

Ute Götzen

**Moderne Unternehmensführung,
ökonomischer Erfolg
und die Rolle der Mitbestimmung**

Eine Befragung der Arbeitsdirektoren in der Stahlindustrie

Eine Fallstudie: EKO Stahl GmbH

Hrsg. vom

Forum Mitbestimmung und Unternehmen –

eine gemeinsame Initiative von Bertelsmann Stiftung

und Hans-Böckler-Stiftung

Düsseldorf und Gütersloh

Juli 2002

www.unternehmenskultur.org

Vorwort

Die Kommission Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen hatte sich in den neunziger Jahren mit den wirtschaftlichen Auswirkungen der Mitbestimmung befasst. Sie hatte seinerzeit weder eindeutig positive noch negative Effekte feststellen können (Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung 1998). Die Kommission hatte aber die unterstützende Rolle der Mitbestimmung für das Gelingen betrieblichen Strukturwandels herausgestellt. Mitbestimmung werde für einen kooperativen Modernisierungspfad genutzt und präge entsprechende Unternehmenskulturen, die in den großen deutschen Industrieunternehmen typischerweise sowohl eine starke betriebliche Mitbestimmung, Unternehmensmitbestimmung als auch einen großen gewerkschaftlichen Einfluss und Tarifbindung aufweisen.

Das Forum Mitbestimmung und Unternehmen wurde in Folge der Kommissionsempfehlungen von den beiden Stiftungen damit beauftragt, die ökonomische Leistungsfähigkeit der Mitbestimmung näher zu untersuchen. Man konzentrierte sich auf die Fragen: Wie wird der Beitrag von Mitbestimmung und direkter Arbeitnehmerbeteiligung für das Gelingen betrieblichen Strukturwandels eingeschätzt? Lassen sich Hinweise darauf finden, welche Bedeutung Mitbestimmung als wirtschaftlicher Standortfaktor hat? Dazu wurden Umfragen im Management verschiedener Wirtschaftsbereiche durchgeführt:

- in kleinen und mittleren Industrieunternehmen (Hauser-Ditz 2001),
- in deutschen Töchtern ausländischer Unternehmen (Vitols 2001),
- in deutschen Stahlunternehmen (Götzen 2002).

Die hier vorliegende Untersuchung versprach besonders authentische Einschätzungen aus Managementsicht zur Rolle der Mitbestimmung im Strukturwandel in den Unternehmen der deutschen Stahlindustrie. Ist doch nach dem Montanmitbestimmungsgesetz von 1952 mit dem Arbeitsdirektor als gleichberechtigtem Mitglied eines Unternehmensvorstands die Nahtstelle zwischen Unternehmenspolitik und Arbeitnehmerinteressen systematisch in die Führungsarchitektur eines Unternehmens eingebaut. Wie kaum sonst ist dadurch die Mitbestimmung gefordert, ihren wirtschaftlichen Leistungsbeitrag für das Unternehmen zu erbringen, ohne an Substanz ihres Grundanliegens einzubüßen: Die Interessen der Arbeitnehmerschaft im Zielkatalog der Unternehmensführung zu berücksichtigen.

Wir folgen in unserer Befragung der Grundthese des Forum Mitbestimmung und Unternehmen, wonach am ehesten kooperative Unternehmenskulturen allseits akzeptierte Lösungen mit interessanteren Arbeitsplätzen und besseren wirtschaftlichen Ergebnissen erbringen. Das verlangt eine kreative Unternehmens- und Arbeitsorganisation und

Personalpolitik, die Freiräume für direkte Beteiligung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eröffnet. Mitbestimmung bietet hierfür eine geeignete Beteiligungsinfrastruktur.

