
Baustein II: Lebendige Demokratie

Lernangebot C: Partizipation in Unternehmen

Inhaltsverzeichnis

M 1	Wie will ich arbeiten?	2
M 2	Erfolg ohne Chef	3
M 2a	Erfolg ohne Chef: mögliche Ergebnissen	6
M 3	Angestellte entscheiden, wann sie arbeiten	7
M 4	Angestellte entscheiden, wie sie arbeiten	9
M 5	Jan Dohmeyer hat ganz allein eine neue Autogattung erschaffen	11
M 6	Klein wird groß	13
M 7	Ein modernes Auto ist ein unendlich komplexes industrielles Produkt	15
M 8	Nicht Titel und Position entscheiden. Sondern Argumente	17
M 9	Schöne neue Arbeitswelt? – Ein Brief an meine Tochter	19
M10	Möglichkeiten und Grenzen der Arbeitsgestaltung – mögliche Ergebnisse	24
M 11	Konflikt um die Arbeitsbelastung	25
M 12	Konflikt um Prämien	26
M 13	Informationen zur betrieblichen Mitbestimmung in Deutschland	27
M 14	Positionen der Interessengruppen	30

M 1 Wie will ich arbeiten?

Aufgabe:

Im Folgenden stehen vier Aussagen, die man in dieser oder ähnlicher Form von Menschen hört, die, weil sie mit ihrer beruflichen Situation unzufrieden waren, sich eine andere berufliche Tätigkeit gesucht haben.

Lies die folgenden Aussagen und analysiere, warum die Personen mit ihrer neuen Arbeitssituation zufrieden sind.

Überlege, was dir selbst im Beruf wichtig ist und tausche dich darüber mit deiner Lernpartnerin oder deinem Lernpartner aus.

- Ich bin es gewohnt, selbstständig zu arbeiten. In der Firma, in der ich jetzt beschäftigt bin, schreibt mir niemand vor, wann und mit wem ich arbeite. Manchmal komme ich erst nachmittags ins Büro und bleibe bis Mitternacht. Abends ist es hier ruhig, da schaffe ich viel.
- Ich hatte die Idee eigene Produkte zu entwickeln und herzustellen. Bei den großen Unternehmen hatte ich keine Chance. Deshalb habe ich zuhause angefangen und meine Bekannten gebeten, meine Produkte auszuprobieren. Dann habe ich auf einer Messe viele Interessenten für meine Produkte gefunden. Glück hatte ich, dass ich einen langfristigen Kredit mit einem niedrigen Zinssatz erhielt. Jetzt habe ich meinen alten Job aufgegeben und kann schon vom Verkauf meiner Produkte leben.
- Früher arbeitete ich in einer Firma, in der sich niemand für meine Vorschläge, wie man die Arbeitsabläufe verbessern könnte, interessierte. Alles musste so gemacht werden, wie die Chefs es anordneten. Ich habe mir diese Vorgehensweise eine Weile angeschaut und dann gekündigt. In der Firma, in der ich jetzt arbeite, werden alle Mitarbeiter gehört. Der Effekt ist: wir erledigen unsere Aufträge schneller und die Qualität ist gestiegen.
- Früher war ich bei einem großen Unternehmen fest angestellt. Ich habe gut verdient, aber mit den Produkten der Firma konnte ich mich nie identifizieren. Ich habe mir dann eine Firma gesucht, die Technik im Bereich regenerativer Energien entwickelt und produziert. Ich verdiene weniger, gehe aber gern zur Arbeit.

M 2 Erfolg ohne Chef

Aufgabe:

Im folgenden Beispiel wird eine Firma beschrieben, die am Markt großen Erfolg hat, aber völlig anders als vergleichbare Firmen gestaltet ist.

Lies den folgenden Bericht und schreibe mit deinen eigenen Worten Aussagen zu folgenden Punkten auf:

- Motivation und Einstellung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Bezahlung
- Werte und Grundsätze der Firma
- Arbeitszeit
- Innerbetriebliche Entscheidungsfindung und Arbeitsorganisation
- Vergleiche das, was du herausgefunden hast, mit deiner Lernpartnerin und deinem Lernpartner.

Ob Grafikdesigner, Kameramann, Programmierer, Veranstaltungstechniker oder Lagerarbeiter: Bei der Offenbacher Firma „CPP Studios“ sind alle gleich, und zwar auch, wenn's ums Geld geht. Jede und jeder bekommt am Ende des Monats denselben Betrag aufs Konto (die genaue Summe wird nicht verraten). Ausgenommen von der Regelung sind nur die drei Auszubildenden, die hier noch „Stift“ genannt und nach Tarif bezahlt werden, sowie die beiden Geschäftsführer, die mehr kriegen. Für die anderen zwanzig Mitarbeiter gilt: gleicher Lohn für alle.

Normalerweise empfängt Geschäftsführer Gernot Pflüger Besucher im „Neckermann-Zimmer“. An der dunklen Holztafel tagte einst der Versandhandelsvorstand. Die wuchtigen Stühle mit den türkisfarbenen Bezügen lassen sich nur mit einigem Kraftaufwand verrücken. Weil dort aber bald ein wichtiger Kunde Platz nehmen soll, geht es mit dem Besuch ins firmeneigene Mini-Kino. Dort lässt sich Gernot Pflüger auf ein Klappbett fallen. Den Schlafsack darauf schiebt er nicht zur Seite. Der Dreiundvierzigjährige in schwarzer Jeans und schwarzem Pullover zündet sich einen Zigarillo an. Er sieht sich nicht als Idealisten oder Gutmenschen und schon gar nicht als Kapitalismusgegner. Eine größere Unternehmensphilosophie will er hinter der Sache mit dem gleichen Lohn nicht erkennen. „Außer vielleicht, dass man eine Firma so gestalten sollte, dass man da gerne selber arbeiten würde. So eine Art kategorischer Imperativ¹, runtergebrochen auf den kleinsten gemeinsamen Nenner.“ Dabei ist dem Geschäftsführer durchaus klar, dass einige Mitarbeiter jederzeit die Firma wechseln und beträchtlich mehr verdienen könnten.

¹Ein Leitspruch, nach dem alle Menschen so handeln können, dass es niemandem schadet
Baustein II: Lebendige Demokratie
Lernangebot C: Partizipation in Unternehmen

Die Firma wuchs – das Prinzip blieb

Pflüger, vierfacher Studienabbrecher, verdingte sich als Musiker und Journalist, als er 1983 die Firma für Veranstaltungstechnik zusammen mit zwei Mitstreitern gründete. Drei Jahre später übernahm er den Laden und führte das Gleicher-Lohn-Prinzip ein. Am Anfang war das kein großes Ding, es arbeiteten sowieso nur „ein paar handverlesene Leute“ mit, Freunde, alte Bekannte aus Musikerzeiten. Doch die Firma wuchs – und das Prinzip blieb. Heute beschäftigt sich CPP laut Selbstauskunft mit der „inhaltlichen Konzeption, Planung und Durchführung multimedialer Produktionen und Veranstaltungen“ – von der Cebit bis zum Kirchentag.

Es geht aber nicht nur um gleichen Lohn: „Die Einteilung in Organisieren von Arbeit einerseits und Erledigen der Arbeit andererseits empfand ich schon immer als sehr künstlich. Wir wollen da keinen Unterschied machen zwischen Leuten, die an teuren Schnittcomputern sitzen, und Leuten, die Veranstaltungstechnik auf- und abbauen“, sagt Pflüger. ... Hierarchien und festgefahrene Strukturen sieht er als Bedrohung von Produktivität und Innovationsfähigkeit. Und so ist innerhalb der Firma jede und jeder gleich; es gibt keinen Chefgrafiker und keinen Verantwortlichen für die Technik – zumindest nicht intern. „Nach außen müssen wir wie eine normale Firma funktionieren, mit Produktionsleitern und Kundenkontaktern.“ Aber das sei eher eine Sachhierarchie. Wer die Idee hat, ist verantwortlich und leitet damit die Produktion. Beim nächsten Projekt kann wieder alles anders sein. Wer gestern noch Produktionsleiter war, entwirft morgen die Logos.

Jeder kann und muss sich ausprobieren

(Um unterschiedliche Aufgaben erfüllen zu können, *der Überarbeiter*) ist Talentmix gefragt, jeder kann und muss sich ausprobieren. Die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei CPP beherrschen zumindest zwei Arbeitsbereiche: Der Kameramann kann auch den Videoschnitt übernehmen, der/die Anwendungsprogrammierer/in kennt sich mit 3D-Grafiken aus. Peter Mielke, 48 Jahre alt, hat beispielsweise vor neun Jahren als Texter angefangen, dann Regie geführt, inzwischen sitzt er in der Verwaltung. Oliver Salzburg ist 24 Jahre alt, ehemaliger Fachinformatik-Azubi und derzeit Programmierer. Bei einem seiner ersten Events mit der Firma fehlte ein Kameramann. Da habe ihm einfach einer die Kamera in die Hand gedrückt und gesagt: „Das macht jetzt mal der Oli.“ Auch Mielke, der die Firma als „ganz eigenes Biotop“ bezeichnet, weiß, dass er sich jederzeit in die Tontechnik einarbeiten darf, wenn er denn will: „Dadurch, dass solche Experimente unheimlich oft gut und fast nie schlecht ausgehen, verliert man im Lauf der Zeit die Berührungsängste. Man traut sich's einfach.“ Der gleiche Lohn ist für die beiden kein großes Thema („über diese Frage habe ich jahrelang nicht nachgedacht“), sondern eher die angenehme Arbeitsatmosphäre.

Duz-Pflicht und keine festen Arbeitszeiten

In der Firma herrscht Duz-Pflicht. Wer das geräumige ehemalige Fabrikgebäude mit Klinkerwänden betritt, sieht als Erstes einen Billardtisch und die Küchenzeile. Ein paar Männer sitzen am Tisch und essen Nudeln. „Will einer Nachtisch?“, fragt ihr Kollege und hält eine Packung Muffins hoch. Im Lager hängt ein Boxsack, daneben stehen Gitarren und Verstärker. Das virtuelle Studio mit dem blauen Halbrund ist gerade leer, in der Tontechnik lacht ein Mitarbeiter über die russische Synchronisation eines Werbevideos. Jeder Kollege, der gerade vorbeiläuft, muss kurz reinkommen und sich das ansehen. Im Großraumbüro, genannt „Kopfwerkstatt“, stehen die Schreibtische dicht beieinander. Drei Mitarbeiter beugen sich über einen Flachbildschirm und begutachten eine Grafik, ein anderer

flitzt mit einem Tretroller durch den langgestreckten Raum. Zwischen Grünpflanzen und Überraschung sei-Figuren herrscht ein gemütlich-kreatives Chaos. Die Chefs mittendrin; ein eigenes Büro hat keiner von ihnen. Feste Arbeitszeiten gibt es auch nicht: Von 11 bis 16 Uhr ist zwar „Kernzeit“, aber auch daran halten sich längst nicht alle. Der Administrator sei ein Nachtmensch und komme selten vor 14 Uhr ins Büro, heißt es. Wenn eine wichtige Produktion ansteht, wird manchmal auch rund um die Uhr gearbeitet – das Klappbett im Kino steht dort nicht zur Dekoration.

„Alles hängt an den Menschen“, sagt Pflüger, der seine Angestellten lieber als eine Art Teilhaber sieht. Und die dürfen auch mitreden: Wer etwas zu sagen hat, tut das in der Montagsbesprechung. Da sind nicht nur neue Projekte, sondern auch neue Mitarbeiter ein Thema. Jeder Neue muss sich sechs Monate lang behaupten. Während dieser Probezeit hat jede jeder andere Kollege das Recht zu sagen: „Mit dem komme ich nicht klar.“ Ohne weitere Diskussion wird der Anwärter dann nicht eingestellt. Selbst der zweite Geschäftsführer Thomas Lutz musste sich diesem Verfahren stellen, als er in die Firma kam. Dabei wurde insgesamt erst in vier Fällen von dem Vetorecht Gebrauch gemacht. Die gesamte Fluktuation in mehr als zwanzig Jahren: Ein Mitarbeiter ist freiwillig gegangen; einer wurde nach sechs Monaten wegen Drogenkonsums nicht übernommen; einem, gegen den es bereits in den Anfangsmonaten Bedenken gegeben hatte, wurde nach zwei Jahren aufgrund einer kollektiven Entscheidung gekündigt. Dann gab es noch einen, dem bei seiner Entlassung bedeutet wurde, dass er nach einem erfolgreichen Entzug zurückkommen könne. Er sitzt heute wieder an seinem Platz.

