

Menschen als Problemlöser - oder nur Puffer? In: Institut Arbeit und Technik: Jahrbuch 1995. Gelsenkirchen, S. 114-125

Arbeit und Arbeitszeit in Automobilzulieferbetrieben unter dem just-in-time - Regime

Seit der zweiten Hälfte der 80er Jahre setzen die europäischen Automobilhersteller in Verbindung mit massivem Preisdruck die just-in-time-Logistik (JIT) bei ihren Zulieferern durch. Einstweilen sind die Ergebnisse zwiespältig: Zwar konnte die Liefergenauigkeit wesentlich erhöht werden. Haupttrend ist mittlerweile die tägliche Belieferung; die Bandbreite der am häufigsten anzutreffenden Lösungen reicht von zwei Lieferungen pro Woche bis hin zu einer Lieferung pro Schicht. Geliefert wird im Normalfall eine bestimmte Menge mit einem bestimmten Variantenmix, in kurzen Intervallen, auf Grund eines Feinabrufs für den betreffenden Tag. Bei alledem ist Null-Fehler-Qualität gefordert. Die Zulieferer können die breite Variantenvielfalt nur noch bewältigen, weil sie sowohl ihre Liefer-Losgrößen als auch ihre Produktions-Losgrößen erheblich verringert haben. Produziert wird nicht mehr auf Vorrat ("push-System"), sondern auf Bestellung ("pull-System").

Andererseits ist die Branche von einer umfassenden, überbetrieblichen Optimierung der Produktionskette noch weit entfernt. JIT wird in der Praxis mehrheitlich auf die Effektivierung der Lieferbeziehungen verengt und zu wenig auf den gesamten Wertschöpfungsprozeß bezogen. Die Reibungsverluste sind erheblich. Mehr noch: Entscheidende Produktivitätsressourcen bleiben ungenutzt. Dies ist innerhalb der Zulieferfabriken besonders deutlich erkennbar. Dort sind die Materialpuffer erheblich reduziert worden, doch an ihre Stelle sind menschliche Puffer getreten. Der dramatische Personalabbau der letzten Jahre verstärkt diesen Effekt. Die menschlichen Puffer, vor allem die Beschäftigten in der Produktion, werden faktisch als passiver Faktor behandelt und - um im Bild zu bleiben - einem andauernden Belastbarkeits- und Dehnbarkeitstest ausgesetzt, bis sie brüchig werden und irgendwann ausgewechselt werden müssen. Dies widerspricht offenkundig dem weithin akzeptierten Leitbild der gegenwärtigen Rationalisierungsprozesse, der Förderung von Engagement, Eigenverantwortlichkeit und Problemlösungskompetenz der Beschäftigten.

Die fragile Fabrik

Die meisten Zulieferbetriebe haben in den zurückliegenden Jahren - in Deutschland nicht weniger als in Frankreich, Spanien oder Großbritannien - einen großen Sprung in der Flexibilisierung ihrer Produktionsabläufe getan. Sie stehen dabei jedoch vor einem Dauerproblem: Um angesichts der Variantenvielfalt große interne Lagerbestände an Halbfertigprodukten zu vermeiden, haben sie auch ihren eigenen Produktionsprozeß entsprechend dem JIT-Kriterium der Produktion auf Bestellung umgestaltet. Andererseits sollen die kapitalintensiven Anlagen möglichst lange und ohne Unterbrechungen genutzt werden, da die Stückkosten mit steigender Ausbringung je Produktvariante sinken. Die Losgrößen der Produktion müssen also verringert und so weit wie möglich an die Bestellungen angenähert werden, sie sollen aber zugleich so groß bleiben, daß die Kostenvorteile der Skalenökonomie nicht verloren gehen. Der Leiter der Zeitstudien in einem Kabelwerk brachte es mit der ironischen Formulierung auf den Punkt: "Wir machen Einzelfertigung am Fließband." Was tun die Zulieferbetriebe, um dieses Problem zu lösen?

Produkt- und Prozeßinnovationen: Im Rahmen der Voraussetzungen, die das Produkt bietet (die Produkte müssen so konzipiert sein, daß die verschiedenen Varianten möglichst viele gemeinsame Teile haben), gestalten die Zulieferer das Layout ihrer Produktion auf eine Weise, die die Ausdifferenzierung der Produktvarianten so spät wie möglich im Montageverlauf gestattet.