Darüber hinaus steckt für das Forum Mitbestimmung und Unternehmen auch die Frage nach den Perspektiven von Mitbestimmung in einer internationaler gewordenen, von Kapitalmärkten dominierten Unternehmensumwelt dahinter: Muss ein international wettbewerbsfähiges Unternehmen sein Handeln unter den Bedingungen renditesuchender Anleger auf das kurzfristige Kalkül des hohen Börsenwerts konzentrieren? Oder ist auch in Zukunft in weltweit führenden Unternehmen eine Praxis möglich, in der eine Unternehmensleitung auf langfristige Wertschöpfung und Humankapitalbildung setzt, die Eigner-, Arbeitnehmer-, Kunden- und auch gesellschaftliche Interessen aus einer Region berücksichtigt und zum Ausgleich bringt?

Was die hier betrachtete deutsche Stahlindustrie betrifft, so hat sie als Ergebnis eines jahrzehntelangen Strukturwandels ihre Strukturen modernisieren und die Produktivität drastisch erhöhen können. Sie ist am Hochlohnstandort Deutschland international wettbewerbsfähig. Gleichzeitig waren deutsche Stahlunternehmen in der Lage, die Folgen der regionalen und sozialen Abfederung des Abbaus von Standorten und Beschäftigung mit zu tragen. Dieser Zusammenhang wird aus der Fallstudie zu EKO-Stahl besonders deutlich.

Der Blick auf die personalpolitische und organisatorische Seite dieses Modernisierungsprozesses ist aufschlussreich:

- Die Unternehmensabläufe und Arbeitsbedingungen haben sich augenscheinlich stark dem genähert, was in der internationalen Diskussion als zukunftssträchtige „High Performance Work Practices“ bezeichnet wird. Zum Alltag in der Stahlindustrie gehören inzwischen flache Hierarchien, verbunden mit dezentralen und eigenverantwortlichen Entscheidungen, dezentrale Kosten- und Ergebnisverantwortung, Gruppen- und Teamarbeit, flexibler Einsatz der Mitarbeiter, Leistungsentgelt, laufende Qualifizierung, intensive direkte Beteiligung, Information und Kommunikation, aber auch enge Kooperation zwischen Management und Arbeitnehmervertretung und gesicherte Arbeitsperspektiven.
- Betriebliche Mitbestimmung wird zu einer Art Agentur für die einvernehmliche betriebliche Umsetzung von Modernisierungselementen. Dafür muss ihre Position ausreichend stark sein, um die erwünschte unabhängige Meinungsbildung in der Belegschaft und seine Gestaltungsfunktion zu ermöglichen. Organisierte Beteiligungsformen „ohne Mandat“ an operativen und strategischen betrieblichen Prozessoptimierungen erweitern Mitbestimmungsmöglichkeiten, verstanden als umfassendes Konzept von beteiligungsorientierter Unternehmenskultur, über das rechtlich vorgesehene Profil hinaus. Dabei „lernt“ auch Mitbestimmung, indem sie inten-

siv über diese Formen kommuniziert und in die eigenen Handlungsabläufe einpasst.

- Der mitbestimmte Arbeitsdirektor interpretiert als Mitglied des Top-Managements die Mitbestimmung als Element von moderner Unternehmensführung. Er sieht sich als Promotor für kooperative Modernisierung im Kreise seiner Kollegen in der Geschäftsleitung.
- Der aktiven Mitwirkung von Betriebsräten wird durch den Arbeitsdirektor gleichsam von oben ein Schutzraum gewährt. Das erhöht den Grad der Mitbestimmung und fördert Mitgestaltung bis hin zum Co-Management. Es stärkt aber auch die Souveränität der Betriebsräte – im Auftreten gegenüber der Unternehmensleitung wie auch gegenüber der Belegschaft; was aber auch besondere Verantwortung abverlangt.