Basisdemokratie auch in Finanzfragen

Die Basisdemokratie gilt auch in Finanzfragen, es herrscht Kassentransparenz: Jeder kann jederzeit den Buchhalter fragen, wie viel der Chef verdient oder was der neue Computer gekostet hat. Nach einer erfolgreichen Veranstaltung hat die Belegschaft unlängst gemeinschaftlich eine Bonuszahlung beschlossen. Aber die Sache funktioniert auch umgekehrt: Als es vor einigen Jahren schlecht lief, stimmten die Mitarbeiter einer Lohnkürzung zu. Obwohl es um einen „namhaften Betrag“ ging, sei das Thema in einer halben Stunde durch gewesen, berichtet Pflüger stolz. Auch der Einheitslohn stand vor zwei Jahren zur Debatte. Einige ältere, besonders erfahrene Mitarbeiter fühlten sich benachteiligt, sie wollten mehr Gehalt als die jungen Nachrücker. Das Experiment mit geringeren „Einstiegsgehältern“ für neue Mitarbeiter hat aber nicht funktioniert. „Weniger Gehalt, weniger Wertschätzung, weniger Identifikation mit der Firma“, so Pflüger. Also wurde der Einheitslohn nach einem Dreivierteljahr wieder eingeführt.

Diskussionen am großen Tisch, Vetorecht, Kassentransparenz: Ein bisschen hört sich das nach Wohngemeinschaft an – fehlt nur noch ein Putzplan. „Nein, wir sind hier keine Sekte, sondern eine ganz normale Firma“, widerspricht Pflüger, von dem seine Mitarbeiter sagen: „Wenn man Gernot ärgern will, nennt man ihn Chef.“ Denn wenn eine Diskussion tatsächlich mal nicht weiterführt, haben die Geschäftsführer eben doch das letzte Wort, damit die Firma beschlussfähig bleiben kann.

Außenstehende empfinden die Abläufe bei CPP mitunter als recht befremdlich. Pflüger erzählt, ihm sei immer wieder prophezeit worden, sein System werde spätestens bei einer Größenordnung von zehn oder 15 Mitarbeitern kollabieren. „Selbst unser Steuerberater sagt immer: So etwas kann nicht funktionieren.“ Aber Pflüger glaubt an das Gleichheitsprinzip – obwohl er keine andere Firma kennt, die so arbeitet. Er ist der festen Überzeugung: „Das könnte auch bei einem Weltkonzern mit 20.000 Angestellten funktionieren.“ Wahrscheinlich ist er doch ein Idealist.

Quelle: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 5. August 2008, leicht gekürzt

M 2a Erfolg ohne Chef: mögliche Ergebnissen

Motivation und Einstellung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter fühlt sich verantwortlich für den betrieblichen Erfolg

Bezahlung: gleicher Lohn für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Chefs erhalten einen höheren Lohn, die Auszubildenden werden nach Tarif bezahlt

Werte und Grundsätze der Firma: Duz-Pflicht, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden als Teilhaber angesehen, Gleichheitsprinzip, Transparenz bei allen betrieblichen Angelegenheiten

Arbeitszeit: Kernzeit, aber nicht alle halten sich daran; Arbeitszeit richtet sich nach dem Stand der Fertigstellung der Produktionen

Innerbetriebliche Entscheidungsfindung und Arbeitsorganisation: Vetorecht für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter bei Neueinstellungen, gemeinsamer Beschluss über Bonuszahlungen und Gehalt, ständiger Wechsel in der Leitung einzelner Projekte, Mitarbeiter sollen sich in mehrere Arbeitsbereiche einarbeiten

M 3 Angestellte entscheiden, wann sie arbeiten.

Klingt wie Zukunftsmusik? Ist aber längst Realität.

Fragt man Wilhelm Bauer, wie wir in 10 Jahren arbeiten werden, klingen die Antworten nach Science-Fiction. Kernarbeitszeiten und Chefs, die kontrollieren, wann ihre Mitarbeiter Feierabend machen, sind aus seinem Szenario verschwunden. Die Praxis von Kreativen und Selbstständigen hat sich auf die Angestelltenwelt in normalen Firmen ausgeweitet. ...

Auch wenn das zunächst ein wenig nach den üblichen Trend-Forscher-Seifenblasen klingt Bauer ist kein Spinner. Der promovierte Ingenieur beschäftigt sich seit gut einem Jahrzehnt mit dem Büro der Zukunft. Viele Szenarien, die seine Arbeitsgruppe früher entworfen hat, sind längst Realität, zumindest in einigen Unternehmen. Zum Beispiel das Ende der Stechuhr.

Klassische Büroarbeit ist schon lange nicht mehr an den Schreibtisch gebunden. Wilhelm Bauer: „Vor zehn Jahren war man noch viel stärker auf die Aktenschränke fixiert: Mein Wissen ist in meinem Schrank, mein Schrank steht in meinem Büro.“ Heute ist das Wissen überall verfügbar. Gearbeitet werden kann in Businesslounges am Flughafen, im Zug, beim Kunden oder daheim. Damit verändert sich die Arbeitsorganisation komplett. Der Journalist Markus Albers hat ... zahlreiche Beispiele von Unternehmen gesammelt, in denen die alten Regeln nicht mehr gelten. SAP beispielsweise verzichtet ganz darauf, die Arbeitszeit der Mitarbeiter zu erfassen, genau wie die Stadtverwaltung Wolfsburg, die schon vor mehr als zehn Jahren Vertrauensarbeitszeit eingeführt und damit gute Erfahrungen gemacht hat.

Wilhelm Bauer vom Fraunhofer-Institut hat die Einführung von Vertrauensarbeitszeit in einigen Unternehmen begleitet und weiß, auf welche Widerstände sie stößt. „Besonders für das mittlere Management bedeutet das eine große Umstellung. Sie haben keinen unmittelbaren Zugriff mehr auf ihre Mitarbeiter und müssen Menschen, die an unterschiedlichen Orten und zu unterschiedlichen Zeiten arbeiten, ganz anders steuern.“

Doch nicht nur Kontrollfreaks im Management haben ein Problem mit der Zeit-Autonomie: Denn die Freiheit hat ihren Preis. ...

„Dass Arbeitnehmer in der neuen Freiheit mehr tun, als notwendig ist, und dass das honoriert wird und sie dabei auch die Grenzen ihrer Belastbarkeit nicht immer wahrnehmen, ist natürlich eine Gefahr“, gibt auch der Mobilitäts-Fan Bauer zu. Schließlich verschwinden mit der Stechuhr nicht automatisch der Erwartungs- und Konkurrenzdruck und die latente Angst um den Job. Die äußere Kontrolle wird nur verlagert: Der Angestellte wird sein eigener Aufpasser und stets wacher Selbst-Disziplinierer. Man kann das aber auch Selbstverantwortung nennen.

David Lapido, Partner einer Londoner Beratungsfirma, beobachtet in seinem Umfeld die Kollateralschäden des Abschieds vom 9 bis 17 Uhr-Arbeitstag. „Die Always-on-Mentalität der ständigen Erreichbarkeit, die ich bei anderen sehe, macht diese Menschen vor allem extrem ineffizient. Außerdem können sie nie richtig entspannen. Kontrolle bedeutet nicht immer das, was wir zunächst denken. Ich kenne viele Menschen, die die Kontrolle über ihre Zeit eben genau deshalb verloren haben, weil ihre Arbeitgeber sie ermutigt haben, ‚freier‘, ‚mobiler‘ und ‚ergebnisorientierter‘ zu arbeiten.“...

Mit seiner Skepsis ist Lapido nicht allein. Die Arbeitszeitforscherin Eva Munz, Referentin am Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik Nordrhein-Westfalen, hat eine repräsentative

Beschäftigtenbefragung des Kölner ISO-Instituts (Institut zur Erforschung sozialer Chancen) ausgewertet. Zentrale Resultate ihrer Untersuchung: Die Beschäftigten variieren ihre Arbeitszeiten häufiger aus betrieblichen als aus privaten Gründen. Beschäftigte mit flexiblen Arbeitszeiten leisten öfter Mehrarbeit als ihre Kollegen mit fixen, und sie bekommen häufiger keinen Ausgleich dafür. Das Resümee der Forscherin: Ob die Zeitsouveränität wirklich steigt, hängt in erster Linie davon ab, wie die Arbeit konkret organisiert ist. Hat ein Unternehmen Arbeitszeitkonten, eine verbindliche Arbeitszeiterfassung und klare Ausgleichsregelungen, nimmt die Zeitsouveränität der Beschäftigten zu, und unbezahlte Überstunden sind seltener. Die Frage ist nur, wie die verbindliche Zeiterfassung aussehen soll, wenn sich die Arbeit flexibilisiert, ob jeder Arbeitnehmer Lust darauf hat, dauernd seine Arbeitsstunden aufzuschreiben, und was Arbeitnehmer, die ihre Aufgaben zügig und selbst organisiert abarbeiten, davon haben.

Christoph Grandpierre, einer der Geschäftsführer bei IBM Deutschland, zieht folgendes Fazit: „In einem Unternehmen mit der alten Hierarchiestruktur zu arbeiten, wo ich nur mit meinen direkten ... Mitarbeitern kommuniziere und weiß, ich gehe um sechs Uhr abends nach Hause und kann meinen Blackberry auslassen, das reizt mich null.“ Skeptische Nachfragen zu den Risiken der Vertrauensarbeitszeit für das Privatleben kontert er mit Zahlen: „Wir haben eine Krankenstatistik, die weit unterhalb der Benchmark liegt. Wir merken ..., dass unsere Kultur bei jungen gut ausgebildeten Leuten sehr gut ankommt. Wir stellen nur Hochschulabsolventen ein, und die sind es von der Uni gewöhnt, eigenverantwortlich zu arbeiten. Denen vorzuschreiben, was sie wann wie zu tun haben, mit einer Kernarbeitszeit von neun bis fünf, wäre ein gigantischer Rückschritt. Klar, die Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben erfordert neue Kompetenzen. Dazu gehört auch, zu sagen, ich bin nicht sieben Tage pro Woche 24 Stunden lang verfügbar. Diese Grenzen zu ziehen muss man lernen.“ Und der Vorgesetzte muss lernen, sie zu akzeptieren.

Quelle: Die Freiheit und ihr Preis, brandeins 4/09, gekürzt und zur Verständlichkeit neu bearbeitet

M 4 Angestellte entscheiden, wie sie arbeiten

„Früher hat man nur auf höherer Management-Ebene in globalen Organisationseinheiten gearbeitet. Heute arbeitet die große Masse unserer Mitarbeiter in globalen Teamstrukturen“, sagt der Personalchef Grandpierre von IBM Deutschland. „Der andere Megatrend ist die Form der Zusammenarbeit, die sich durch die neuen Technologien und die neue Generation, die ins Arbeitsleben kommt, massiv verändert. Das ist das ganze Thema Social Network und Web 2.0. Wenn wir heute einen 24-jährigen Universitätsabsolventen einstellen, sind für ihn Plattformen wie Facebook oder selbst organisierte Communities ein ganz normaler Teil seiner sozialen Umgebung. E-Mails und Telefonkonferenzen, die heute noch einen Großteil meines Arbeitsalltags bestimmen, sind für den überholt.“ ...

