weiterentwickeln, weil wir genau sehen, der Globus ist rund und die anderen entwickeln sich sehr schnell. Da kann man sich nicht auf irgendwas ausruhen. (...) Und wir haben einen hohen Standard in vielen Dingen erreicht, eben auch bei der Qualität unserer Arbeitsplätze. Und natürlich wollen wir die weiter haben.“ (Unternehmensvertreter AUTO1) „Sollten aus irgendeinem Grund Probleme auftauchen, dann setzen wir uns relativ schnell zusammen und versuchen, die aus dem Weg zu räumen. (...) Ich glaube, da ist unser Weg (im Unterschied zu anderen Unternehmen, d.A.) besser, weil man einfach offen darüber spricht.“ (Betriebsrat AUTO1) „Also da baut sich schon ganzheitlich etwas auf. Mein Eindruck ist, dass das über Toyota hinausgeht, dass wir sozusagen ein anderes Verständnis haben zwischen Belegschaft, Interessenvertretung und dem Unternehmen.“ (Betriebsrat AUTO3) In diesen Fällen sind die Betriebsräte an einer konstruktiven Mitwirkung der GPS-Einführung interessiert und versuchen, ‚ihre‘ Themen wie Beschäftigungssicherung oder faire Arbeitsbedingungen einzubringen. Das grundsätzlich konsensuale Vorgehen schließt jedoch nicht aus, dass es in einigen Fällen deutliche Interessenkonflikte und Auseinandersetzungen geben kann und bestimmte GPS-Maßnahmen nicht realisiert werden.

In anderen Fällen zeichnet sich eine erheblich *konfliktträchtigere Variante* der Management-Betriebsrat-Beziehung ab, die häufig auf eine repressive Top-down-Einführung der neuen Produktionssysteme und die eher distanzierte Haltung der Interessenvertretung zurückzuführen ist. Aus Betriebsratsicht sprechen u.a. einseitig effizienzorientierte Konzepte sowie fehlende eigene Beteiligungsspielräume gegen die Herausbildung einer integrativen Perspektive der betrieblichen Akteure: „Ein Ganz-

heitliches Produktionssystem ist aus meiner Sicht für eine Firma sinnvoll, aber man muss gestalterische Spielräume lassen. (...) Wenn man das so stark standardisiert, dass der Mensch auch standardisiert wird, da ist die Grenze überschritten. Aber ansonsten finde ich ein Ganzheitliches Produktionssystem wahrscheinlich sogar für notwendig, aber dann muss man diese ungefähre Gleichstellung zwischen Arbeitsbedingungen und Arbeitsleistung wieder irgendwie herstellen. Weil das ist das, was aus dem Ruder gelaufen ist. Nur noch: Wie kann ich möglichst viel Arbeitsleistung bekommen mit einem Mindestmaß an Arbeitszufriedenheit.“ (Betriebsrat AUTO2) So entstehen Probleme, wenn u.a. deutlich wird, dass Unternehmen nicht ernsthaft einen ganzheitlichen und nachhaltigen Ansatz der Produktionssystemgestaltung verfolgen, sondern lediglich kurzfristige Synergieeffekte und Rentabilitätsziele in den Fokus stellen: „Und zwei Jahre und dann ist’s vorbei (...), die Sau ist durchs Dorf. Ist sicher nicht nachhaltig. (...) Gelingt es, Nachhaltigkeit zu bewahren oder gewinnt der kurzfristig denkende Shareholder die Oberhand? In der Gemengelage sehen wir uns derzeit. Im Gesamtbetriebsrat (...) und bis hin in die Standorte.“ (Betriebsrat ELEKTRO1) Nicht zuletzt angesichts des enormen internationalen Wettbewerbsdrucks der Unternehmen stellt sich für die Betriebsräte das Dilemma, inwieweit sie sich die Leitlinie der Wettbewerbsfähigkeit zur eigenen Handlungsleitlinie machen („Am Ende muss schon Produktivität her, ob wir wollen oder nicht.“ [Betriebsrat ELEKTRO1]) oder sie versuchen, die eigenen arbeitnehmerorientierten Interessen im Kontext einer GPS-Einführung durchzusetzen. Letzteres begründet für die betrieblichen Interessenvertretungen „ein Durchsetzungsproblem. Wollen wir das durchsetzen? Ist schon das Problem. Weil alleine das Durchsetzen wollen heißt: Volle Pulle gegen ‚Wir müssen aber besser sein als der Mitbewerber‘. Das ist ja schon das Problem in sämtlichen Arbeitnehmervertretungen: Darf man das unterstützen oder muss man auf Wettbewerbsfähigkeit achten?“ (Betriebsrat AUTO2)