Die Ergebnisse der Umfrage zeigen: Der Weg montanmitbestimmter Unternehmensführung und –gestaltung, insbesondere eine moderne Personalpolitik, haben dazu beigetragen, den Stahlunternehmen unter geänderten Umfeldbedingungen eine Zukunftsperspektive zu geben. Dieser Weg kann und soll, schon wegen der Branchenbesonderheiten, allen anderen nicht als Königsweg angeboten werden. Aber er stellt einen praktikablen Weg zur ernst gemeinten nachhaltigen Unternehmensentwicklung dar. Die Ergebnisse der Untersuchung von Ute Götzen geben uns bessere Fakten in die Hand, um den kooperativen Modernisierungsweg als praktikabel in die internationalen Debatten über erfolgreiche Unternehmensführung deutlicher als bisher einzubringen. Man muss diese Variante sozial und gesellschaftlich verantwortlicher kooperativer Modernisierung und Unternehmensführung wollen. Ökonomisch steht dem jedenfalls nichts entgegen.

Dr. Norbert Kluge

Leiter des
Forum Mitbestimmung und Unternehmen

Prof. Dr. Rolf Reppel

Mitglied des Vorstands
ThyssenKrupp Materials AG und
ThyssenKrupp Services AG
Sprecher der Arbeitsdirektoren der
Stahlindustrie

Befragung der Arbeitsdirektoren der Stahlindustrie

	Seite
1. Einleitung	6
2. Überblick über die Ergebnisse	10
3. Felder der Modernisierung	11
➤ Arbeits- und Betriebsorganisation	12
➤ Direkte Beteiligung	14
➤ Entgelt	15
➤ Arbeitszeit	16
➤ Zielorientierung / Kennzahlen	18
➤ Qualifikation	19
➤ Kommunikation / Information	20
➤ Personalauswahl	21
➤ Weitere direkte Beteiligungsformen in institutionalisierter Form	22
4. Beteiligte am Modernisierungsprozess	23
5. Erfolg des Modernisierungsprozesses	25
➤ Häufigkeit und Art der Erfolgskontrolle	25
➤ Einschätzung des ökonomischen Erfolgs und verbesserte Kennzahlen	26
➤ Erfolgreichste Modernisierungselemente	28
➤ Bedeutung der Mitbestimmung für den Erfolg der Modernisierung	30
6. Ausblick auf die Zukunft	32
<u>Anhang</u>	
➤ Abbildungsverzeichnis	35
➤ Abkürzungsverzeichnis	36
➤ Fragebogen	37

1. Einleitung

Die Unternehmensberatung McKinsey beurteilte in ihrer Studie „International Survey on Innovation in Steel (ISIS)“¹ einige europäische Stahlunternehmen als innovativ. Erfolgsfaktoren für Innovation in der Stahlindustrie sind danach ein klares und tiefreichendes Verständnis für die Bedürfnisse der Kunden, hervorragende technische Fähigkeiten, die Fähigkeit zur Bildung eines strategischen Netzwerkes und ein innovatives unternehmerisches Klima unter der Belegschaft und im Umfeld des Unternehmens.

Allerdings stehen in den meisten Unternehmen einer hohen Prozessinnovation, erzielt durch neue Technologien, insbesondere eine auf Marktnischen begrenzte und wenig wachstumsorientierte Produktinnovation gegenüber. Die Follow-up-Studie hält daher auch als Fazit fest: „Steel Industry still awaits ‚pragmatic push‘.“² Die Empfehlungen zur Behebung dieses Defizits über den letztgenannten Erfolgsfaktor „Gestaltung eines unternehmerischen Klimas innerhalb der Belegschaft“ lauten:

- ergebnisorientiertes Projektmanagement
- wertorientiertes Controlling
- weitere Qualifizierung ausgebildeter Mitarbeiter
- ergebnisorientierte Anreizsysteme

Viele Indizien sprechen auf der anderen Seite dafür, dass sich die Arbeitsbedingungen und Unternehmensabläufe in der Stahlindustrie bereits stark dem genähert haben, was in der internationalen Diskussion als erfolgsorientierte „High Performance Work Practices“ behandelt wird.³ Was dieser Begriff beinhaltet, erschließt sich an den Kennzeichen:

¹ Durchgeführt durch McKinsey&Company und die Institute für Eisenhüttenkunde und Bildsame Formgebung der RWTH Aachen unter Beteiligung von 31 westeuropäischen Stahlherstellern
² Bleck, W.; Brinkmann, C.; Fleischer, M.; Frankemölle, H.; Kempis, R.-D.; Kopp, R.; Zeumer, B.: INNOVATION in Steel - McKinsey Metals & Mining Practice, Broschüre von McKinsey & Company Inc., Düsseldorf 2000, S. 32 f.