Es geht in all diesen Prozessen um den möglichst barrierefreien Austausch von Wissen. Um mehr über Bedürfnisse und Ideen von Kunden zu erfahren, organisiert IBM zum Beispiel sogenannte Jams im Internet: Plattformen, auf denen Entwickler, Kunden, externe Dienstleister und Berater vorgegebene Fragestellungen diskutieren.

„Wenn man sich Studien zum Innovationsmanagement anschaut, ist die klare Diagnose, dass echte Schlüsselinnovation nicht im stillen Kämmerchen, sondern im Dialog mit anderen entsteht. Das bringt den Mehrwert“, beobachtet auch Wilhelm Bauer vom Fraunhofer-Institut. Damit das funktioniert, reicht es nicht, die nötigen Kommunikationsmittel zur Verfügung zu stellen. „Es hängt sehr von der Kultur in einem Unternehmen ab, ob hier Gemeinschaftssinn entsteht oder jeder vor allem auf persönliche Vorteile achtet. Ohne faire Honorierung von Leistung und ohne eine Kultur des Vertrauens wird jeder sein Ding machen und in erster Linie sich selbst schützen ...“.

Was Bauer und der IBM-Manager Grandpierre für die Büroarbeit beschreiben, das Auflösen der alten Hierarchien, beobachtet der Industriesoziologe Ulrich Jürgens auch in der Produktion. Er leitet am Wissenschaftszentrum Berlin (WZB) die Forschungsgruppe Wissen, Produktionssysteme und Arbeit. Jürgens sitzt in einem Büro, dem man nicht ansieht, dass hier ein Wissenschaftler eines der renommiertesten sozialwissenschaftlichen Forschungsinstitute des Landes tätig ist: überquellende Regale und Papierstapel überall.

Hier wird gearbeitet, sagt Jürgens lakonisch. Und erklärt dann, wie sich die industrielle Fertigung verändert: „Die Unternehmenskultur muss Verantwortung nach unten verlagern. Gleichzeitig müssen unten alle nötigen Informationen verfügbar sein. Die Vorgesetzten, die Vorarbeiter, bekommen eher eine Coach-Funktion.“ Der Einzelne muss die gewünschten Standards genau kennen, um selbstständig Entscheidungen treffen und ohne Rücksprache mit Vorgesetzten eingreifen zu können, wenn etwas schief läuft. Die Anforderungen an die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter wachsen. Das muss mit Frühwarn-Techniken unterstützt werden, weil man natürlich in komplexen Abläufen nicht immer alles überblicken kann. In der industriellen Produktion, etwa in der Montage, wird sich die Tendenz verstärken, den Einzelnen in seiner Eingriffs- und Diagnosefähigkeit zu stärken.

Ein Beispiel dafür sind Montagebänder in der Automobilindustrie, wo die Arbeiter mit Elektronik für Messvorgänge ausgestattet sind. Produktionsarbeiter überwachen größere Anlagen und haben die Möglichkeit, Maschinenzustände zu überprüfen und zu korrigieren. „Am äußeren Bild“, sagt Jürgens,

„wird man diese Verschiebungen in der Arbeitsorganisation nicht unbedingt bemerken, wenn man in eine Fabrikhalle hineinkommt. Aber man wird es erkennen, wenn man sieht, wie die Leute mit anderen zusammen arbeiten, wie sie von ihrer Umgebung informiert und gewarnt werden durch diverse Signale und wie sie selbstständig Prozesse steuern. Das alles findet schon statt, aber noch längst nicht überall. Das wird sich verstärken, ausdifferenzieren und in der Fläche ausbreiten.“

Klingt, als seien die berühmten flachen Hierarchien dort angekommen, wo mancher sie am allerwenigsten vermutet hätte: in der Werkhalle. Aber wie im Büro hat auch hier die neue Freiheit ihren Preis. In einer Befragung der schwedischen Metallgewerkschaft unter 120.000 Beschäftigten zu ihren Erfahrungen mit Lean Production² gaben die Befragten an, die gewachsene Eigenverantwortung habe zu Verbesserungen bei Arbeitsinhalten, Problemlösungen und dem Einfluss von unten geführt. Allerdings sagten 61 Prozent der Befragten auch, dass die Stressbelastung deutlich größer geworden sei.

Für den WZB-Forscher Jürgens ist das mehr als das übliche Gewerkschafts-Lamento. Er sagt: „Das ist typisch für solche Prozesse. Die Angst, in den komplexen Abläufen etwas zu übersehen, läuft immer mit. Auch die Forderung, dass der Einzelne zum Prozess kontinuierlicher Verbesserungen beiträgt, hat ihre Schattenseiten, spätestens wenn Mitarbeiter ihr Wochenende dafür benutzen, an Konstruktionszeichnungen zu sitzen. Der Einzelne entwickelt sich, das ist positiv, aber das tut nicht jeder Familie und jeder Ehe gut.“

Die Frage ist, was auf Dauer für den Menschen und die Organisation gesünder ist: stressige Selbststeuerung und Eigenverantwortung oder weitgehend von der Hierarchie gelenkte, entfremdete Arbeit.

Die Antwort wird davon abhängen, ob es Unternehmen gelingt, die notwendige Fairness aufzubringen. Und den Beschäftigten, das nötige Selbstbewusstsein zu entwickeln.

Quelle: brand eins 09/08, gekürzt und zur Verständlichkeit neu bearbeitet

² lean production ist eine Arbeitsorganisation mit mindestens folgenden Merkmalen: flache Hierarchien, volle Verantwortung der Gruppe für das Arbeitsergebnis, intensive innerbetriebliche Kommunikation

M 5 Jan Dohmeyer hat ganz allein eine neue Autogattung erschaffen

Wir sind in Lübeck-Schlutup, mitten im Wald ... und Jan Dohmeyer ist dort schwer zu finden. Das ist ein Problem für ihn. Eines von vielen Dohmeyer baut Transporter zu Reisemobilen um. „Schon meine Eltern haben an Bussen rumgebastelt“, erzählt er. Den ersten VW-Bus hat er zum Surfen ausgebaut. Dann kam der nächstgrößere und dann noch ein größerer. Der steht draußen vor der Halle, ist schon 13 Jahre alt und fährt immer noch. ...

Dohmeyer hat Maschinenbau studiert und war in der Autoindustrie, hat Kunststoffe verformt, Armaturenblecher hergestellt und Produktionsstraßen geplant. Eine hoffnungsvolle Karriere. Aber er war nicht konzerntauglich, wie er sagt. Die Firma habe Fehler gemacht – und er hätte es besser gewusst. Dohmeyer ging. Ein Dickkopf mit Burn-out-Syndrom.

„Ich habe ein halbes Jahr lang nichts gemacht, musste erst mal wieder Mensch werden. Und dann habe ich mir überlegt: Das, was du da (in der Automobilfirma, *d. Überarbeiter*) gemacht hast, hat ja Spaß gemacht. Und bei Wohnmobilen ist alles so holzlastig. Da kann man mit Kunststoffen noch was bewegen. Also probier's mal.“

Eine neue Fahrzeuggattung, das war das ehrgeizige Ziel des Ingenieurs. Er ging es locker an: Im Gewächshaus der elterlichen Gärtnerei lernte er erst mal schweißen. Dann baute er sich einen Stahlrahmen für eine sogenannte Tiefzieher-Anlage, mit der man Kunststoffe verformen kann. Ein Jahr brauchte er, bis er selbstständig konnte, was er früher im Großbetrieb getan hatte.

Dann besorgte er sich einen Mercedes-Benz-Sprinter und begann mit dem Innenausbau. Stück für Stück machte er aus dem Transporter ein Reisemobil. „Die Randbedingungen waren doof und eng und schwierig“, erinnert sich Dohmeyer. „Der Wagen war klein, rund und durfte nicht so schwer werden.“ Für den Innenausbau verformte er auch Dinge, die eigentlich gar nicht dafür gedacht waren. Bis heute hat er etwa 850 verschiedene Teile entworfen, zahlreiche Erfindungen verwirklicht und vier Patente angemeldet.

Das Besondere: Der Wagen wirkte wie aus einem Guss, als wäre er so vom Band gefahren. Dohmeyer nannte ihn „Domo“ und fuhr im Frühjahr 2003 erstmals mit ihm auf eine Messe. Doch er stellte schnell fest: „Das Auto muss seinen Markt erst finden.“ Der klassische Camper ist nicht sein Kunde. „Es sind eher die, die mit Campern nichts zu tun haben wollen. Wie Hund und Katze. Die Argumente für unseren Wagen sind die Argumente gegen das Klassische.“ Der Vertrieb über den Wohnmobilhandel funktionierte nicht. Die Reisemobilkundschaft ist kritisch, beobachtet den Markt genau und lässt sich oft jahrelang Zeit, bevor sie kauft, zumal 60.000 Euro ein stolzer Preis sind.

2005 verkaufte er die ersten drei Fahrzeuge in die Niederlande. Das Geschäft begann anzulaufen, da verkündete Mercedes-Benz einen Modellwechsel. Der neue Sprinter war größer. „Ein völlig anderes Auto. Ganz andere Maße.“ Dohmeyers Teile passten nicht mehr. Die Kunden warteten erst mal ab. Und die Bank gab ohne neue Aufträge kein weiteres Geld. Der Gründer suchte nach privaten Investoren. Über vier Ecken, seinen Vater, seinen Onkel, den Lübecker Yacht-Club und den Rotary Club bekam er Kontakt zu einem Geschäftspartner, Ende 2006 gründeten sie zusammen die DO!NG KG.

Mit neuem Elan ging Dohmeyer wieder an die Arbeit. Das größere Volumen im neuen Sprinter füllte er mit einem herunterklappbaren Bett unter dem Dach. ... „Mit dem Bett oben wird ein Bett unten überflüssig, und es entsteht neuer Platz. So kamen wir auf die Idee mit dem Business-Mobil“, sagt

der Tüftler. Und führt gleich sein neuestes Produkt vor, einen Polizeiwagen. Oder besser: eine fahrende Dienststelle mit Aktenschränken und Schreibtisch. Die Kreispolizeibehörde Neuss will Stationen auf dem Land schließen und stattdessen diese Wagen einsetzen.

„In 90 Prozent aller Fälle kann ich die Wünsche des Kunden genau umsetzen“, verspricht Dohmeyer. „Ob es nun der klassische Rentner mit den zwei Enkelkindern ist, der mit dem Domo in den Urlaub fährt. Oder der Messebauer, der einen Lieferwagen mit Bett braucht. Oder die Polizei. Alles total unterschiedliche Zielgruppen, aber immer die gleichen Module. Wie ein Puzzle fügt sich auf einmal alles zusammen.“

Das Jahr 2009 begann so gut, dass Dohmeyer schon an den Durchbruch glaubte. Auf einer Messe in Stuttgart unterschrieb er Aufträge für eine Viertelmillion Euro. Doch dann kam die Insolvenz. „Gründe gab es viele“, sagt er. „Zwei Autos wurden nicht abgenommen, weil die Händler wegen der Finanzkrise nicht zahlen konnten. Aber ich habe auch eigene Fehler gemacht. Und dann wollte jemand auch noch sein Geld zurück.“

Am 1. April wurde das Insolvenzverfahren eröffnet. „Für die Folgefirma ist das zwar gut, weil sie scheinbar ihre Probleme bereinigt hat – aber warum sollte man einer Folgefirma noch etwas verkaufen? Man stößt auf Misstrauen, ob man die Rechnungen bezahlen kann.“ ...

Die neue GmbH bekommt Ware von Lieferanten nur noch gegen Vorkasse und ohne Rabatt. Ein neues Auto will ihm niemand mehr verkaufen. Also holt Dohmeyer die Mercedes-Händler mit ins Boot. Statt einen Wagen zu kaufen und umzubauen, verkauft der Händler den Wagen nun direkt an den Kunden. Die Bestellung beim Werk erfolgt dabei genau nach Dohmeyers Vorgaben. Dafür hat er eine lange Liste zum Ankreuzen geschrieben. „Mercedes macht so viel wie möglich selbst. Wir machen dann die Möbel rein und sorgen dafür, dass alles aus einem Guss ist.“

Das funktioniert ganz gut – beim Mercedes-Benz-Händler in Lübeck. Die meisten Kunden kommen aber aus dem süddeutschen Raum, wollen sich das Fahrzeug gern ansehen und müssen dazu hoch in den Norden reisen. Dohmeyer ist nicht wirklich präsent auf dem Markt. Das kann er nur über das große Mercedes-Benz-Händler-Netz. Da will er rein. Aber das braucht Zeit.