Dieses Zitat verdeutlicht das grundsätzliche Dilemma der Betriebsratsarbeit, das sich durch die Einführung neuer Produktionssysteme weiter verschärft: Der Institution Betriebsrat ist qua Gesetz eine „intermediäre“ Funktion zugewiesen worden; sie soll die Belange der Beschäftigten unter der Berücksichtigung betrieblicher Erfordernisse vertreten. Dies stößt jedoch bei einer ganzheitlichen Produktion dort an Grenzen, wo die (Schutz-)Interessen der Beschäftigten mit den weiter gesteckten Zielen der Rentabilität und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens kollidieren. Von zentraler Bedeutung ist in diesem Kontext der Abschluss von *Betriebsvereinbarungen* zu Ganzheitlichen Produktionssystemen, da in diesen die Positionen der Betriebsräte (und Belegschaften) dokumentiert sind. In den Untersuchungsbetrieben finden sich nicht in allen Fällen umfassende Betriebsvereinbarungen. Einige Unternehmen setzen auf die Vereinbarungen, die bereits in früheren Phasen abgeschlossen wurden: u.a. zu Gruppenarbeit, KVP, Innovationen, strategischer Personalplanung oder Leiharbeit; diese werden ggf. bedarfsgerecht angepasst und weiterentwickelt. In anderen Fällen sind die Inhalte unter dem Dach einer ‚ganzheitlichen‘ Vereinbarung zusammengeführt worden. Hierbei wurden in einigen Vereinbarungen die Gleichrangigkeit ergonomischer und wirtschaftlicher Ziele oder weitreichende Beteiligungsmöglichkeiten von Beschäftigten bzw. Interessenvertretungen festgeschrieben, was von Betriebsratsvertretern der Unternehmen als Erfolg gewertet wird; andere Fälle zeugen jedoch auch von der Zu-

geständnispolitik der Interessenvertretungen in Fragen der Personalbemessung oder Leistungsintensivierung.

Letztlich müssen die Betriebsräte nicht nur innerbetrieblich, sondern auch ‚nach außen hin‘ ihre Interessenlagen und Handlungsweisen legitimieren. Die Umsetzung der Ganzheitlichen Produktionssysteme in den Unternehmen kann das Spannungsverhältnis zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften weiter forcieren. Nicht zuletzt die unternehmensspezifischen Modelle des Produktionssystems begründen „individualisierte“ Handlungsstrategien von Betriebsräten, die sich nicht in allen Fällen mit den gewerkschaftlichen (und anderen externen) Vorstellungen decken: „Und da haben wir wirklich unseren eigenen Weg gesucht; die Lehre von der IG Metall nicht angenommen und die Lehre auch nicht von der Arbeitgeberseite oder von gescheiterten Leuten, die das noch nie gemacht haben.“ (Betriebsrat AUTO1) Die Gewerkschaften stehen den neuen Produktionssystemen nicht generell ablehnend gegenüber, da aus ihrer Sicht durchaus Perspektiven bestehen, ihre eigenen Vorstellungen besser auf der betrieblichen Ebene zu verankern. Ein Ansatzpunkt hierfür sind Schulungsangebote für Betriebsräte zu Ganzheitlichen Produktionssystemen, mit denen die betrieblichen Interessenvertreter frühzeitig ‚fit gemacht‘ werden sollen für die neuen Herausforderungen (IG Metall 2011). Die gewerkschaftlichen Schulungen und Beratungsangebote sollen darüber hinaus den Schulterchluss der Betriebsräte mit ‚ihrer‘ Gewerkschaft sicherstellen, um gewerkschaftlichen Forderungen auch auf der betrieblichen Ebene Nachdruck zu verleihen. Diese können sich z.B. in Betriebsvereinbarungen zu neuen Produktionssystemen niederschlagen oder in der Gewinnung neuer Beschäftigtengruppen wie den qualifizierten Angestellten, die sich angesichts eingeschränkter Entwicklungsmöglichkeiten stärker organisieren wollen.

Die Ergebnisse zeigen, dass auch traditionell ‚starke‘ Betriebsräte, etwa aus der Autoindustrie, angesichts des hohen Drucks der Arbeitgeber und ihrer Kostenargumente auf die gewerkschaftliche Unterstützung angewiesen sind. Grundsätzlich gilt, dass das gegenseitige Verhältnis zwischen Gewerkschaften und Betriebsräten – und damit die Regulierungskompetenz beider Akteure – deshalb permanent neu auszutariieren ist. So zeigen einige gelungene Beispiele, dass ein Leitbild von guter Arbeit auf überbetrieblicher Ebene entwickelt und von vertretungswirksamen Betriebsräten in den Aushandlungsprozess um neue Produktionssysteme eingebracht werden können. Innovative Arbeitspolitik als Kern strategischer Betriebsratspolitik ist ohne die enge Verzahnung von Gewerkschaften und Betriebsräten nicht möglich (vgl. Haipeiter/Brettschneider/Bromberg/Lehndorff 2011). Dies bedeutet ggf. auch für gewerkschaftliche Positionen, sich einerseits den betrieblichen Anforderungen stärker zu öffnen, aber andererseits auch den Betriebsräten die Grenzen einer Zugeständnispolitik und betriebsorientierten Sichtweise aufzuzeigen.