Verkürzung der Umrüstzeiten: Schneller Werkzeugwechsel wird erheblich vereinfacht, wenn Produktion und Produktionsvorbereitung integriert und die Arbeitskräfte in der Fertigung breiter qualifiziert werden. Häufiger Variantenwechsel in der Montage: Wenn z.B. die Montage in produktspezifische Einheiten untergliedert wird, können in jeder dieser Einheiten alle Varianten des betreffenden Produkts montiert werden. Auf der Grundlage der jeweiligen Feinabrufe werden täglich die Chargen gebildet. Damit dies gelingt, müssen die Arbeitskräfte flexibel und breit einsetzbar sein.

Optimierung der Losgrößen: Auch wenn im Montagebereich eines Zulieferers täglich alle Teilevarianten zusammengebaut werden, die der Kunde für den darauffolgenden Tag angefordert hat, wird in der Regel eine Differenz bleiben zu den Losgrößen, die der Fertigungsbereich dieses Werks produziert. Dies führt zu differenzierten Schichtsystemen innerhalb vieler Zulieferbetriebe. Im Rahmen eines Produktionsintervalls - das kann eine Woche sein, in vielen Betrieben aber ist es nur noch ein Tag - müssen zwei eng miteinander verknüpfte Optimierungsaufgaben gelöst werden: Die Losgrößen und bereichsspezifischen Anlagennutzungszeiten müssen kostenoptimal zugeschnitten und zugleich möglichst eng an die Liefer-Losgrößen und -Intervalle angepaßt werden ("Jonglieren mit den Chargen").

Reduzierte Lagerhaltung auf der Basis von Kanban u.a. Systemen: Diese Steuerungsmethoden dienen allerdings lediglich der Feinabstimmung der Materialzufuhr, sind also relativ empfindlich gegenüber starken, unvorhergesehenen Auftragsschwankungen.

Aus den bisherigen Erfahrungen mit der Flexibilisierung der Produktionsabläufe können zwei Schlußfolgerungen gezogen werden:

Erstens hängen auch - oder gerade - unter den Bedingungen datentechnischer Vernetzung Effektivität und Flexibilität des Wertschöpfungsprozesses letztlich vom Menschen ab. Der Werksleiter eines Synchronlieferanten formulierte es so: "Die wichtigste Quelle unserer Flexibilität die Belegschaft". Doch in vielen Zulieferbetrieben werden die Vielseitigkeit, Kompetenz und Einsatzbereitschaft der Beschäftigten allenfalls unter Druck, also nur sehr begrenzt im Arbeitsprozeß als Produktivkraft zur Verfügung gestellt. Die Gründe dafür müssen vor allem in überkommenen Strukturen und Personalstrategien vieler Unternehmen gesucht werden.

Zweitens beruht die Flexibilität des Zulieferers auf einer komplizierten innerbetrieblichen Balance. Eingriffe von außen, insbesondere durch kurzfristige, nicht eingeplante Auftragsänderungen stören das empfindliche Gleichgewicht. Die Balance verträgt keine Erschütterung. Die flexible Fabrik ist fragil. Die Zulieferer brauchen deshalb ein hohes Maß an Planungssicherheit, um Flexibilität und Vielseitigkeit im Kundeninteresse mit der Optimierung ihrer innerbetrieblichen Abläufe zu vereinbaren. Jedoch bieten bislang nur die wenigsten Automobilhersteller in Europa ihren Zulieferern diese günstige Rahmenbedingung. Erhebliche Abweichungen der täglichen Bestellungen von den vorherigen Feinabrufen sind eher die Regel als die Ausnahme. Wenn die Materialflüsse verstetigt und wenn ungenutzte Produktivitätsressourcen erschlossen werden sollen, dann müssen diese beiden Hindernisse abgetragen werden. Gegenseitige Schuldzuweisungen sind zwar in der Autobranche allseits beliebt. Doch in der Sache werden beide Kontrahenten (noch ist die vielbeschworene Partnerschaft Zukunftsmusik) ihren Teil der Verantwortung zu tragen haben. Im folgenden werfe ich zunächst ein kurzes Schlaglicht auf den Part der Autohersteller, bevor ich mich einigen Problemen in der Zulieferfabriken zuwende.