Momentan arbeiten acht Mitarbeiter bei Domo und bauen im Schnitt zwei Wagen im Monat um. Damit macht Dohmeyer „eine schwarze Null“. Aber: Eine halbe Million Euro hat er bereits investiert. Deshalb lebt er privat asketisch. Er wohnt in einer Einzimmerwohnung im achten Stock eines Lübecker Hochhauses, verzichtet seit Jahren auf Urlaub und geregelte Arbeitszeiten. Sein Ziel für die Zukunft: „Im Betrieb endlich mal überflüssig sein.“ Aber welcher Firmengründer ist das schon im deutschen Mittelstand?

Quelle: brand eins 09/08, gekürzt und zur Verständlichkeit neu bearbeitet

M 6 Klein wird groß

Plentyoffish.com ist nach Besucherzahlen die größte Online-Single-Börse im englischen Sprachraum. Sie hat zehn Millionen registrierte Mitglieder, die auf der Seite im Monat rund 1,7 Milliarden Mal herumklicken. 2007 machte das Ein-Mann-Unternehmen nach eigenen Angaben rund zehn Millionen Dollar Gewinn, von denen ... Markus Frind, der Eigentümer der online-single-Börse, lediglich seiner Freundin ein paar Dollars abgeben muss. Sie hilft manchmal dabei, E-Mails von einsamen Herzen zu beantworten, die mit den Funktionen der Seite nicht klarkommen.

Mehr Organisation ist nicht nötig. Technisch läuft Plentyoffish.com weitgehend auf Autopilot. Und da die Plattform von den Mitgliedern keine Gebühren kassiert, sondern sich ausschließlich über Werbung finanziert, müssen auch keine zahlenden Kunden betreut und verwaltet werden. Genau dafür brauchen kostenpflichtige Partnerbörsen oft Hunderte von Mitarbeitern. Für Markus Frinds Organisation gilt: klein, aber fein. Und seine Gründergeschichte zeigt, dass in einer Ökonomie, die auf Wissen und Kommunikationstechnik basiert, Geschäftsmodelle möglich sind, in denen auch kleine Klitschen große Umsätze erzielen können.

Zugegeben: Nur weil ein cleverer Web-Programmierer eine Marktnische findet, steht die Wirtschaft nicht gleich Kopf. Und so groß sind die Chancen kleiner Einheiten auch wieder nicht. Dennoch ist in vielen Branchen zu beobachten, dass sich die Spielräume von Einzelkämpfern und kleinen Organisationen deutlich erweitern. Firmen mit der richtigen Idee in Verbindung mit der richtigen Strategie konnten auch in der Hochzeit des Industriekapitalismus mächtigen Firmen Marktanteile abjagen. ... Gerade in einer Zeit, in der das wichtigste Produktionsmittel ein Laptop im Wert von 400 Dollar sein kann, bewahrheitet sich die simple Formel „Kopf schlägt Kapital“ immer öfter. Dabei muss sich das Geschäftsmodell keineswegs darauf beschränken, Kommunikation durch digitalen Datenaustausch herzustellen wie im Fall von Plentyoffish.com.

Der globale Kaufmann

Günter Faltn, Professor ... an der Freien Universität Berlin, verdeutlicht die neuen Möglichkeiten von Mini-Unternehmen, globale Wertschöpfungsketten zu knüpfen, an einem eher handfesten Beispiel.

Wenn vor wenigen Jahrzehnten ein deutscher Kaufmann ägyptische Baumwolle kaufen wollte, musste er nach Kairo reisen oder eine Person seines Vertrauens finden, die die Qualität der Ware vor Ort überprüfte. Dann musste er die Bezahlung organisieren, den Transport, die Zollangelegenheiten bei Ausfuhr und Einfuhr – und hoffen, dass die später gelieferte Baumwolle tatsächlich der Bestellung entsprach. Die Einfuhr von Baumwolle aus Ägypten war ein mühsamer Prozess mit vielen Risiken. Eigentlich konnten ihn nur spezialisierte Unternehmen abwickeln. Um im internationalen Handel erfolgreich mitmischen zu können, war zudem viel Geld nötig. Das bekam von den Banken nur geliehen, wer über Erfahrung im Baumwoll-Markt verfügte.

Nun wäre es heute deutlich einfacher und günstiger, nach Kairo zu fliegen, um die Ware vor Ort zu prüfen, als noch vor 20 Jahren. Fast jeder Ort der Welt, an dem im größeren Stil gehandelt wird, besitzt eine Start- und Landebahn. Billig-Fluglinien, Billig-Hotels und preiswerte Mietwagen machen Geschäftsreisen erschwinglich. Aber ein Unternehmer muss heute gar nicht mehr zwingend ins Flugzeug steigen, wenn er Baumwolle kaufen möchte. Er kann einfach einen Baumwoll-Vertrag an der Rohstoffbörse in Chicago erstehen. Der Kontrakt definiert Menge, Qualitätsstufe und Lieferbedingungen genau. Globale Logistik-Unternehmen sorgen für Transport und Zollabwicklung. Der Zahlungsverkehr ist mit drei Klicks am Computer geregelt. Und das Beste: Auch der Nichtexperte

kann sich fast blind darauf verlassen, dass die Ware wie bestellt ankommt. „Damit, und das ist das Entscheidende, hat auch ein Firmengründer Zugang zum gleichen Markt – und zwar praktisch zu den gleichen Bedingungen – wie die großen Unternehmen“, sagt Faltin. Sein Rat: Ein Unternehmen braucht zuerst eine gute Idee. Die einzelnen Prozess-Schritte zur Fertigung sind dann an spezialisierte Dienstleister auszulagern. So können es auch Kleine mit den Großen aufnehmen.

Für den Forscher Faltin ist das mehr als graue Theorie. Dass sie für die Praxis taugt, hat er selbst bewiesen. Vor mehr als 20 Jahren gründete er zu Hause seine eigene Firma Teekampagne, die Darjeeling-Tee in großer Menge einkauft und ohne Zwischenhandel in Ein-Kilo-Packungen direkt an Verbraucher vertreibt, die sonst nur teure 50- oder 100-Gramm-Tütchen im Laden erstehen. Die Teekampagne kann Darjeeling trotz anständiger Marge zu einem unschlagbaren Preis anbieten. Sie ist heute die größte Einzelabnehmerin von Darjeeling-Blättern weltweit und kommt dennoch mit einem guten Dutzend Mitarbeiter aus. Die kleine Organisation bei großem Umsatz ist möglich, weil das Unternehmen vom Callcenter über die Rechnungslegung bis zu Verpackung und Versand konsequent alle Aufgaben an Spezialisten abgegeben hat und sich auf das Wesentliche konzentriert. Im Fall der Teekampagne heißt das: die Qualität des Produktes sichern und dafür sorgen, dass potenzielle Kunden von den Vorteilen der Großpackungen erfahren.

Lego-Ökonomie

„Es gibt heute eine umfassende Infrastruktur für Unternehmen, die nahezu alle Dienstleistungen entlang der Wertschöpfungskette bietet“, sagt Frank Piller. Der Professor ... an der Rheinisch-Westfälischen-Technischen Hochschule (RWTH) Aachen erkennt in der fortschreitenden Arbeitsteilung der Weltökonomie die große Chance für die kleine Einheit. Der Unternehmer-David kann nämlich heute wie Goliath Baumwollkontrakte an der Rohstoffbörse von Chicago kaufen oder seine Produkte über das Internet in aller Welt vertreiben. Dank spezieller Buchhaltungs-Software lässt sich die Bürokratie auf Spezialisten abwälzen, die ihre Dienste nach Nutzung wie Strom aus der Steckdose abrechnen. Damit haben auch kleine Unternehmen Zugang zu leistungsfähigen Helfern.

Auch könnte eine Mini-Klitsche ihr Sekretariat an die Ebuero AG auslagern, eine Berliner Firma, die sich darauf spezialisiert hat, kleinen Unternehmen lästige Aufgaben abzunehmen. Das ist wie eine modularisierte Geschäftswelt nach dem Lego-Prinzip.

Quelle: brand eins 08/09, gekürzt und zur Verständlichkeit neu bearbeitet

M 7 Ein modernes Auto ist ein unendlich komplexes industrielles Produkt

Ein Designer auf Mallorca, ein Musiker und ein polnischer Fahrradhersteller versuchen gemeinsam, den Gegenbeweis anzutreten.

... An einem einfachen Desktop-Rechner in einem einfach ausgestatteten Ferienhaus mit Meerblick ist in den vergangenen beiden Jahren ein ziemlich großes Versprechen entstanden. Das Versprechen heißt Gii und ist das Ergebnis einer erfolglosen Suche. Auf dem Markt fand Gasch – ein deutscher Kfz-Techniker und Designer, der auf Mallorca lebt – kein Auto, das ihm gefiel. Also entwickelte er – der nach seiner Kfz-Meisterausbildung Nutzfahrzeuge für MAN konzipierte und später auf Mallorca kleine U-Boote für Touristentauchfahrten umbaute – einfach selbst eines.

Der Gii hat drei Räder, einen kompakten 40-KW-Elektromotor und sieht aus, als seien die Designer des Messerschmitt Kabinenrollers mal eben wiedergeboren worden, hätten einen Crash-Kurs in Computer Aided Design (CAD) erhalten und ihr klassisch schönes Wirtschaftswunder-Gefährt für das 21. Jahrhundert auf Öko getrimmt. Er soll schnell genug für bequeme Autobahnfahrten sein, mit seinem Lithium-Ionen-Batterie-Pack auf eine Reichweite von 300 Kilometern kommen und deutlich unter 20.000 Euro kosten. Gasch verspricht: „Im Februar, spätestens im März wird der erste Prototyp auf der Straße rollen.“

Gebaut wird der erste Gii in einer Werkstatt in Krakau, die eigentlich Liegeräder aus Carbon herstellt, die ersten davon mit Elektromotoren ausgestattet hat und zudem in Windkrafttechnik macht. Eigene Arbeitszeit nicht eingerechnet, wollen Gasch, sein polnischer und ein weiterer deutscher Partner die Entwicklung des voll fahrtüchtigen Prototyps für unter 50.000 Euro hinbekommen.

Zum Vergleich: Die Entwicklung eines Kleinwagens verschlingt üblicherweise Hunderte von Millionen Euro. Wie soll angesichts dieser Zahlen möglich sein, einen Kleinwagen für wenig Geld zu entwickeln? „Na ja. Es ist doch alles überschaubar, denn der Gii besteht ja nur aus rund 200 Komponenten, viele davon Standardteile aus der Motorradtechnik. Für die Karosserie samt Einstiegshaube planen wir rund 10.000 Euro ein.“

Wenn man so will, ist der Gii das Gegenmodell zum tonnenschweren, benzinfressenden Sowjetjeep vor der Ferienhaustür. Und auch wieder nicht: Er steht für einfache, robuste Technik und die Wiedereinführung des gesunden Menschenverstands in die Fahrzeugentwicklung. Denn die steckt in einer Sackgasse.

... Zeiten des Wandels sind gute Zeiten für Menschen, die nicht in gängigen Bahnen denken. In der eingefahrenen Welt der Automobilproduktion scheint es davon immer mehr zu geben. Shai Agassi gehört zu ihnen, der ehemalige SAP-Manager, der mit seinem Service-Unternehmen Better Place den Fahrern von Elektroautos anständige Reichweiten verschaffen möchte. Oder die Tesla-Gründer, die mit ihrem Elektrosporthwagen die E-Mobility-Euphorie mit ausgelöst haben. Oder die Marler Loremo-Gründer, die an einem formschönen Zwei-Liter-pro-Hundert-Kilometer-Sportkleinwagen basteln. Oder die amerikanischen Aptera-Entwickler mit ihrem Elektro-Zweisitzer im Ufo-Look. Oder eben Gordian Gasch, der Produkt-Designer mit seinem Ferienhaus-Büro zehn Kilometer südlich der Schinkenstraße von El Arenal. Ein Mann, der sich auf einfache Lösungen für komplexe Probleme spezialisiert hat.