#### **4. Neue Produktionssysteme und Interessenvertretung der Beschäftigten**

Bereits eingangs wurde die Frage aufgeworfen, welche Konsequenzen sich für die Vertretungs- und Repräsentationsaufgaben der Betriebsräte ergeben, wenn sie sich aus zwingenden Erfordernissen oder aktiver Selbstzuschreibung auf weitreichende Co-Managementfunktionen einlassen. Dieses Problem ist in großen Industriekonzernen und mittelständischen Betrieben, in denen vielfältige Interessenlagen in der Beleg-

schaft existieren und auch die Betriebsratsgremien verschiedene Fraktionen umfassen, von zentraler Bedeutung. In der Mitbestimmungsforschung stand die diffizile Beziehung zwischen Betriebsrat und Beschäftigten(gruppen) bislang nicht im Fokus, jedoch haben sich einige Studien mit Erwartungshaltungen an die Betriebsratsarbeit und dem Problem der Interessenrepräsentation befasst (Holtrup 2008; Wilkesmann/Virgillito/Wilkesmann 2011; Musiol 2014). Sie zeigen, dass das Co-Management von Betriebsräten nicht im Zentrum der Beschäftigtenerwartungen steht. Darüber hinaus wurden das Komplementär- und Konkurrenzverhältnis von direkter Partizipation und repräsentativer Mitbestimmung auf der Shop-floor-Ebene und in Bereichen wissensintensiver Arbeit untersucht. Insbesondere Hochqualifizierte wahren aufgrund ihrer spezifischen Arbeitsidentitäten und beruflichen Orientierungen eine kritische Distanz zur betrieblichen Mitbestimmung (Kotthoff/Wagner 2008; Ittermann 2009; Hoose/Jeworitzki/Pries 2009).

Betriebsräte werden bei der GPS-Einführung mit spezifischen Interessenlagen und möglichen Widerständen von unterschiedlichen Belegschaftsgruppen konfrontiert, da die neuen Produktionssysteme per definitionem das Ziel einer ganzheitlichen, arbeitsbereichsübergreifenden Implementierung verfolgen. Somit sind in der Regel nicht nur die direkten Produktionsbeschäftigten, sondern auch indirekte Bereiche, administrative Tätigkeiten, Forschungs- und Entwicklungsabteilungen u.a.m. von den Reorganisationsmaßnahmen betroffen. Für die Beschäftigten heißt das, dass in vielen Segmenten neue Arbeitsstandards definiert werden, anhand derer sie ihre Tätigkeiten und Arbeitsschritte auf Optimierungsmöglichkeiten und die Vermeidung von Fehlern hinterfragen sollen. Im positiven Sinne sind hiermit ein effizienteres Arbeiten und die Entlastung von Nebentätigkeiten verbunden. Ferner kann die Umsetzung neuer Produktionssysteme die Zunahme der „universellen Fachlichkeit“ (Prozesskompetenz, Gestaltungskompetenz) in den Betrieben fördern (Lacher 2007; Clement/Lacher 2007: 34) und zur Integration neuer Tätigkeiten in bestehende Aufgabenprofile beitragen, u.a. wenn bei komplexen Produkten die Facharbeiter in der Hightech-Produktion einfache Wartungs- und Instandhaltungstätigkeiten mit übernehmen.

Im negativen Sinne ergeben sich neue Belastungen und Risiken für die Beschäftigten: Erstens begünstigt die Standardisierung der Produktionsprozesse die „Erosion ganzheitlicher Aufgabenstellungen im Bereich der Kerntätigkeiten des manuellen Montierens bzw. des maschinellen Fertigungs“ (Baethge/Holm/Tullius 2006: 120; vgl. Lenzian/Schneider/Deuse 2010). Die Vermeidung vermeintlicher Verschwendung kann zum Verlust vielseitiger Arbeitsanforderungen und umfassender Tätigkeitsstrukturen führen: „Dann haben wir einen schleichenden Prozess der Dequalifizierung. Das ist auch ein Weg, den wählen viele Arbeitgeber und gegen den kommt ein Betriebsrat so gut wie gar nicht an. Da gibt es keine Mitbestimmungsmöglichkeiten.“ (Betriebsrat ELEKTRO1) Zweitens kollidieren klar definierte Positionen und Aufgabenzuschreibungen mit dem Aufbau von Handlungsspielräumen und angereicherten Arbeitsformen wie teilautonome Gruppenarbeit oder Selbstorganisation (Abel/Ittermann i.E.). Die GPS-Methoden bieten den Unternehmen Ansätze, einfache, wenig komplexe Tätigkeiten (z.B. Montagetätigkeiten) noch stärker arbeitsteilig zu organisieren, um somit weitere Personalanpassungsmaßnahmen durchzusetzen. In der Konsequenz befördert diese Entwicklung eine stärkere Polarisierung der Belegschafts-

strukturen mit einem kleiner werdenden Kern qualifizierter Kernbelegschaften einerseits und einem dynamisch fluktuierenden Rand flexibler und temporärer Beschäftigungsverhältnisse andererseits.