JIT neu durchdenken: Die Verstetigung der Lieferabrufe

Die Abrufschwankungen der Automontagewerke widerspiegeln nur zum geringeren Teil die rasche Reaktion der Automobilunternehmen auf Kundenwünsche. In erster Linie werden ungelöste Probleme der Produktionskette innerhalb und außerhalb der Karosserie- und

Montagewerke auf den Zulieferereich zurückgewälzt: Auch bei guter Planung stimmt in den allermeisten Automobilfabriken die Ist-Produktion fast nie mit dem Soll überein. Aus diesen Abweichungen ergeben sich gesetzmäßig Schwankungen des Feinabrufs, weil ja nur abgerufen wird, was am Lager fehlt. Dieses Problem kann durch verspätete Lieferungen einzelner Zulieferer verschärft werden, die bei knapper Lagerhaltung die Automobilfabrik zur Änderung ihres Produktionsprogramms zwingen können.

Die ungepufferte Weitergabe der Soll-Ist-Abweichungen wirkt sich in konzentrischen Wellen auf alle vorgelagerten Bereiche aus. Einige dieser Wellen können natürlich zurückschlagen, wenn den betreffenden Zulieferern die rasche Anpassung nicht gelingt. Für diese Wechselwirkung ist es unerheblich, ob die Störung von einem Zulieferer oder vom Automobilhersteller selber ausgelöst wurde. Entscheidend ist die Summe aller dieser Schneeballeffekte: Das gesamte Produktionsnetz befindet sich in einer ständigen Unruhe. Die Beruhigung kann aber nur vom Zentrum des Netzes, den mächtigen Automobilherstellern ausgehen.

In den Abrufschwankungen drückt sich im Kern ein Interessengegensatz zwischen den Automobilherstellern und ihren Zulieferern aus, in dem das Recht des Stärkeren durchgesetzt wird. Es wird jedoch immer deutlicher, daß ein Beharren auf dem Recht des Stärkeren, ein Festhalten an dem vermeintlich kürzesten Weg zur Kostensenkung sich auch bei den Autoherstellern kontraproduktiv auswirkt:

- Die Unruhe der Materialströme stört den Produktionsfluß auch in den Montagewerken;
- den Zulieferern entstehen zusätzliche Kosten (z.B. durch den Zwang zur Vergrößerung der Fertigwarenlager), die zumindest teilweise in den Preisen weitergegeben werden;
- geringe Planungssicherheit erschwert die Beschaffung aus großen Entfernungen.

Ganz offenkundig laufen derartige Probleme dem Anspruch zuwider, die Zulieferkette in ihrer Gesamtheit zeitlich effektiv und kostenoptimal aufeinander abzustimmen. Noch ist ein Verständnis von JIT breit verankert, das auf die präzise Belieferung eines Betriebes durch ihm vorgelagerte Betriebe ohne Rückgriffsmöglichkeit auf größere Zwischenlager reduziert ist. Dieses Verständnis engt jedoch die Bedeutung einer reduzierten Lagerhaltung auf die unmittelbar damit zu erzielende Kostenersparnis ein. JIT ist also nach vorherrschender Lesart eine Lieferlogik. Ein tieferes Verständnis der "Philosophie" von JIT hingegen ist das einer Prozeßlogik: Reduzierte Lagerhaltung ist ein Hebel, mit dem die viel größere und entscheidende Reserve der Kostensenkung erschlossen werden soll, alles sofort richtig zu machen. Viele Probleme der Automobilzulieferindustrie hängen deshalb, genau betrachtet, nicht mit "übertriebenem JIT" zusammen, sondern eher mit "zu wenig JIT".

Einige Autohersteller haben begonnen, an der Beruhigung der Materialflüsse zu arbeiten. Dies setzt die Bereitschaft voraus, die ungelösten Probleme der Montagewerke nicht auf die Zulieferer abzuwälzen, sondern den daraus erwachsenden Druck in die eigenen Werke zurückzulenken. Mit anderen Worten: Die Probleme müssen dort sichtbar gemacht werden, wo sie entstehen, um sie lösen zu können. Diesen schwereren Weg zur Kostensenkung zu gehen zeugt von Einsicht in längerfristige Notwendigkeiten. Sichtbar wird zugleich eine allmähliche Verschiebung des wirtschaftlichen Kräfteverhältnisses in der Autobranche zugunsten mächtiger Zulieferunternehmen.