... Und dann wäre da jetzt der Gii, der sich erlaubt, Auto nicht als Gefährt mit vier Rädern und rechteckiger Grundfläche zu definieren, sondern als rundliches Dreirad.

Für die ungewöhnliche Form hat der Designer eine Reihe schlüssig klingender Argumente, die auch Laien verstehen. Zum Beispiel: „Drei dünne Reifen haben weniger Reibung als vier dicke.“ Oder: „Frage dich, warum ein Ei so stabil ist. Oder vergleiche die Stabilität eines Schuhkartons mit der Stabilität eines Papprohrs in gleicher Stärke.“ Oder: „Nur ein wirklich aerodynamisches Elektroauto wird bei aktueller Batterieleistung anständige Reichweiten erzielen. Ein E-Mini oder ein E-Smart sind nicht aerodynamisch.“ Derzeit beflügeln die Fortschritte in der Materialtechnik nahezu alle Kleinentwickler neuer Fahrzeugtypen. Die meisten von ihnen sind überzeugt: Die Karosserie der Zukunft wird nicht aus Blech sein, sondern aus modernen, ultraleichten und dennoch extrem stabilen Verbundstoffen wie Carbon und Glasfaser oder Biokunststoffen.

Hinzu kommt, dass die Modularisierung der Technikwelt den Do-it-yourself-Autoentwicklern in die Hände spielt. Wer Armaturen, Airbags oder Hinterachsdifferenziale braucht, kann sie von einem der unzähligen Automobilzulieferer in kleinen Stückzahlen relativ günstig kaufen und dann nach Gusto kombinieren. Gleiches gilt zunehmend für Elektromotoren und die dazugehörigen Batterien als Antriebsmodule. Gordian Gasch sagt: „Es ist nicht mehr nachvollziehbar, warum die Entwicklung eines radikal neuen und besseren Fahrzeugs noch Hunderte von Millionen Euro kosten soll.“ Woran sich allerdings die unbequeme Frage anschließt: Wenn das alles heute so leicht machbar ist, warum gibt es dann die Autos, die Gasch und die vielen anderen kleinen Autoentwickler unverdrossen ankündigen, eigentlich noch nicht?

...

Stefan Bratzel, Professor für Automobilwirtschaft an der Fachhochschule Bergisch Gladbach, ... glaubt nicht daran, dass die kleinen den großen Herstellern in der Massenproduktion gefährlich werden können, allerdings er ist sehr wohl von den Chancen kleiner Hersteller überzeugt: „Die Zahl der Nischen wird wachsen, in denen kleine Anbieter erfolgreich agieren können.“ Das Geschäft könnte sich in Richtung eines ... Marktes entwickeln, auf dem nicht mehr erhebliche Mindeststückzahlen notwendig sind, um in den Vertrieb zu kommen, sondern sich ein Rattenschwanz kleinerer Anbieter mit geringeren Stückzahlen behaupten kann.

Bratzel verweist auf den norwegischen Hersteller Think, der den lokalen Markt seit 18 Jahren mit kleinen Smart-ähnlichen Elektrofahrzeugen versorgt, die heute eine Reichweite von 180 Kilometern haben. Wer in Hunderter- oder Tausender-Stückzahlen denke und sauber kalkuliere, habe sehr wohl Chancen. Und finde unter Umständen bald mächtige Partner, die für das notwendige Kapital sorgen könnten. „Ein großer Energieversorger könnte sich so einen wie Gii schnell schnappen und die Fahrzeuge in seiner Region zum Handytarif anbieten“, spekuliert Bratzel.

Quelle: brandeins 08/09, gekürzt und zur Verständlichkeit neu bearbeitet

M 8 Nicht Titel und Position entscheiden. Sondern Argumente.

...

Ist ein Unternehmen nicht ein simpler Regelkreis, ähnlich dem Zusammenspiel von Heizkessel, Thermostat und Heizkörper? Was, wenn der Thermostat, die leitende Einheit, versagt und dem Heizkörper, der ausführenden Einheit, befiehlt zu heizen, heizen, heizen? Auf 120, 130, 150 Grad. Wer greift ein? Stoppt jemand den Thermostaten? Wenn nicht, platzt der Heizkessel, versagt das System.

Wir schreiben das Jahr 1970. Edenburg – ein holländischer Unternehmer, der zwei Jahre zuvor die Firma seiner Eltern übernahm – ist 36 Jahre alt und kommt zu dem Schluss, er müsse sein Unternehmen, das elektronische Anlagen für Hochseeschiffe baut, umkrempeln. Weg mit der alten Hierarchie, er will ein System absoluter Gleichwertigkeit, Transparenz und Gewinnbeteiligung. Er verordnet seiner Firma ein selbst entwickeltes Modell der Gleichberechtigung. ... Es liegt nicht an dem Modell, dass Edenburgs Firma 1976 in Not gerät. Die Kundschaft, meist mittlere Werften, lässt immer häufiger in Asien produzieren, irgendwann bestellt sie überhaupt nichts mehr. Edenburg will 60 Beschäftigte entlassen, sieht keinen anderen Ausweg, den Sozialplan hat die Gewerkschaft schon abgesegnet. Da meldet sich bei einer Versammlung der Schlosser Jan de Groot zu Wort und sagt sinngemäß, die Bewältigung einer Krise sei Gemeinschaftsaufgabe.

So zieht die Belegschaft, ob Ingenieur, Elektroniker, Monteur EDV-Experte oder Verwaltungsangestellter, los, um Aufträge zu akquirieren. Sie fragen auf Baustellen, ob sie preisgünstig Leitungen installieren dürfen, sprechen wahllos Unternehmen an. Nach sieben Monaten sind die Auftragsbücher wieder voll. Edenburg muss niemanden entlassen, vielmehr zusätzliche Leute einstellen und hat neue Betätigungsfelder gefunden, etwa Notstromanlagen und radargestützte Sicherungssysteme. Die Firma macht Schlagzeilen in der Wirtschaftspresse. Es heißt, Edenburgs Erziehung zur Mitverantwortung habe sich bewährt. Das „Manager Magazin“ schreibt 1990: „Mit seiner Führung der dritten Art zwischen Diktatur und Demokratie ... macht Edenburg zunehmend Furore.“ Er wird Professor an der Twente-Universität, erhält Einladungen aus Harvard und Cambridge. Weltkonzerne wie Shell und Philips suchen seinen Rat, selbst die Nasa und die US-Luftfahrtbehörde FAA fragen an.

Das Modell wird Soziokratie genannt. Das Prinzip ist: Eine Entscheidung wird getroffen, wenn niemand mehr begründete Einwände vorbringen kann. Jede Entscheidung wird möglichst schnell ausgeführt. Die Entscheidungen werden in Gruppen getroffen und kontrolliert, die demokratisch gewählt werden, bis hin zur Geschäftsführung. Jede Gruppe wählt Delegierte, die in der nächsthöheren Gruppe vertreten sind. Und jede höhere Gruppe wählt die Leiterin oder den Leiter der darunter stehenden. Alle Leiter und Delegierten werden alle zwei Jahre neu gewählt.

Jede Stimme zählt, jeder ist Teilhaber, so wird das Wissen der Mitarbeiter für die Firma erschlossen

Nicht Position und Titel entscheiden, sondern Argumente. Nicht Macht, sondern Verstand und Expertise. Jede Meinung ist wertvoll. Jeder kann alles werden, jeden Posten besetzen innerhalb der Organisation. Ein ungelernter Arbeiter kann durch Wahl bis in den Topkreis vorrücken. Ein revolutionärer Ansatz. Und – das war Edenburg besonders wichtig – die Stimme des Kapitalgebers

hat nicht mehr Gewicht als die des Büroboten. Alle sollen äquivalenter Teil des Unternehmens sein. Konsequenterweise soll es ihnen auch zu gleichen Teilen gehören. ... Gewinne werden in die Firma investiert oder als Boni an alle verteilt. Endenburgs Credo: „Die Soziokratie lebt von der Anerkennung des Individuums. Sie kennt keine Gewinner und Verlierer, nur Lösungen.“

Was sagen Experten zu dem Modell? Es gebe keine bessere Möglichkeit als die Soziokratie, befand der Professor für Philosophie an der Universität Twente, Doede Nauta, um in einer Organisation „das Know-how der Menschen zu erschließen“. Eine Mitarbeiterin in Endenburgs Firma erzählt: „ich war vorher bei zwei Agenturen für Zeitarbeit, einer Kindertagesstätte, bei der Stadtverwaltung und überall herrschte Frustration (Enttäuschung, *d.Überarbeiter*), weil man nicht in Entscheidungen involviert (eingebunden, *d.Ü.*) war (und) unsinnige Prozeduren verfolgt wurden. Hier habe ich einen Platz für meine Meinung, jeder wird gehört, außerdem verdiene ich mehr als überall, wo ich vorher war.“ Der Finanzchef einer Firma, die das Modell ebenfalls umgesetzt hat, kommt zu folgendem Urteil: „Soziokratie bringt mehr Motivation, mehr Effizienz. Friktionen werden schneller abgebaut, Konflikte kanalisiert. Ich sehe nur Vorteile.“ Und der Direktor dieser Firma hat festgestellt: „Es ist ein System und eine Kultur. Es prägt dich als Mensch, es fördert die Entwicklung deiner Persönlichkeit.“

Quelle: brand eins 08/09 Die ideale Welt, gekürzt und zur Verständlichkeit neu bearbeitet

M 9 Schöne neue Arbeitswelt? – Ein Brief an meine Tochter

von G. Günter Voß

Liebe Laura,

neulich bei unserem Gespräch war ich ziemlich erschrocken darüber, wie verunsichert Du über Deine berufliche Zukunft bist. Du hattest recht, dass ich als „Experte“ für das Thema „Arbeit“ doch wissen sollte, was auf Dich zukommt. Als ich 16 Jahre alt war, war das mit dem Beruf zwar auch nicht leicht (Du weißt, dass ich zuerst etwas ganz anderes getan habe, bevor ich Soziologe wurde), aber damals war die Welt irgendwie noch in „Ordnung“.

Jetzt ist vieles anders. Und ich muss zugeben, dass ich nicht genau weiß, wie es mit der Arbeit weitergehen wird. Niemand ist ein Hellseher. Trau keinem der vielen Wirtschafts-Gurus, die uns weismachen wollen, sie wüssten, wo es langgeht und was man tun muss, um „Karriere“ zu machen. Erinnerst Du Dich noch an die kurze Zeit der großen Hoffnung auf die New Economy? Alle redeten von den coolen Jobs in den „Start-ups“. Ganz schön mies sieht es dort inzwischen aus. Selbst Informatikern und Betriebswirten dämmert, dass für sie harte Zeiten anbrechen.

Trotzdem kann ich natürlich ein paar Dinge darüber sagen, wie sich das Berufsleben entwickeln wird. Ich werde mich dabei auf die Punkte beschränken, die aus meiner Sicht besonders wichtig sind. Vieles ist ohnehin klar. Zum Beispiel, dass man ohne Computerkenntnisse ziemlich alt aussieht (sogar bei der Müllabfuhr); dass man ohne gute Englischkenntnisse kaum Chancen hat usw.

Alles wird anders? ... Vieles bleibt aber auch gleich!

Natürlich gab es schon immer Veränderungen in der Welt der Wirtschaft und Arbeit. Aber nie vollzog sich dieser Wandel so schnell und so grundlegend wie jetzt („Strukturwandel“ nennen das die Soziologen). Trotzdem ist es wichtig zu sehen, dass vieles so bleibt wie bisher.