Die Umsetzung Ganzheitlicher Produktionskonzepte wirft zudem die Frage einer Leistungsintensivierung für die Produktionsbeschäftigten auf, da kleinere Freiräume und vermeintlich nicht-produktive Tätigkeiten beseitigt werden: „Diese ganzen Wartezeiten, diese Mikropausen, die man sonst in diesen Linien hat, die fallen relativ schnell weg. (...) Ohne Mikropausen den ganzen Tag so zu arbeiten, das empfinden die Leute als psychische Belastung, das ist stressiger, und sie empfinden es auch als körperlich belastender, weil die Tätigkeiten sich sehr schnell wiederholen und auch die Arme und der ganze Bewegungsapparat kriegen auch keine Pause.“ (IG METALL1) Modelle der „geführten Gruppenarbeit“ verweisen auf die Rückkehr zu hierarchischen Strukturen und eine Zunahme von Stress und Arbeitsbelastungen der Gruppenmitglieder (IG Metall 2011: 94ff.). In Angestelltenbereichen ergeben sich ebenfalls Veränderungen hinsichtlich der Leistungsregulierung: Auch hier sollen die Arbeiten transparenter, effektiver gemacht werden, so dass Tätigkeitsstrukturanalysen vorgenommen werden können, um Verschwendungspotentiale zu identifizieren. Beispielsweise erfahren Entwickler im Unternehmen SOFTWARE eine Leistungsverdichtung, wenn Pausen zwischen den Projekten wegfallen und es in Engineering-Bereichen durch Standardisierung ganz neue Arbeitsanforderungen gibt. Hier ergeben sich neue Aufgabenfelder für die Interessenvertretungsarbeit, die nun stärker als zuvor neue, partikuläre Beschäftigteninteressen integrieren muss. In der inhärenten Leistungsverdichtung besteht somit eine gemeinsame Gefährdung verschiedener Beschäftigtengruppen; die Thematik kann somit für die betrieblichen Mitbestimmungsträger ein wichtiges Feld „bedarfsorientierter“ Interessenpolitik bei Ganzheitlichen Produktionssystemen darstellen.

Ein weiteres Feld der Betriebsratsarbeit stellt die Identifizierung der Potentiale und Notwendigkeiten der Ganzheitlichen Produktionssysteme dar. Diese können die bestehenden Widersprüche zwischen bisher existierenden Einzelmaßnahmen auflösen und den kurzen Rationalisierungswellen moderner Managementkonzepte eine langfristige Perspektive entgegensetzen. Dies setzt in nicht wenigen Fällen eine langwierige Überzeugungsarbeit der Betriebsräte voraus, um die Bedenken und Widerstände der Beschäftigten aufzubrechen: Deren Denken zu verändern, ist ein „ganz, ganz langer Prozess, weil man bricht mit Gewohnheiten. (...) Betriebsräte werden in der Regel dafür gewählt, dass sich nichts ändert, damit alles so bleibt, wie es ist. (...) Und wir werden für Sicherheit gewählt. Wir definieren aber Sicherheit ein bisschen anders seit ein paar Jahren, und das heißt, wir müssen uns verändern, um erfolgreich zu bleiben. Und je schneller man das kann, sich zu verändern, desto erfolgreicher ist man im Markt. Ich behaupte, Veränderungsgeschwindigkeit ist der wesentliche Wettbewerbsfaktor der Zukunft.“ (Betriebsrat AUTO3) „Also für mich sind Veränderungen nichts Schlechtes: Auch wenn Geräte verlagert werden ins Ausland, das ist erst mal nichts Negatives. Wichtig ist, dass was Vernünftiges nachrückt, dass die Leute weiterhin Beschäftigung haben. Dort ist mein Fokus, aber ich sage, wenn wir einmal stehen bleiben und uns nicht weiterentwickeln, haben wir innerhalb sehr, sehr kurzer Zeit keine Chance mehr auf dem Weltmarkt. Deswegen bleiben wir ja auch ständig am Ball

– und das gemeinschaftlich. Deswegen tragen wir auch so Projekte mit, weil wir sagen: Das ist eine Möglichkeit, uns weiterzuentwickeln. Dadurch werden wir besser. (...) Ich bin ja eigentlich eher ein Freund von Veränderungen (...), man muss die Truppe im Griff behalten, man darf da keine Panik aufkommen lassen, keine Ängste schüren und so was. Das ist wiederum mein Part als Betriebsrat.“ (Betriebsrat AUTOZULIEFERER1)