Wenn im folgenden Abschnitt die Flexibilitätsanforderungen an die Zulieferer und die dort Beschäftigten beschrieben werden, geht es nicht nur um akute Probleme, die mit einer Verstetigung der Abrufpraxis seitens der Autohersteller nach und nach verschwinden würden. Die Zulieferbetriebe müßten auch dann noch sehr flexibel sein, wenn ein sicherer Planungshorizont von sechs Tagen oder gar drei Wochen Branchenstandard würde. Sie

stehen permanent vor der Aufgabe, die Losgrößen für die zahlreichen Varianten der von ihnen produzierten Autoteile zu optimieren. Bei täglicher Belieferung eines oder mehrerer Kunden kann das im (gar nicht seltenen) Extremfall bedeuten, daß das tägliche Produktionsprogramm alle Varianten umfaßt, um Produktions-Lose und Liefer-Lose zur Übereinstimmung zu bringen. Da keine Produktion reibungslos verläuft, erfordert diese Optimierungsaufgabe stets ein überaus hohes Maß an Flexibilität aller Beteiligten. Die derzeit noch vorherrschende Abrufpraxis der Autohersteller deckt also auf brutale Weise Achillesfersen bei den Zulieferern auf, die den Zuliefersektor auch längerfristig verletzbar machen.

Der Mensch als Puffer im ungepufferten System

"Feuerwehreaktionen", "Lotteriespiel", "Flickschusterei" - die üblichen innerbetrieblichen Reaktionen der Zulieferer auf die kurzfristigen Auftragsänderungen ihrer Kunden werden mit vielen farbigen Bezeichnungen umschrieben. Die mangelnde Planungssicherheit schlägt unmittelbar auf die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten durch. Eines der wichtigsten Symptome dafür ist die alltägliche, belastende Zeitnot der Produktionsarbeiter/innen unter dem JIT-Regime. Diese Zeitnot wirkt über kurz oder lang negativ auf die Effizienz der Zulieferbetriebe zurück. Dies zeigt sich unter anderem an den folgenden drei Problemen:

- Erstens ist die Arbeit bei häufigen Programmänderungen innerhalb der vorgegebenen Arbeitszeit vielfach kaum zu schaffen. Das Problem besteht darin, daß die Anforderungen erhöht und erweitert werden, ohne die Rahmenbedingungen dem anzupassen. Die Klagen über zunehmenden Streß sind in den Zulieferbetrieben allgegenwärtig, ohne daß - von wenigen Ausnahmen abgesehen - den Beschäftigten erweiterte Kompetenzen gegeben würden, mit denen sie den Streß besser bewältigen könnten.
- Zweitens wird Mehrarbeit wie ein Allheilmittel eingesetzt. Sie ist in den meisten Zulieferbetrieben der nächstliegende Rettungsanker bei kurzfristigen Abrufänderungen, mittelfristigen Auftragsschwankungen, zu kurzen Nutzungszeiten automatischer Anlagen und bei Abwesenheit von Arbeitskräften. Mehrarbeit erweist sich vielfach als Ergebnis eines sehr konventionellen Herangehens an die betriebliche Arbeitszeitorganisation. Es wird dabei häufig übersehen, daß trotz der Lohnzuschläge viele Beschäftigte - insbesondere Frauen - häufige Mehrarbeit immer unattraktiver oder nicht akzeptabel finden. Andererseits wird nicht wenigen Unternehmen der konventionelle Weg der Mehrarbeit zu teuer. (Dazu der Kommentar eines deutschen Werksleiters: "Diese Diskussion über fehlende Arbeitszeitflexibilität ist doch albern. Es geht denen, die das fordern, doch eigentlich nur darum, am Samstag zu Normaltarif zu produzieren.") Die Zweifel am Allheilmittel Überstunden wachsen also aus vielerlei Gründen.
- Drittens ist auch die im Zuliefersektor sehr verbreitete temporäre und geringfügige Beschäftigung eine Form der Zeitnot, nimmt sie doch den davon Betroffenen die Gewißheit darüber, wann die eigene Arbeitskraft überhaupt benötigt wird. Befristete und Leiharbeitsverhältnisse werden für Urlaubs- und Krankenvertretungen eingesetzt, aber auch zum Abfedern kurz- und mittelfristiger Auftragsschwankungen. Mehr oder weniger explizit und konsequent wird dabei eine Strategie verfolgt, die feste Stammbeslegschaft durch den Flexibilitätspuffer einer Randbeslegschaft zu ergänzen. Zwar bemühen sich jene Zulieferbetriebe, die in hohem Maße auf prekäre Beschäftigung zurückgreifen, um ein möglichst stabiles Personenreservoir, aus dem sie bei Bedarf schöpfen können. Doch spätestens bei der Einführung von Gruppenarbeit, die ein gewisses Maß an Beschäftigungssicherheit voraussetzt, werden die Grenzen dieses Personalkonzepts sichtbar. Der Personalchef einer französischen Elektronikfabrik begründete seine Bemühungen, den Anteil der Leiharbeit zurückzuschrauben, mit dem Argument: "Wenn man Interesse an einer qualifizierten Beslegschaft hat, will man nicht alle vier Tage wieder von vorn anfangen."