Zum Beispiel dass auch in Zukunft die Technik die Arbeit bestimmt und der Mensch oft nur eine untergeordnete Rolle spielt. Oder dass weiterhin viele Menschen traditionelle Arbeitsplätze haben werden: an Fließbändern, in Kaufhäusern Geschäften, in Büros und Verwaltungen, auf dem Bau, bei der Müllabfuhr, bei der Straßen- und Gebäudereinigung u. v. a. m. Klar ist auch, dass auch weiterhin nur ein paar Leute das dicke Geld und damit das Sagen in der Wirtschaft haben werden.

Trotzdem ist deutlich zu erkennen, dass wir auf dem Weg in eine „neue Arbeitswelt“ sind. Man kann die heutige Situation mit dem Beginn der Industrialisierung vor ca. 150 Jahren vergleichen, wo all das entstand, was für uns heute „normal“ ist – und bald nur noch Geschichte sein wird: die klare Trennung von Arbeit und Freizeit, lebenslange Berufe, feste Arbeitszeiten, die Rollenverteilung von Chef und Arbeitnehmer etc.. Diese Veränderungen betreffen nicht nur die Arbeit, sondern sie berühren fast alle Lebensverhältnisse: etwa die Art, wie die Menschen in Zukunft zusammenleben werden (wie bisher als „Kleinfamilie“ mit Vater-Mutter-Kind?), wie die Lebenswege verlaufen werden (immer noch nach dem schönen Rhythmus Kindheit – Schule – Ausbildung – Erwerbsleben – Rente –

Ende?) und wo wir arbeiten und leben werden (vielleicht alle paar Jahre in einem anderen Land? Das private Lebenszentrum in der einen Region, die Arbeit in einer ganz anderen?).

Die Soziologen sind sich einig, dass mit diesem Strukturwandel nicht die Welt untergeht, aber auch, dass nicht gerade das Arbeits-Paradies auf uns wartet, wie manche Schnelldenker behaupten. Es wird

sicher Menschen geben, die von den Veränderungen profitieren (weil sie beispielsweise zur richtigen Zeit das Richtige gelernt haben); etliche werden aber auch Probleme haben, sich zurechtzufinden. Und es wird weiterhin ziemlich miese Jobs geben, auch wenn sie vielleicht zuerst ganz schick aussehen (z. B. in Call Centern). Da solltest Du Dir nichts vormachen lassen.

Es gäbe etliches, worüber ich Dir was erzählen könnte: z. B. über die „Informationstechnik“ und das Internet, von denen in Zukunft so gut wie jeder Arbeitsplatz geprägt sein wird (vergiss aber nicht, dass immer noch viele Menschen keinen ständigen Netz-Zugang haben!). Auch zum Schlagwort „Wissensgesellschaft“, in der es angeblich nur noch um Informationen geht (so ein Blödsinn!), müsste ich Dir eigentlich was sagen, ebenso wie zu den Aus- und Nebenwirkungen der *Globalisierung*, die u. a. darin bestehen werden, dass Du mit Arbeitskräften in aller Welt konkurrieren musst (was wahrscheinlich auch bedeutet, dass Du weniger verdienen wirst). Aber dazu ein anderes Mal. Jetzt will ich mich darauf konzentrieren, wie es den *arbeitenden Menschen* in zwanzig oder dreißig Jahren gehen könnte – vor allem darauf, wie Betriebe zukünftig mit ihren Mitarbeitern umgehen werden.

Eine schöne neue Freiheit für Arbeitende?

Bisher war es meist so, dass Betriebe den Beschäftigten ihre Tätigkeiten möglichst genau vorge-schrieben und diese kontrolliert haben. Seit einiger Zeit versucht man dagegen (was manche überrascht) den Berufstätigen *mehr Spielräume* zu geben. Ein paar Beispiele:

Schon seit Jahren werden sogenannte *„flexible Arbeitszeiten“* (Gleitzeit oder sog. „Zeitkonten“ mit wechselnden Arbeitszeiten, auch am Wochenende oder nachts) eingeführt und strikte Zeitkontrollen, wie die Stechuhr, abgebaut. Manche Betriebe gehen sogar dazu über, die Arbeitszeiten (fast) ganz freizugeben. Bei einer solchen „Vertrauensarbeitszeit“ können Mitarbeiter tatsächlich kommen und gehen wann sie wollen, und sie arbeiten so lange wie es nötig ist – was mal fünf, aber auch schon mal 16 Stunden am Tag sein können.

Auch *Gruppen- und Teamarbeit* oder *projektformige Arbeit* (bei der man ständig wechselnde Aufgaben, oft mit immer anderen Kollegen erledigt) ist inzwischen weit verbreitet. Dabei kann man zwar auch nicht gerade machen, was man will, aber die Gestaltungsmöglichkeiten sind ziemlich groß.

Neu ist auch, wie Chefs mit ihren Mitarbeiter umgehen. Da wird oft nicht mehr im Detail einseitig vorgeschrieben, was man zu welcher Zeit und in welcher Weise genau zu tun hat. Vorgesetzte und Beschäftigte legen vielmehr gemeinsam in einer *„Zielvereinbarung“* fest, was der Mitarbeiter bis zu einem bestimmten Zeitpunkt erreichen muss – wie er das dann hinkriegt, ist seine Sache.

Auch bei den *„Beschäftigungsverhältnissen“* (also z. B. ob und wie man überhaupt bei einem Betrieb angestellt ist) wird sich einiges ändern. Schon jetzt findet man immer häufiger *befristete Arbeitsverhältnisse* (oft bei Berufsanfängern oder Firmenneulingen). Auch *Zeit- und Leiharbeit* (wo man bei einer Firma angestellt ist, die einen dann für begrenzte Jobs an andere Betriebe ausleiht) nimmt ständig zu. Etliche Berufstätige sind zudem gar nicht mehr richtig bei ihrer Firma „angestellt“, sondern erledigen die Arbeit jetzt als Selbstständige und damit auf eigenes Risiko (*„Scheinselbstständige“*). Auch *Teilzeitarbeit* wird es in Zukunft sehr viel öfter geben (sie ist aber nicht ideal, wenn man einen vollen Job braucht, um ausreichend Geld zu verdienen oder um beruflich weiterzukommen).

Da sieht dann das Arbeiten tatsächlich ganz anders aus als bisher. Es heißt dann nicht mehr: „Sie müssen von Montag bis Freitag von 8.00 bis 17.00 Uhr an Ihrem Platz sein, und genau nach Anweisung arbeiten“, sondern „*Wann und wie ihr die Arbeit macht ist uns egal – organisiert euch selber. Hauptsache, das Ergebnis stimmt und bringt Profit für die Firma*“. Hört sich erst mal gut an, oder? Aber: Geht es den Arbeitenden damit wirklich besser? Haben sie tatsächlich mehr Freiheiten, wie manche sagen?

Der Trick bei der neuen Freiheit: Selbst-Ausbeutung

Auch bei den neuen Arbeitsformen geht es den Betrieben im Prinzip nur um eines: *möglichst viel Leistung* aus den Menschen herauszuholen (was anderes wäre ja auch verwunderlich, oder?) – was nicht heißt, dass alle Unternehmen oder alle Vorgesetzte üble Ausbeuter sind. Es bleibt den Betrieben meist auch gar nichts anderes übrig: Sie müssen angesichts der wachsenden, weltweiten Konkurrenz immer mehr darauf achten, dass maximal gearbeitet wird. Erst kommen das Ergebnis und der berühmte „Profit“, und erst dann geht es (vielleicht) um die „Menschen“. So ist das im Arbeitsleben, und so wird es auch in Zukunft bleiben – da darfst Du Dir keine Illusionen machen.

Da zeigt es sich etwa, dass bei *offenen Arbeitszeiten* die Mitarbeiter keineswegs selber bestimmen, wann sie kommen und gehen und wie lange sie im Büro sitzen. Wenn ein Projekt es erfordert und das Team es verlangt, dann muss man ran; auch am Wochenende und am Abend und der Urlaub muss zur Not warten, und wer meckert, kriegt Ärger. Es ist wissenschaftlich erwiesen, dass heute wieder wesentlich länger und vor allem härter gearbeitet wird. In den USA kann man sehen, wohin das führen kann: Dort müssen die meisten Berufstätigen oft deutlich über 50 Stunden in der Woche arbeiten, bei nicht mal zwei Wochen Urlaub im Jahr. Viele haben sogar mehrere Jobs, um überhaupt genug zu verdienen. Ob es bei uns soweit kommen wird, weiß ich nicht – aber die Zeit der geregelten 35- bis 40-Stunden-Woche ist sicher vorbei. Nicht zufällig heißt eine viel beachtete aktuelle Kampagne der Gewerkschaften in der Computerindustrie „Arbeiten ohne Ende?“.

Oder es wird mit der Zeit deutlich, dass die so modischen *Arbeitsgruppen* zwar zum Teil ihre Tätigkeiten selber einteilen dürfen, aber dabei nicht selten ziemlich hart mit denjenigen umgehen, die nicht so gut mithalten können. Der Druck geht jetzt nicht mehr von den Vorgesetzten aus, sondern von den Teamkollegen, und die sind oft brutaler als die Chefs. Dass das den Betrieben nicht unrecht ist, das kannst Du Dir denken.

Auch die „*Zielvereinbarungen*“ sind bei genauerem Hinsehen so eine Sache: Da wird zwar verhandelt, aber die Vorgesetzten versuchen mit ziemlichem Druck die Arbeitsmenge und die Leistungsziele heraufzusetzen. Sich ernsthaft dagegen zu wehren, ist schwierig. Wer es versucht, gerät schnell unter den Verdacht, sich und seine Arbeit nicht gut genug organisieren zu können und den Anforderungen der Stelle nicht gewachsen zu sein. Wer will das schon? Zumal die Konkurrenz groß ist.

Fazit:

Es wird interessante neue Gestaltungsfreiräume geben, aber das heißt nicht, dass Berufstätige zukünftig bei der Arbeit machen können, was sie wollen. Es wird neue Freiheiten geben, die aber nur selten (oder nur sehr begrenzt) zur Selbstentfaltung genutzt werden können, sondern allein dazu dienen, dass mehr Leistung erzielt wird. Man hat nämlich gemerkt, dass mit immer noch exakteren Anweisungen und Kontrollen die Leute keineswegs mehr und schon gar nicht besser arbeiten, und man vor allem nicht das kriegt, was heute oft entscheidend ist: *Flexibilität* und *Mitdenken*, *Fantasie* und *Kreativität*, *Teamgeist* und *maximales Engagement*. Das Alles kann Spaß machen. Es droht aber auch eine Menge neuer Stress. Man hört daher inzwischen häufig, dass das, was heute abläuft,

keineswegs das Ende der „Ausbeutung“ bedeute, sondern nur eine besonders trickreiche Form sei – nämlich „Selbstaubeutung“.

Worauf muss man sich zukünftig einstellen?

Erstens ist es wichtig zu sehen, dass neue Arbeitsformen tatsächlich neue *Chancen und Möglichkeiten* bieten. Sie bringen aber auch erhebliche neue *Belastungen und Risiken* mit sich. Deshalb werden auf Dauer nur die klar kommen, die sich rechtzeitig auf die neuen Anforderungen einstellen. Konkret: Man muss mehr denn je in der Lage sein, sich den Job zu organisieren und ranzuklotzen, wenn es nötig ist. Zugleich muss man aber auch lernen, wie man sich wehren kann und verhindert, dass man kaputt gemacht wird oder sich selber kaputt macht.