Für den Betriebsrat ist die Beteiligung an der Implementation neuer Produktionssysteme mit Risiken behaftet, da er ggf. von den Beschäftigten für die Folgen mitverantwortlich gemacht wird. Was der Betriebsrat bereits im Vorfeld „schon alles abgewendet hat, bekommen die Kollegen ja gar nicht mit“ (Betriebsrat AUTOZULIEFERER3). Vielmehr setzt sich der Betriebsrat der Gefahr aus, dass ihm ‚Kungelei‘ mit der Unternehmensleitung unterstellt wird, wenn die Ergebnisse nicht auf die Zustimmung der Beschäftigten stoßen. Zwangsläufig sind viele Betriebsräte zunächst durchaus gespalten in der Frage, ob man ein neues Produktionssystem mitgestalten solle oder versuchen solle, die Einführung zu verhindern: „Es hat sich aber die Erkenntnis durchgesetzt: Wenn wir da uns von Anfang an mit einbringen, können wir zumindest an dem Thema Arbeitsbedingungen für die Kollegen mehr machen; (...) durch das Produktionssystem (...) quasi Unternehmensziele (verkoppeln) mit den ergonomischen Vorteilen für Kollegen.“ (Betriebsrat AUTOZULIEFERER3) Diese Verbindung von Interessenpolitik und Co-Management ist voraussetzungsvoll, und nicht in allen Fällen gelingt es den Betriebsräten, gleichzeitig den Anforderungen der Ökonomie und den (Schutz-)Interessen der Beschäftigten gerecht zu werden (Rehder 2006). Eine erfolgreiche Positionierung erfordert nicht nur den genannten Spagat zwischen Mittragen von Rationalisierungsmaßnahmen und Sicherung von Arbeitsplätzen, sondern auch Strategien zur richtigen Kommunikation der Maßnahmen mit den Beschäftigtengruppen wie Produktionsmitarbeitern, Meistern und unteren Vorgesetzten oder indirekten Bereichen: „Wenn wir irgendwo schlampig reingehen und informieren, hast du eine Diskussion und hast einen Ärger. Wenn man richtig reinght und mit Aufklärung, dass das richtig funktioniert, dann ist da eine Ruhe vor Ort. Und das ist immer die Kunst, rechtzeitig vom Unternehmen und vom Betriebsrat in die Aufklärung zu gehen. (...) Und das ist Gott sei Dank überwiegend der Fall, aber es tauchen auch immer wieder neue Diskussionen auf. (...) Aber vom Grundsatz hält der Betrieb und der Betriebsrat an der Kontinuität von der Umsetzung fest.“ (Betriebsrat AUTO1)

Potentiale für eine bedarfsorientierte Interessenpolitik bieten die neuen Produktionssysteme dahingehend, dass sie vom Ansatz her einen professionelleren Umgang mit der Ressource Arbeitskraft implizieren. Formal ist die direkte Partizipation von Beschäftigten und unteren Führungskräften an der Reorganisation ein Element der meisten Modelle Ganzheitlicher Produktionssysteme (Springer/Schulz 2007; Zink/Kötter/Longmuß/Thul 2009). Die eigenen Untersuchungen sprechen jedoch dafür, dass es eher die Ausnahmen sind, in denen eine systematische Mitarbeiterbeteiligung oder eine Aufwertung von Produktionstätigkeiten gelingt. Mit Blick auf die Arbeitsorganisation setzen sich eher restriktive, weniger selbstbestimmte Varianten der Gruppenarbeit durch; die weitgetriebene Standardisierung von Arbeitsprozessen sowohl in Produktions- als auch in Angestelltenbereichen verhindert die Implementierung ganzheitlicher Aufgabenzuschnitte mit angemessenen Handlungsspielräumen:

„Ich sage, wie es ist. Wenn wir jetzt von der Lehre der Gruppenarbeit ausgehen, alle Instandhaltung und andere Funktionen integrieren möchten, dann brauche ich gar nicht anfangen, dann ist es gescheitert.“ (Betriebsrat AUTO1) Ein neues Leitbild von industrieller Arbeitsorganisation, das sich auf ganzheitliche Aufgabenzuschnitte und abwechslungsreiche Tätigkeiten richtet, zeichnet sich vor diesem Hintergrund nicht ab: „Ganz sicher sind die neuen Ganzheitlichen Produktionssysteme in diesem Sinn keine Ablösung des Taylorismus, sondern eher eine Neuauflage mit moderneren und qualitativ veränderten Mitteln – sozusagen ein Taylorismus 2.0.“ (Pfeiffer 2008: 149) Vor diesem Hintergrund ist es eine große Herausforderung in der Betriebsratsarbeit, innerbetriebliche Beteiligungsprozesse anzustoßen, die den Erwartungen der (einzelnen) Beschäftigtengruppen gerecht werden.

## 5. Fazit

Mit der Einführung von neuen Produktionssystemen in der Industrie wird eine neue Entwicklungsstufe betrieblicher Rationalisierung verbunden. Der reale Stellenwert Ganzheitlicher Produktionssysteme in der Industrie entspricht hingegen – quantitativ und qualitativ – nicht diesem Anspruch. Darüber hinaus zeigen sich in der konkreten Vorgehensweise und hinsichtlich des Stellenwerts von Ganzheitlichkeit in den Unternehmen deutliche Unterschiede. Welchen nachhaltigen Stellenwert diese neuen Produktionssysteme in den deutschen Industrieunternehmen haben, kann weder umfassend noch abschließend beantwortet werden; die Möglichkeiten der Rücknahme oder des Versandens sind jedoch aufgrund kurzfristiger Rentabilitätsanforderungen wettbewerbs- und kapitalmarktorientierter Unternehmen oder neuer Herausforderungen betrieblicher Prozessoptimierung (Stichwort: Industrie 4.0) durchaus real.