³ vgl. z. B. Ichniowski, Casey / Shaw, Kathryn / Prennushi, Giovanna: The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines, in: The American Economic Review, 87. Jg. (1997), H. 3, S. 291 – 313; Applebaum, Eileen / Bailey, Thomas / Berg, Peter / Kalleberg, Arne L.: Manufacturing Advantage: Why High-Performance

- flache Hierarchien, verbunden mit dezentralen und eigenverantwortlichen Entscheidungen
- dezentrale Kosten- und Ergebnisverantwortung
- Praktizierung von Gruppen- und Teamarbeit
- flexibler Einsatz der Arbeitnehmer
- leistungsorientiertes Entgelt
- Qualifizierung
- intensive Information und Kommunikation
- Kooperation von Management und Arbeitnehmervertretung
- sichere Arbeitsplätze

Empirische Studien – durchgeführt u. a. in der amerikanischen Stahlindustrie – ergaben, dass insbesondere Kombinationen der Elemente zu einer verbesserten ökonomischen Effizienz führen.

Die vorliegende Studie ist vor diesem Hintergrund von zweierlei Intentionen getragen: Der Vergleich der Arbeitsorganisation und Personalpolitik in verschiedenen Unternehmen, die den gleichen Mitbestimmungsbedingungen unterliegen, soll zum einen den Akteuren im Sinne eines Benchmarking Orientierung darüber bieten, wo sie selbst und wo andere im Strukturwandel des Unternehmens stehen und was den besonderen Pfad mitbestimmter Unternehmensführung unter den künftigen Bedingungen auszeichnet. Die Ergebnisse sollen zum anderen aus mitbestimmungspolitischer Perspektive Aufschluss darüber geben, inwieweit aus der Empirie (montan)mitbestimmter Unternehmen heraus eine bessere Antwort auf die Probleme gegeben werden kann als das Weltbild einer strikt Shareholder-orientierten Ökonomie.

Work Systems Pay Off, Ithaca / London 2000; MacDuffie, John Paul: Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry, in: Industrial and Labor Relations Review, 48. Jg. (1995), H. 2, S. 197 – 221; Arthur, Jeffrey B.: Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover, in: Academy of Management Journal, 37. Jg. (1994), H. 3, S. 670 – 687

Aus diesen Überlegungen ergeben sich für die Studie folgende Fragestellungen:

- **1. Schwerpunkt: Felder der Arbeitsorganisation und Personalpolitik**
Wie verbreitet sind einzelne Elemente auf den Feldern der Arbeitsorganisation und Personalpolitik? Wie weit ist ihre Realisierung in den Unternehmen fortgeschritten?
- **2. Schwerpunkt: Beteiligung an der Entwicklung, Umsetzung und Prozessbegleitung**
Wer im Unternehmen ist an der Entwicklung, Umsetzung und Prozessbegleitung beteiligt?
- **3. Schwerpunkt: Modernisierung und ökonomischer Erfolg**
Findet eine Erfolgskontrolle der Modernisierungselemente statt, d. h. wird eine Verbindung zum ökonomischen Erfolg gezogen? Welche Modernisierungselemente werden als erfolgsfördernd eingeschätzt und wie wird das Wirken des Betriebsrats in Bezug auf den Modernisierungserfolg gesehen?