Diese Probleme konfrontieren die Zulieferunternehmen mit der Frage, ob sie sich von der JIT-Praxis ihrer Kunden lediglich treiben lassen, oder ob sie eigene Gestaltungsspielräume entdecken und diese nutzen wollen. Denn sie haben durch den massiven Arbeitsplatzabbau der letzten Jahre (als Reaktion auf den harten Preisdruck der Automobilhersteller) zu ihrer Fragilität selber wesentlich beigetragen. Kapazitätsplanung und Personalbemessung bei den Zulieferern sind heute vielfach so knapp kalkuliert, daß bei geringen Abweichungen vom ursprünglichen Produktionsprogramm die Grenzen der vereinbarten Arbeitszeit und der herkömmlichen Arbeitszeitorganisation sehr schnell erreicht sind.

Das Dilemma sehr vieler Zulieferbetriebe läßt sich in einem Satz zusammenfassen: Materialpuffer wurden durch menschliche Puffer ersetzt, obwohl für das Funktionieren der JIT-Kette Problemlösungskompetenzen auch der Beschäftigten in der Produktion erforderlich wären.

Dahinter verbirgt sich ein Kernproblem, das nicht allein bei Automobilzulieferern höchst aktuell ist. Den Produktionsarbeiter/innen wird immer mehr Verantwortung für das Gelingen der Produktion übertragen - nach Jahrzehnten der Unmündigkeit, die ihnen vom Taylorismus eingebleut wurde. Genauer gesagt: Die Verantwortung wird ihnen aufgebürdet, denn mit der neuen Verantwortung wachsen durchaus nicht die praktischen Möglichkeiten der Beschäftigten, ihr gerecht zu werden. Delegation von Verantwortung ist in der Praxis keineswegs gleichbedeutend mit der Delegation von Entscheidungskompetenzen.

Solange dieses Problem ungenügend wahrgenommen oder aus seiner Erkenntnis nur halbherzige Konsequenzen gezogen werden, kann zusätzliche Verantwortung von den Betroffenen nur und ausschließlich als belastend wahrgenommen werden. Delegation von Verantwortung ohne die Delegation von Kompetenzen führt zu Überforderung. Delegation von Entscheidungskompetenzen dagegen würde bedeuten, den Beschäftigten erweiterte Autonomiespielräume zuzugestehen, - auch in der Arbeitszeit.

Paketlösungen: Die Dezentralisierung der Arbeits- und Arbeitszeitorganisation

Zeitsouveränität ist eine wichtige Voraussetzung für eigenständigen Gestaltungsspielraum. Deshalb greife ich im folgenden Beispiele der Arbeitszeitorganisation heraus, um Lösungsmöglichkeiten für das beschriebene Dilemma vieler Zulieferer zu skizzieren. Selbstverständlich lösen innovative Arbeitszeitmodelle nicht alle Probleme, doch sie werden sich häufig als wichtiger Baustein betrieblicher Umstrukturierungen erweisen. Zugleich zeigen die bislang vorliegenden Erfahrungen, daß größere Veränderungen der Arbeitszeitorganisation nicht aussichtsreich sind, wenn sie isoliert von den übrigen betrieblichen Abläufen und Strukturen in Angriff genommen werden. In einem Wort: Gefragt sind "Paketlösungen".