Der vorliegende Beitrag hat thematisiert, was diese Entwicklungen in der Konsequenz für die ‚Grenzinstitution‘ Betriebsrat im Spannungsfeld unterschiedlicher Interessenlagen bedeutet. Die Ergebnisse unserer Studie sprechen dafür, dass die Betriebsräte weiterhin Co-Managementfunktionen ausfüllen, da sie diese Rolle häufig als eine Präventivmaßnahme verstehen: Wenn sie die Veränderungen nicht möglichst frühzeitig mit begleiten, ist ‚der Zug häufig abgefahren‘, ohne dass noch Einfluss auf den weiteren Kurs genommen werden kann. Dies setzt zudem voraus, dass die Unternehmensseite ebenfalls eine frühzeitige Einbindung von Betriebsrat und Belegschaft verfolgt und deren Interessen bei der Gestaltung des Produktionssystems Rechnung trägt, damit sich eine konstruktive und dauerhafte Variante eines neuen Produktionssystems entwickeln kann. Perspektiven einer solchen Umsetzung bestehen insbesondere in den wenigen Unternehmen, in denen die Lean-Ansätze der 1990er Jahren in einer integrativen Perspektive konsequent weiterentwickelt wurden. Gleichzeitig versuchen die Betriebsräte ihrer Repräsentationsfunktion als Belegschaftsvertreter gerecht zu werden. Standortsicherung, Arbeitsplatzsicherheit und humane Arbeitsbedingungen sind für nahezu alle Betriebsräte oberste Maxime ihrer Interessenpolitik. Darüber hinaus versuchen sie u.a. Einfluss auf die Leistungsintensivierung in zahlreichen Produktionsbereichen zu nehmen, die sich aus dem Wegfall ‚verschwendeter‘ Zeiten und Aufgaben ergibt. Um ihre betriebliche Position zu stärken, sind die Betriebsräte auf die ‚externe‘ Unterstützung angewiesen. Gemeinsam mit den Gewerkschaften können sie ihre eigenen Leitvorstellungen von ganzheitlicher Produktion und guter

Industriearbeit weiter konkretisieren, um diese in die Weiterentwicklung der neuen Produktionssysteme zu implementieren.

## Literatur

- Abel, Jörg / Ittermann, Peter (i.E.): Teilautonom oder re-taylorisiert? – Gruppenarbeit bei Ganzheitlichen Produktionssystemen. In: Zeitschrift Arbeit, 23(4).
- Baethge, Martin / Holm, Ruth / Tullius, Knut (2006): Dynamische Zeiten – langsamer Wandel: Betriebliche Kompetenzentwicklung von Fachkräften in zentralen Tätigkeitsfeldern der deutschen Wirtschaft. Schlussbericht des Forschungsvorhabens „Kompetenzentwicklung in deutschen Unternehmen. Formen, Voraussetzungen und Veränderungsdynamik“. Göttingen.
- Becker, Martin / Korge, Axel / Scholtz, Oliver (2002): Ganzheitliche Produktionssysteme – Erhebung zur Verbreitung und zum Forschungsbedarf. Ergebnisse einer Kurzstudie zu Unternehmen in Deutschland. Stuttgart.
- Behrens, Martin / Kädtler, Jürgen (2008): Betriebliche Restrukturierung und Partizipation. Wie viel Teilhabe erlauben unterschiedliche Rationalisierungsansätze? In: Industrielle Beziehungen, 15(1): 76-100.
- Benz-Overhage, Karin (2000): Neue Anforderungen an die Betriebspolitik. In: WSI-Mitteilungen, 53 (1): 46-55.
- Bosch, Aida / Ellguth, Peter / Schmidt, Rudi / Trinczek, Rainer (1999): Betriebliches Interessenhandeln. Band 1: Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie. Opladen.
- Clement, Ute / Lacher, Michael (2007): Kompetenzentwicklung in ganzheitlichen Produktionssystemen: globale Herausforderungen – europäische Lösungen? In: BWP – Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 36(4): 32-36.
- Deuse, Jochen / Stausberg, Jan / Wischniewski, Sascha / Keßler, Stephan (2007): Ganzheitliche Produktionssysteme – Effiziente Organisation von Produktion und Logistik. In: U.-H. Pradel / J. Piontek / W. Süssenguth (Hg.): Praxishandbuch Logistik: Abschnitt 5.5.2.
- Dombrowski, Uwe / Palluck, Markus / Schmidt, Stefan (2006): Strukturelle Analyse Ganzheitlicher Produktionssysteme. In: ZWF – Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb, 101(3): 114-118.
- Fraunhofer ISI (2010): Verbreitung von Ganzheitlichen Produktionssystemen im Verarbeitenden Gewerbe. Unveröffentlichte Präsentation. Karlsruhe.
- Frerichs, Melanie (2014): Innovationsprozesse und organisationaler Wandel in der Automobilindustrie. Eine prozessoziologische Analyse betrieblicher Machtproben. Wiesbaden.
- Funder, Maria (1999): Mitbestimmungsforschung der Gegenwart. Erosion oder Stabilität? – Zum Wandel der betrieblichen Interessenvertretung. In: H. G. Nutzinger (Hg.): Perspektiven der Mitbestimmung: historische Erfahrungen und moderne Entwicklungen vor europäischem und globalen Hintergrund. Marburg: 169-191.
- Fürstenberg, Friedrich (1958): Der Betriebsrat. Strukturanalyse einer Grenzinstitution. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 10(3): 418-429.
- Gerst, Detlef (2010): Gestaltung von Produktionssystemen – nachhaltig und beteiligungsorientiert. In: IG Metall (Hg.): SPS – Das Siemens-Produktionssystem. Frankfurt am Main: 50-65.
- Gerst, Detlef (2011): Sind ganzheitliche Produktionssysteme und Gute Arbeit vereinbar? In: H. Hirsch-Kreinsen / H. Minssen (Hg.): Einfacherarbeit: Ein vernachlässigter Sektor der Arbeitsforschung. Schwerpunkttheft Arbeit, 20(3): 246-250.
- Göcking, Jens (2012): Betriebsräte-Befragung zu Ganzheitlichen Produktionssystemen (GPS) – Gestaltungspraxis, Problemfelder und Beteiligungsschwerpunkte. Saarbrücken.
- Hafner, Sonja (2009): Sisyphus und Machiavelli bei der Arbeit. Ganzheitliche Produktionssysteme zwischen Mythen und Realitäten. München u. Mering.
- Häpeter, Thomas (2010): Betriebsräte als neue Tarifakteure. Berlin.