Zweitens ist für mich klar, dass sich langfristig ein ganz neuer Berufstätigen-Typus entwickeln wird. Dann ist nicht mehr der brave „Arbeitnehmer“ gefragt, der nach der Schule einen Beruf erlernt, dann in einen Betrieb geht und sich nach vielen Jahren treuer Arbeit in die Rente verabschiedet, sondern ein Typus, den wir den „*Arbeitskraftunternehmer*“ nennen. Auch diese neuen Arbeitskräfte müssen eine gute Ausbildung haben, aber die ist nicht nach ein paar Jahren erledigt. Das Lernen und Umlernen wird vielmehr das ganze Leben lang dauern. Außerdem muss der neue Typus darauf eingestellt sein, das zu können, was ich eben beschrieben habe: mitdenken, perfekt sich selbst organisieren und völlig selbständig im Interesse des jeweiligen Betriebs funktionieren. Vor allem aber muss der Arbeitskraftunternehmer sich ständig mit seinen Leistungen (was wird gebraucht? wo werde ich gebraucht?) anbieten. Er muss die eigene Arbeitskraft als ein Produkt sehen, das man clever herstellen, ständig verbessern und dann gezielt verkaufen muss.

Das heißt dann schließlich drittens, dass man sich darauf einstellen muss, sein gesamtes *Leben im Griff zu haben*. Standardisierte Berufswege oder automatische „Karrieren“ – von wegen! Das Berufsleben wird immer häufiger ein Auf und Ab sein; ein Wechsel von Auftrag- und Arbeitgebern; ja sogar eine Kombination von verschiedenen Tätigkeiten (z. B. damit man ausreichend Geld verdient oder noch einen Job in Reserve hat, wenn der andere ausfällt), die mal gut, mal schlecht laufen. Auch in den Genuss von festen Arbeitszeiten (von „acht bis fünf“), geruhsamen „Wochenenden ab Freitagmittag“ und gesichertem Urlaub wirst Du möglicherweise nicht mehr kommen.

Es geht nicht nur um Wirtschaft, sondern auch um Politik – und die darf man nicht den anderen überlassen!

Meine dringende Empfehlung: Lass Dir nicht einreden, die Veränderungen kämen wie ein Wetterwechsel über uns. Das ist Quatsch! Hinter den Veränderungen der Arbeitswelt stecken ganz klar wirtschaftliche Gründe. Deshalb sollte man sich nicht darauf verlassen, dass schon irgend jemand den Prozess steuert; weder die Gewerkschaften noch die Parteien. Trotzdem ist es nicht vorbestimmt, wie die neue Arbeitswelt im Einzelnen aussehen wird. Vor allem lässt sich beeinflussen, wer in den Genuss von Vorteilen kommt, wen die Nachteile der Veränderungen in der Arbeits- und Wirtschaftswelt treffen und welche Folgen sich daraus für unsere Gesellschaft ergeben. Wie das Berufsleben in den nächsten Jahrzehnten beschaffen sein wird, ist sicher von der Wirtschaftsentwicklung abhängig, aber es ist immer auch *eine politische Frage*.

Misch Dich ein! Überlass die (Wirtschafts-)Politik nicht den anderen, sondern stelle Forderungen! Wehr Dich! Die neue Arbeitswelt wird nicht so paradiesisch werden, wie manche uns ins Ohr flüstern, aber sie wird auch nicht automatisch furchtbar sein. Wenn die nächste Generation von Berufstätigen (also Deine Generation) nüchtern registriert, was abläuft und sich überlegt, wie die

Zukunft aussehen sollte (und für die Verwirklichung der eigenen Vorstellungen was tut, z. B. in Gewerkschaften, Berufsorganisationen und Betriebsräten), dann stehen die Chancen gut dafür, dass die „Zukunft der Arbeit“ eine echte „Zukunft“ wird, mit vielen spannenden Möglichkeiten für die, die sich darauf einlassen.

Zum Schluss will ich Dir noch etwas Persönliches sagen. Ich hoffe, es nervt Dich nicht:

Drei Ratschläge

Die Suche nach einem Beruf ist für jeden (und war es immer schon) eine aufregende Sache. Aber man braucht sich deswegen nicht fertigmachen – genau genommen ist es heute sogar etwas einfacher als früher. Deine *Berufswahl* entscheidet nämlich erst einmal nur darüber, was die nächsten Jahre passieren wird (trotzdem musst Du Dir natürlich genau überlegen, womit Du am besten anfängst). Danach kommt es darauf an, dass Du Dich ständig *sinnvoll weiterentwickelst*, ohne Dich zu verzetteln. Du kannst (und wirst) aber vieles ändern. Wenn Du Dir, bei allem Wandel, *treu bleibst* und herausfindest, was Du wirklich *gut kannst* und was Dir *Spaß macht* (und Dich dann dafür anstrengst), dann hast Du gute Chancen auf ein erfülltes Arbeitsleben, vor dem Du keine Angst haben musst.

Wie schon gesagt, Du wirst Dich ganz sicher sehr selbstständig in immer wieder wechselnde Arbeitsteams und anspruchsvolle Organisationen einpassen und phasenweise auch ziemlich ranklotzen müssen. Das ist vielleicht manchmal nicht leicht, es kann aber auch sehr befriedigend sein. Daraus folgt, dass Du Dir klar machen musst, wo Deine *Grenzen* verlaufen, welches Deine (vielleicht sogar moralischen) *Prinzipien* sind und was Du ganz persönlich für wichtig hältst und durchsetzen möchtest. Das kann bedeuten, bewusst den Arbeitgeber zu wechseln, nicht alles mitzumachen, für eine angenehmere Arbeit auch mal Gehaltseinbußen hinzunehmen und sich evtl. sogar selbstständig zu machen (sei es auch nur auf Zeit oder mit einem Teil Deiner Arbeitskraft). Die Arbeitskräfte der Zukunft werden sehr beweglich sein müssen – sie dürfen es aber auch mehr als bisher sein, und das ist ein Chance, die Du nutzen solltest.

Du wirst nur dann mit den Anforderungen der zukünftigen Berufswelt klarkommen, wenn Du Dein Leben (Deinen Lebensweg und Deine tagtägliche Alltagsorganisation) klug und effizient in den Griff bekommst. Du wirst hart arbeiten und Dich immer wieder mühsam weiterbilden müssen, aber vergiss nicht: *Wer zu viel arbeitet, geht schnell vor die Hunde*. Man kann nur dann langfristig erfolgreich (und glücklich) sein, wenn man neben der Arbeit auch mit Freude lebt und seine Beziehung, die Freunde, die Kollegen und Verwandten nicht vernachlässigt. *Alleine ist auf Dauer jeder verloren* – ganz besonders, bei dem was im Arbeitsleben der Zukunft auf uns zukommt.

Alles Liebe, Dein Vater

Erschienen unter dem Titel „Liebe Laura ...“ in Herkendell, Beate (Hrsg.) (2001): Zukunft der Wirtschaft – Zukunftsaussichten Jugendlicher. Bundeszentrale für Politische Bildung. Bonn. Zur Verständlichkeit überarbeitet

M10 Möglichkeiten und Grenzen der Arbeitsgestaltung – mögliche Ergebnisse

Mögliche Ergebnisse der Analyse der Materialien M 3 – M 9

	Schöne neue Arbeitswelt M 9	Angestellte entscheiden, wann sie arbeiten M 3	Angestellt entscheiden, wie sie arbeiten M 4	Jan Dohmeyer ... M 5	Klein wird groß M6 Ein Auto ist ein unheimlich komplexes Produkt M 7	Nicht Titel und Positionen entscheiden M 8
Gestaltungsmöglichkeiten	flexible Arbeitszeiten Gruppenarbeit Projektarbeit Zielvereinbarungen	keine vorgegebenen Arbeitszeiten	barrierefreier Austausch von Wissen	Selbstständigkeit als Unternehmer	Selbstständigkeit als Unternehmerin und Unternehmer	Verantwortung für alle Geschäftsprozesse übernehmen und mit Argumenten überzeugen
Ermöglichungsbedingungen	Informationstechnik Strukturwandel flexible Beschäftigungsverhältnisse	Informationstechnik	Unternehmenskultur Delegierung von Verantwortung Fairness	Besitz einer privaten Werkstatt	Informationstechnik Modularisierung der Bauteile Buchhaltungssoftware	Anerkennung der einzelnen Mitarbeiterin und des einzelnen Mitarbeiters
einschränkende Bedingungen	flexible Beschäftigungsverhältnisse	Kontrollfunktion des mittleren Managements	hierarchisches Denken	Banken, Modellreihe von Mercedes, Markt		
neue Anforderungen an die Erwerbstätigen	Gefahr der Selbstausbeutung erkennen	Selbstverantwortung	Eigenverantwortung Selbstbewusstsein		Kernkompetenz erkennen und sich daran orientieren	
persönliche Interessen und Werte				Basteln Konstruieren Selbstverwirklichung	Neue Ideen entwickeln Selbstverwirklichung	
Regelungen		Arbeitszeitkonten Ausgleichsregelung Arbeitszeiterfassung				demokratisch gewählte Leitungsgruppen

M 11 Konflikt um die Arbeitsbelastung

Aufgabe:

Ihr sollt ein Gespräch zwischen Peter und seinem Chef vorbereiten und vor der Lerngruppe darstellen. Lest dazu den folgenden Text und macht euch die Situation klar. Teilt euch dann in zwei Kleingruppen auf. Die eine sammelt Argumente und Forderungen, die Peter seinem Chef vortragen kann, die andere Kleingruppe sammelt Argumente, mit denen der Chef seine Entscheidung Peter begründen kann. Erläutert euren Mitschülerinnen und Mitschülern vor dem Rollenspiel die Hintergründe des Konflikts. Erläutert euren Mitschülerinnen und Mitschülern vor dem Rollenspiel die Hintergründe des Konflikts.

Peter arbeitet in einer Berliner Firma, die aus Abfall neue Werkstoffe entwickelt. Er ist verantwortlich für ein Projekt, mit dem ein Verfahren entwickelt werden soll, um Solarzellen in einen aus Abfall entwickelten Werkstoff zu integrieren. Peter gefällt es gut in seiner Firma. Er geht voll in seinem Projekt auf. Zwei andere Projektmitarbeiterinnen und Projektmitarbeiter sitzen in Krakau. Alle zwei Wochen fliegt er dorthin und sie planen die weitere Arbeit. Häufig telefonieren sie auch abends und am Wochenende miteinander, um auftretende Probleme zu besprechen. Die Firmenleitung ist mit den Fortschritten im Projekt sehr zufrieden und erhofft sich eine größere Marktchance. Peter ist vor zwei Monaten Vater geworden, hat aber keine Elternzeit genommen, weil er weiter am Projekt arbeiten will. Mit seiner Frau hat er sich überlegt, dass er auch zwischendurch zu Hause bleiben und dafür am Wochenende arbeiten kann.

Eines Tages eröffnet ihm sein Vorgesetzter, dass die Firma in einer Zwangslage sei und er deshalb zusätzlich an zwei Tagen in einem anderen Projekt mitarbeiten müsse. Als Vollzeitbeschäftigter sei das zu schaffen. Überstunden würden selbstverständlich bezahlt. Er fühlt sich ausgenutzt und geht zu seinem Chef....

M 12 Konflikt um Prämien

Aufgabe:

Ihr sollt ein Gespräch einiger Teammitglieder mit einer Vertreterin oder einem Vertreter der Geschäftsleitung vorbereiten und vor der Lerngruppe darstellen. Lest dazu den folgenden Text und macht euch die Situation klar. Teilt euch dann in zwei Kleingruppen auf. Die eine sammelt Argumente und Forderungen, die die Teammitglieder ihrem Chef vortragen können, die andere Kleingruppe sammelt Argumente, mit denen der Chef die Entscheidung der Geschäftsführung den Teammitgliedern begründen kann. Erläutert euren Mitschülerinnen und Mitschülern vor dem Rollenspiel die Hintergründe des Konflikts.