Bis heute haben sich nur wenige Zulieferer an eine Neugestaltung ihres Arbeitszeitsystems gewagt, - von den untersuchten 50 Betrieben beispielsweise sind es lediglich sechs. Diesen Unternehmen geht es im Grundsatz darum, mehr "Rundum-Verfügbarkeit" zu erreichen, sie streben aber auch an, dafür nicht mehr im bisher üblichen Umfang zusätzliche Lohnkosten tragen zu müssen.

Zu den in diesem Zusammenhang erprobten Arbeitszeitmodellen gehören zum einen solche, die es gestatten, die regelmäßige Betriebszeit in besonders kapitalintensiven Bereichen auf sechs oder sieben Wochentage einschließlich der Nächte auszudehnen. Die Unternehmen haben bei der Einführung starrer Schichtsysteme mit langen Betriebszeiten eine Reihe komplizierter Probleme zu lösen, die sich allerdings im Prinzip nicht von denen unterscheiden, die auch in anderen Branchen mit vollkontinuierlicher Produktion anzutreffen sind.

Etwas anders sieht es dort aus, wo nach neuen Wegen gesucht wird, die Betriebszeit den Flexibilitätsanforderungen der Autobranche anzupassen. Dann werden Arbeitszeitsysteme

entwickelt, die

- mit Hilfe individueller Arbeitszeitkonten kurzfristige Abrufschwankungen mit vergleichsweise geringen Mehrkosten bewältigen helfen, und / oder
- im Verlauf mehrerer Monate, eines Jahres (Annualisierung) oder sogar eines Konjunkturzyklus schwankende Betriebszeiten gestatten.

Die Erfahrungen zeigen, daß derart weitreichende Veränderungen der Arbeitszeitorganisation nicht als isolierte Einzelmaßnahmen zu haben sind. In den betreffenden Betrieben sind die neuen Schichtsysteme Bestandteil der Einführung von Fertigungs- oder Montageinseln. Teilweise wurden Paketlösungen entwickelt, in denen zusammen mit der Änderung der Produktions- und Arbeitsorganisation und der Arbeitszeitgestaltung auch ein neues Lohnsystem erprobt wird. Von Paketlösungen ist hier in einem doppelten Sinn zu sprechen: Zum einen hängt die Neugestaltung der Arbeitszeit sachlich eng zusammen mit dem Lohn und der Arbeitsorganisation. Zum anderen erleichtert eine Reform, die über eine isolierte Veränderung der Arbeitszeitorganisation hinausgeht, die innerbetriebliche Kompromißfindung, also ein neues Ausbalancieren der Interessen im Betrieb. Wichtig ist der Kerngedanke jeder Paketlösung: die Dezentralisierung von Entscheidungen über die Organisation der Arbeit und der Arbeitszeit.

Bei den flexiblen Arbeitszeitmodellen handelt es sich im Prinzip um modifizierte Gleitzeitsysteme, die dem Betrieb den Vorteil bieten, sowohl kurzfristige Abruf- als auch längerfristige Nachfrageschwankungen ohne Rückgriff auf zuschlagpflichtige Mehrarbeit bewältigen zu können. Von gewerkschaftlicher Seite kann dabei an dem Gedanken angeknüpft werden, Mehrarbeit - evtl. sogar Zuschläge für Mehrarbeit - durch Freizeit abzugelten. Derartige Modelle sind beschäftigungswirksam, wenn mit Hilfe der schwankenden Arbeitszeiten das Überstundenniveau - und damit die effektive durchschnittliche Arbeitszeit - tatsächlich reduziert und dies in der Personalbemessung berücksichtigt wird. In der deutschen Metall- und Chemieindustrie bestehen die erforderlichen tarifvertraglichen Voraussetzungen für derartige Regelungen.