- Haipeter, Thomas / Brettschneider, Antonio / Bromberg, Tabea / Lehndorff, Steffen (2011): Rückenwind für die Betriebsräte: Eine Analyse betrieblicher Modernisierungskampagnen in der Metall- und Elektroindustrie. Berlin.
- Hinrichsen, Sven (2002): Ganzheitliche Produktionssysteme – Begriff, Funktionen, Stand der Umsetzung und Erfahrungen. In: FB/IE – Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Industrial Engineering, 51(6): 251-255.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut / Ittermann, Peter (2013): Zur Analyse von Arbeitsbeziehungen – Eine Replik auf John W. Budd. In: WSI-Mitteilungen, 66(6): 452-459.
- Holtrup, André (2008): Individualisierung der Arbeitsbeziehungen? Ansprüche von Beschäftigten an Arbeit und Interessenvertretung. München u. Mering.
- Hoose, Fabian / Jeworutzki, Sebastian / Pries, Ludger (2009): Führungskräfte und betriebliche Mitbestimmung. Frankfurt am Main u. New York.
- IfaA – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (Hg.) (2002): Ganzheitliche Produktionssysteme. Gestaltungsprinzipien und deren Verknüpfung. Köln.
- IG Metall (2011): Ganzheitliche Produktionssysteme menschengerecht gestalten. Frankfurt am Main.
- Ittermann, Peter (2009): Betriebliche Partizipation in Unternehmen der Neuen Medien. Frankfurt am Main u. New York.
- Korge, Axel / Lentjes, Hans / Wengler, Michael / Hartmann, Thorsten / Röhrle, Josef / Kammüller, Mathias (2009): Ganzheitliche Produktionssysteme. In: H.-J. Bullinger / D. Spath / H.-J. Warnecke / E. Westkämper (Hg.): Handbuch Unternehmensorganisation. Berlin u. Heidelberg: 569-597.
- Kotthoff, Hermann / Wagner, Alexandra (2008): Die Leistungsträger. Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur – eine Follow-up-Studie. Berlin.
- Kotthoff, Hermann (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München u. Mering.
- Lacher, Michael (2007): Standardisierter Produktionssysteme in der Automobilindustrie – Grundlage veränderter Handlungsanforderungen? Vortrag auf der SAMF-Tagung am 8./9. Februar 2007. Bonn.
- Lay, Gunter / Neuhaus, Ralf (2005): Ganzheitliche Produktionssysteme (GPS) – Fortführung von Lean Production? In: Angewandte Arbeitswissenschaft, 185: 32-47.
- Lenzian, Henrike / Schneider, Rainer / Deuse, Jochen (2010): Standardisierte Arbeit in der Kleinserienfertigung – Basis des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. In: Industrial Engineering, 2010(2): 22-24.
- LWIS / APS (2013): Wandel von Industriearbeit. Herausforderungen und Folgen neuer Produktionssysteme in der Industrie. Soziologische Arbeitspapiere Nr. 32. Dortmund.
- Minssen, Heiner / Riese, Christian (2005): Der Co-Manager und seine Arbeitsweise. Die interne Arbeitsorganisation von Betriebsräten im Öffentlichen Personennahverkehr. In: Industrielle Beziehungen, 12(4): 367-392.
- MTM – Deutsche MTM-Vereinigung e.V. (2001): Das Ganzheitliche Produktionssystem. Expertenwissen für neue Konzepte. Hamburg.
- MTM – Deutsche MTM-Vereinigung e.V. (2002): Das Ganzheitliche Produktionssystem. Auf neuen Wegen zu neuen Zielen. Hamburg.
- Müller-Jentsch, Walther (1999): Die deutsche Mitbestimmung – Ein Auslaufmodell im globalen Wettbewerb? In: H. G. Nutzinger (Hg.): Perspektiven der Mitbestimmung. Marburg: 287-303.
- Müller-Jentsch, Walther (2008): Industrial Democracy: Historical Development and Current Challenges. In: management revue, 19(4): 260-273.
- Musiol, Karl (2014): Die Verdrossenheitsfalle. Berlin.
- Pfäfflin, Heinz / Schwarz-Kocher, Martin / Seibold, Bettina (2011): Neue Produktionskonzepte: Wirkungen und Gestaltungsoptionen aus Sicht der Betriebsräte. In: IMU-Akzente, 18: 1-3.
- Pfeiffer, Sabine (2008): Flexible Standardisierung und Ganzheitliche Produktionssysteme – erfahrungsförderlich?! In: W. Adami / C. Lang / S. Pfeiffer / F. Rehberg (Hg.): Montage braucht Erfahrung. München u. Mering: 143-167.