Ein Team aus vier Informatikern hat die Aufgabe, eine neue Software für Banken zu programmieren. Die Geschäftsleitung ernennt Sven, der schon seit zwei Jahren in der Firma arbeitet und damit der Firmenälteste unter den Teammitgliedern ist, zum Teamsprecher. Er hat die Aufgabe, wöchentlich die Geschäftsleitung über den Arbeitsstand zu informieren und die Arbeit unter den Teammitgliedern zu verteilen. Praktisch beschränkt sich seine Aufgabe aber darauf, dass er regelmäßig Meetings einberuft. Die vier treffen sich dazu meist mittags, wenn der letzte auf der Arbeit eingetroffen ist. Sie verstehen sich sehr gut, die Programmierung geht flott voran und der Probelauf der Software überzeugt die Geschäftsleitung. Sven erhält im Monat nach der ersten Präsentation eine dicke Geldprämie, die anderen drei gehen leer aus; ihnen wird nur gedankt. Sie überlegen, was sie machen sollen ...

M 13 Informationen zur betrieblichen Mitbestimmung in Deutschland

Aufgaben

- Verschafft euch einen Überblick über die Rechte des Betriebsrats und schreibt euch Beispiele zu den einzelnen Regelungen auf
- Überlegt, ob auf euren Konfliktfall eine Regelung des Betriebsverfassungsgesetzes zutrifft
- Falls ja, bezieht den Betriebsrat (oder die Jugendvertretung) in euren Konfliktfall ein
- Entwickelt eine neue Spielidee und präsentiert ein neues Rollenspiel der Lerngruppe

In Betrieben mit mindestens 5 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kann ein Betriebsrat von den Beschäftigten gewählt werden. Er soll mit dem Arbeitgeber vertrauensvoll zusammenarbeiten. Der Betriebsrat überwacht zum einen die Gesetze. Zum anderen kann er auch selbst aktiv werden. Dazu hat er unterschiedliche Rechte.

Soziale Angelegenheiten: nur mit Zustimmung des Betriebsrats

Die weitreichendsten Möglichkeiten hat der Betriebsrat bei der Beteiligung in sozialen Angelegenheiten. Die Mitbestimmungsrechte sehen hier vor, dass der Arbeitgeber ohne Zustimmung des Betriebsrats nichts anordnen darf. Die „sozialen Angelegenheiten“ stellen somit das Herzstück der Mitbestimmung dar. Sie betreffen die betriebliche Ordnung und Sozialeinrichtungen im Betrieb, z.B. die Werkskantine, der Betriebskindergarten oder die Frage, ob bei der Arbeit Radio gehört werden darf. Ein weiteres Thema ist Beginn, Ende und Verteilung der Arbeitszeit oder Mehrarbeit: Der Betriebsrat kann mit dem Arbeitgeber z.B. über Gleitzeit oder die Sammlung von Überstunden auf Zeitkonten verhandeln.

Auch bei der Festlegung des Urlaubs bestimmt der Betriebsrat mit. Denn es wäre ungerecht, wenn immer dieselben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Weihnachten oder Silvester arbeiten müssten, die anderen aber frei haben.

Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes		
Mitbestimmungsrechte in sozialen Angelegenheiten (Zustimmungsrechte)	Mitwirkungsrechte in personellen Angelegenheiten (Anhörungs- und Beteiligungsrechte)	Unterrichtsrechte in wirtschaftlichen Angelegenheiten (Informationsrechte)
Der Betriebsrat hat...u.a. in folgenden Fällen mitzubestimmen: Betriebsordnung und Arbeitnehmerverhalten Beginn, Ende und Verteilung der täglichen Arbeitszeit, Pausen Urlaubsplan Einführung von technischen Einrichtungen zur Überprüfung von Verhalten und Leistung der Arbeitnehmer Unfallverhütung Sozialeinrichtungen im Betrieb Betriebliche Entlohnungsgrundsätze Akkord- und Prämiensätze Betriebliches Vorschlagswesen	Der Betriebsrat ist bei der Durchführung einer Maßnahme zu beteiligen: Einstellung, Ein- und Umgruppierung, Versetzung Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen Kündigungen	Der Arbeitgeber muss den Betriebsrat unterrichten und sich mit ihm beraten: Wirtschaftliche und finanzielle Lage Produktions- und Absatzlage Investitionen und Rationalisierungen Arbeitsmethoden Stilllegen, Verlegen und Zusammenschließen von Betrieben Änderung der Betriebsorganisation Gestaltung des Arbeitsplatzes

Personelle Angelegenheiten: der Betriebsrat wird angehört

Eingeschränktere Rechte sieht das Betriebsverfassungsgesetz bei personellen Angelegenheiten vor. Der Arbeitgeber ist z.B. verpflichtet, den Betriebsrat über die Personalplanung zu unterrichten. Darunter fallen Einstellungen, Versetzungen und Kündigungen. Will der Arbeitgeber einen neuen Mitarbeiter einstellen, kann der Betriebsrat beispielsweise verlangen, dass die Stelle zunächst innerbetrieblich ausgeschrieben wird. Will der Arbeitgeber einem Mitarbeiter kündigen, muss er den Betriebsrat beteiligen.

Wirtschaftliche Entscheidungen: der Betriebsrat wird informiert.

Bei den wirtschaftlichen Entscheidungen sind die Möglichkeiten des Betriebsrats schwächer ausgeprägt. Die unternehmerische Entscheidung, mit einem anderen Unternehmen zu fusionieren, kann der Betriebsrat nicht verhindern. Er wird lediglich informiert. Erst wenn den Beschäftigten durch die Entscheidung Nachteile entstehen, weil z.B. Arbeitsplätze abgebaut werden, ist der Betriebsrat gefragt, um mit dem Unternehmen über einen Interessenausgleich zu verhandeln, etwa über eine Abfindung für den verlorenen Arbeitsplatz.

Unternehmensmitbestimmung in den Aufsichtsräten

Die Unternehmensmitbestimmung ergänzt die betriebliche Mitbestimmung. Während die betriebliche Mitbestimmung Fragen behandelt, die sich unmittelbar auf den Arbeitsplatz beziehen, geht es bei der Unternehmensmitbestimmung um wirtschaftliche Planungen und Entscheidungen der Unternehmenspolitik.

Arbeitswelt im Wandel: Beispiel Vertrauensarbeitszeit bei IBM

IBM schaffte 1999 die Stechuhr ab. Die Angestellten dürfen so viel und wenig arbeiten wie sie wollen. Keiner fragt bei IBM nach Stunden. Mal zwölf, ab und zu mal 16, aber mindestens zehn Stunden arbeiten sie täglich. „Vertrauensarbeitszeit“ heißt diese Regelung.

Der ehemalige Betriebsratsvorsitzende von IBM Düsseldorf bewertet diese Regelung nicht positiv. Der Trick sei die „indirekte Steuerung“ der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Zwang falle weg, trotzdem nehme der Druck zu: viele Mitarbeiter seien auch im Urlaub per Handy erreichbar oder kämen zur Arbeit, obwohl sie krank seien. „Die Beschäftigten sehen sich als Unternehmer im Dienst eines Unternehmens. Viele nehmen sich Arbeit mit nach Hause. Wenn der Betriebsrat einschreitet, um sie vor Überarbeitung zu schützen, empfinden das viele als Störung ihrer eigenen Interessen“.

Dies ist eine paradoxe Situation für den Betriebsrat. Mit traditionellen Mitteln, etwa die Überstunden abzulehnen, kommt er nicht weiter. Denn was kann der Betriebsrat mit dem Arbeitgeber aushandeln, wenn die Belegschaft eigentlich kein Problem darin sieht? Bei IBM unterstützen die Betriebsräte nun die Beschäftigten beim Aushandeln von Zielvereinbarungen mit den Vorgesetzten.

Quelle: Workshop Zukunft, Heft Mitbestimmung, S.8-14, gekürzt und überarbeitet

M 14 Positionen der Interessengruppen

Die Mitbestimmung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eines Unternehmens in Deutschland hat eine lange Tradition, erstmals wurde sie 1890 geregelt. Sie war Gegenstand vieler politischer und wissenschaftlicher Kontroversen. Häufiger riefen die Gewerkschaften zu Streiks auf, um die Mitbestimmung zu erhalten bzw. auszubauen. Grundlage für die heutige Mitbestimmung ist das Gesetz von 1976. Trotz aller gegensätzlichen Positionen, vor allem zwischen den Unternehmerverbänden einerseits und den Gewerkschaften andererseits, wird die Mitbestimmung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Unternehmen von allen gesellschaftlichen Gruppen bejaht. In diesen Auseinandersetzungen wurden einige Argumente formuliert, die den Sinn der Mitbestimmung verdeutlichen können.

Mitbestimmung ermöglicht gesellschaftliche Integration durch Teilhabe

Wenn ein Mensch die Möglichkeit hat, Angelegenheiten, die über sein privates Leben hinaus gehen, mitzugestalten, und dies auch wahrnimmt, trägt das zu seiner Verbundenheit mit der Gesellschaft bei, er ist ein Teil von ihr, er ist integriert. Das bedeutet der Satz „Integration durch Teilhabe“. Auch dadurch, dass ein Mensch Geld hat und etwas kaufen kann oder einen Arbeitsvertrag hat und arbeiten geht, ist er mit der Gesellschaft verbunden. Aber Konsument und Jobbesitzer macht nur einen Teil des Menschseins aus. Was die Mitbestimmung bringt, kann man am Arbeitsvertrag, den eine Arbeitnehmerin oder ein Arbeitnehmer mit einem Unternehmerin oder einem Unternehmer abschließt, anschaulich erklären:

In Unternehmen haben Eigentümer oder leitende Manager die Organisationsgewalt über Menschen. Das ist für das Funktionieren eines Unternehmens notwendig, macht aber die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abhängig. Dabei leisten sie doch mit ihrer Arbeit einen großen Beitrag für das Wohl und den Gewinn des Unternehmens. Um dieses Abhängigkeitsproblem zu bewältigen, gibt es die Mitbestimmung. Mitbestimmung anerkennt also die Würde des einzelnen Menschen.

Unternehmen sind von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern abhängig

Spätestens seitdem das Fließband abgeschafft wurde, sind die Produktionsprozesse vom Wissen und Können der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer abhängig. Man spricht von einer wissensbasierten Produktion. Eine einfache Kontrolle ist bei einer solchen Produktionsweise kaum möglich. Deshalb werden Hierarchien abgebaut und die Teamarbeit verstärkt. Diese Abhängigkeit vom Wissen und Können der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gilt auch für den Dienstleistungsbereich. Misstrauen und Konflikte innerhalb eines Unternehmens können angesichts dieses Abhängigkeitsverhältnisses den Unternehmenserfolg bedrohen, sie können wie eine zusätzliche Steuer, die auf die Einnahmen eines Unternehmens erhoben wird, wirken. Deshalb soll die Mitbestimmung zu einer konstruktiven Gestaltung dieses Abhängigkeitsverhältnisses und zum Betriebsfrieden beitragen.

Mitbestimmung beeinflusst den Unternehmenserfolg

Gegen die Mitbestimmung wurde häufig eingewandt, sie verursache einem Unternehmen nur Kosten und erschwere Entscheidungen. Nun ist es schwer, empirisch zu überprüfen, ob diese Einschätzungen gerechtfertigt sind. In dem Bericht einer Kommission zur Mitbestimmung an die Bundesregierung (2006) betonen die Wissenschaftler, die dieser Kommission angehörten, dass es keinen

Nachweis für negative ökonomische Auswirkungen der Mitbestimmung gebe. Fünf Studien, so heißt es in dem Bericht, messen neutrale oder positive, eine Studie negative wirtschaftliche Auswirkungen.

Der Einfluss der Mitbestimmung auf das Gesamtwohl eines Unternehmens

Es ist schwierig zu bestimmen, worin das Gesamtwohl eines Unternehmens besteht und wer es festlegt. Sind es die Eigentümer, die Manager, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Besteht das Gesamtwohl z.B. darin, im nächsten Quartal höhere Gewinne zu erzielen oder darin, in den nächsten fünf Jahren stabil zu wachsen? Unterstellen wir, eine solche eher langfristige Orientierung zeige am besten das Gesamtwohl eines Unternehmens an.

Empirische Untersuchungen belegen, dass eine solche langfristige Orientierung in Unternehmen mit starken Mitbestimmungsregelungen ausgeprägter als in anderen Unternehmen sind.