Eine weitreichende Flexibilisierung kann nur dann funktionieren, wenn die Beschäftigten der Fertigungs- und Montageinseln die Auftragsabwicklung selbständig planen. Je nach Auftragssituation legen sie für sich eine längere oder kürzere Arbeitszeit fest. Zugleich besteht ein gewisser Spielraum für individuelle Absprachen zwischen einzelnen Beschäftigten. Wie die individuellen Zeitkonten ausgeglichen werden (zum Beispiel durch Vertretungen bei freien Tagen einzelner Beschäftigter oder durch unterschiedlich lange Schichten), ist Bestandteil des Dispositionsrechts der Gruppe. Es geht, mit anderen Worten, nicht allein darum, die kollektiven Schwankungen der Arbeitszeit im Jahresverlauf entsprechend den Auftragsschwankungen zu organisieren, sondern zugleich um die Einbeziehung individueller Variationen der Arbeitszeit. Zum neuen Ausbalancieren der Interessen im Betrieb gehört also, sowohl das Unternehmensinteresse an flexibler Arbeitszeitreaktion auf wechselnde Auftragsvolumina als auch das Beschäftigteninteresse an mehr individueller Arbeitszeitsouveränität im Auge zu haben.

Ganz entscheidend dafür, wie weit die Eigenverantwortlichkeit der Beschäftigten bei Jahresarbeitszeiten und Arbeitszeitkonten tatsächlich geht, sind die Rahmenbedingungen und das "Kleingedruckte" derartiger Modelle. Zu den Rahmenbedingungen gehört die - gesetzlich oder vertraglich gezogene - Höchstgrenze der täglichen, wöchentlichen und monatlichen Arbeitsdauer. Zu regeln sind die Ankündigungsfristen für Arbeitszeitänderungen und die Kompensation für unsoziale Arbeitszeiten. Den Ausschlag dafür, ob die Beschäftigten Arbeitszeitsouveränität hinzugewinnen, geben letztlich nicht allein formale Mitbestimmungsrechte, sondern vor allem der Einfluß auf Leistungsdichte und Personalbemessung. So muß zum Beispiel ein Anhäufen von Zeitguthaben, die dann

womöglich in bezahlte Überstunden verwandelt werden, ausgeschlossen sein. Bei permanenter Überschreitung eines definierten Leistungs- und Zeitvolumens müssen Mechanismen vorgesehen sein, die zu Verhandlungen über die Erhöhung der Personalstärke führen. An der Summe derartiger Details bemisst sich das tatsächliche Ausmaß von Zeitsouveränität der Beschäftigten. Deshalb ist davon auszugehen, daß Kompromißlösungen, die nur nach langwierigen und mühsamen Verhandlungen zwischen der Geschäftsleitung und einer selbstbewußten Belegschaftsvertretung zustandegekommen sind, sich letztlich als die tragfähigste Basis innerbetrieblicher Umstrukturierungen erweisen werden.

Auf dem Weg zu einem neuen Leistungskompromiß?

Die Beschäftigten der Automobilzulieferindustrie werden durch die vorherrschende Praxis bei der überbetrieblichen Rationalisierung einer permanenten Zeitnot unterworfen. Not macht bekanntlich erfinderisch, - aber nur dann, wenn die betreffenden Menschen die Möglichkeit selbständigen Entscheidens und Handelns haben. Auch Zeitnot macht nur dann erfinderisch, wenn die Arbeitenden zugleich eine neue Zeitsouveränität erlangen.

Unternehmen, die die Effizienzvorteile einer neuen Arbeits- und Arbeitszeitorganisation anstreben, kommen nicht umhin, personalpolitisch umzudenken und umzulenken. Für die deutsche Automobilindustrie einschließlich des Zuliefersektors liegt es eigentlich besonders nahe, in den weltweit anerkannten Stärken des "deutschen Modells" Ansatzpunkte für ein derartiges Umlenken zu finden. Doch im Mainstream einer oberflächlich geführten Standortdebatte drohen diese Ansatzpunkte verschüttet zu werden. Das deutsche Produktionsmodell kann durch neuartige Leistungskompromisse weiterentwickelt werden. Die Ironie der aktuellen Entwicklung besteht darin, daß dieser Gedanke bei den Gewerkschaften zur Zeit mit größerem Nachdruck vertreten wird als von der Mehrzahl der Unternehmen.

IAT-Jahrbuch 1995