- Rehder, Britta (2006): Legitimitätsdefizite des Co-Managements. Betriebliche Bündnisse für Arbeit als Konfliktfeld zwischen Arbeitnehmern und betrieblicher Interessenvertretung. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 35(3): 227-242.
- Schwarz-Kocher, Martin / Dispan, Jürgen / Richter, Ursula / Seibold, Bettina (2010): Betriebsratshandeln im Modus arbeitsorientierter Innovationsprozesse. In: *WSI Mitteilungen*, 63(2): 95-102.
- Shah, Rachna / Ward, Peter (2007): Defining and developing measures of lean production. In: *Journal of Operations Management*, 25 (4): 785-805.
- Spath, Dieter (Hg.) (2003): *Ganzheitlich Produzieren – Innovative Organisation und Führung*. Stuttgart.
- Spath, Dieter / Korge, Axel / Scholtz, Oliver (2003): Ganzheitliche Produktionssysteme – eine neue Chance für produzierende Unternehmen. In: *Ratio*, 9(3): 9-11.
- Springer, Roland (2011): Neue Führungskonzepte in der Industrie – Acht Thesen zur Dialektik industrieller Organisationsentwicklung. In: H. Hirsch-Kreinsen / H. Minssen (Hg.): *Einfacharbeit: Ein vernachlässigter Sektor der Arbeitsforschung*. Schwerpunktthema *Arbeit*, 20(3): 239-246.
- Springer, Roland / Schulz, Joachim (2007): Kleine Stückzahlen hoch effizient fertigen. In: *Harvard Businessmanager*, August: 2-10.
- Straub, Markus / Schiepp, Thomas (2010): *Der praxisorientierte Weg zum schlanken Produktionssystem*. Konstanzer Managementschriften, Band 8. Konstanz.
- Trinczek, Rainer (2010): Betriebliche Regulierung von Arbeitsbeziehungen. In: F. Böhle/ G. Voß / G. Wachtler (Hg.): *Handbuch Arbeitssoziologie*, Wiesbaden: 841-872.
- Trinczek, Rainer. (2013): Stichwort Betriebsrat. In: H. Hirsch-Kreinsen / H. Minssen (Hg.): *Lexikon der Arbeits- und Industriosozologie*. Berlin: 145-150.
- Wildemann, Horst / Baumgärtner, Gerhard (2006): Suche nach dem eigenen Weg: Individuelle Einführungskonzepte für schlanke Produktionssysteme. In: *ZWF – Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb*, 101(10): 546-552.
- Wilkesmann, Uwe / Virgillito, Alfredo / Wilkesmann, Maximiliane (2011): Erwartungen an Interessenvertretungen. In: *Industrielle Beziehungen*, 18(3): 205-233, DOI 10.1688/1862-0035\_IndB\_2011\_03\_Wilkesmann.
- Zink, Klaus / Kötter, Wolfgang / Longmuß, Jörg / Thul, Martin (Hg.) (2009): *Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten*. Berlin u. Heidelberg.

**Rainer Hampp Verlag**  
**www.Hampp-Verlag.de**

Rainer Hampp Verlag  
IndBez  
Marktplatz 5  
D – 86415 Mering

Tel ++49 (0)8233 / 47 83  
Fax ++49 (0)8233 / 307 55  
Internet: [www.Hampp-Verlag.de](http://www.Hampp-Verlag.de)  
E-mail: [Hampp@RHVerlag.de](mailto:Hampp@RHVerlag.de)

Bestellformular

Abonnement Einzelheft	Preis	Versandkosten Ausland	Summe
Industrielle Beziehungen 1-4/2015 inkl. Online-Zugang ab 2005	80,00	13,80	
Industrielle Beziehungen 2/2015	24,80	3,45	
Kostenloses Probeheft			
		Summe	

Zahlung auf Rechnung, nur innerhalb EU

Außerhalb EU

Zahlung über Kreditkarte

American Express

Visa

Master Card

.....

Kartennr.: .....

Ablaufdatum: .....

Kartenprüfnummer: .....

Name: .....

Unterschrift: .....

---

**FAX ++49 8233 30755** oder e-mail: [Hampp@RHVerlag.de](mailto:Hampp@RHVerlag.de)

*Rainer Hampp Verlag*

Marktplatz 5

D – 86415 Mering

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
(Versandadresse)

Falls vorhanden, bei EU-Ländern außer D  
bitte angeben: Umsatzsteuer-IdNr.

\_\_\_\_\_  
(rechtsverbindliche Unterschrift)