Weil der Einsatz von Personal als wichtiger Faktor für Modernität und Wettbewerbsfähigkeit fungiert, richtete sich die Befragung vornehmlich an die Personalverantwortlichen auf der Topebene des Managements. Diese formulieren und verantworten Veränderungsmaßnahmen, begleiten sie, können die Effekte für das Unternehmen ermes- sen und haben größtes Interesse am Erfolg der eingeleiteten Veränderungen. Gleich- wohl sind die Ergebnisse Resultat der Selbstbeurteilung. Andere Akteure, quasi die Kontrollgruppen im Unternehmen wie weitere Vorstands- oder Geschäftsführungsmit- glieder, Betriebsräte und Belegschaftsangehörige, konnten in diesem Rahmen nicht befragt werden⁴.

⁴ Aktuelle Belegschaftsbefragungen in deutschen Stahlunternehmen ergeben, dass Mitbestim- mung generell von 90 % der Befragten positiv bewertet wird. Die starke Position und beson- dere Zuständigkeit des Arbeitsdirektors im Vorstand wird von einer großen Mehrheit befür- wortet. Allerdings wird – anders als früher – kaum noch ein besonderes Zusammenwirken zwischen Betriebsrat, Gewerkschaft und Arbeitsdirektor wahrgenommen. Der Arbeitsdirektor scheint weniger denn je als Sprachrohr der Arbeitnehmerinteressen im Vorstand gesehen zu

Die Studie besteht aus zwei Teilen: Neben der Befragung der Arbeitsdirektoren der Stahlindustrie zum derzeitigen Entwicklungsstand von arbeitsorganisatorischen und personalpolitischen Feldern, deren Verbindungen zum ökonomischen Erfolg und zum Beitrag der betrieblichen Mitbestimmung⁵ beschreibt eine Fallstudie Entwicklungs- und Lernprozesse im Zusammenhang mit der betrieblichen Modernisierung im Detail. Dargestellt werden die Veränderungen am Beispiel eines der teilnehmenden Unternehmen, der EKO Stahl GmbH: Inhaltliche Gestaltung der Elemente, Kombinationen ihrer Anwendung, Entwicklung und Veränderung der Elemente sowie die Reihenfolge ihrer Einführung, Anteil der beteiligten Akteure dazu und Beurteilung der Erfolgsfaktoren und kritischen Faktoren durch das Unternehmen.

werden; vgl Lompe, Klaus: Montanmitbestimmung heute: innovativ und pragmatisch, in: Die Mitbestimmung, 47. Jg. (2001), H. 5, S. 46-48

⁵ 25 montanmitbestimmte und nicht-montanmitbestimmte produzierende Unternehmen der Stahlindustrie in Deutschland wurden im Rahmen der Befragung im September 2001 angeschrieben. Reine Holdinggesellschaften blieben damit unberücksichtigt. 19 Unternehmen schickten die Fragebögen zurück (Rücklaufquote 76 %), wobei einzelne Unternehmen nicht alle Fragen beantworteten.

2. Überblick über die Ergebnisse

- Flächendeckend und in einzelnen Bereichen verbreitet sind am ehesten solche Modernisierungselemente, die über Kennzahlen quantifizierbar sind (Arbeitssicherheit, Betriebliches Vorschlagswesen / Ideenmanagement), die eine Beteiligung der Mitarbeiter ermöglichen (temporäre und dauerhafte Formen) und die Beteiligung und eigenverantwortliches Arbeiten flankieren (Qualifikation, Veränderung der Arbeitsorganisation).
- Der Kommunikation mit den Mitarbeitern über Ziele, Kennzahlen und die erbrachte Leistung z. B. in Mitarbeitergesprächen wird in den Unternehmen eine hohe Bedeutung geschenkt.
- Bei der Arbeitszeit werden eher solche Elemente angewendet, die relativ leicht zu handhaben sind (Gleitzeit / kurzfristige Arbeitszeitkonten): Langfristige Planungserfordernisse und Dokumentation durch den Mitarbeiter bzw. Verzicht auf die Dokumentation der Arbeitszeiten werden vermieden.
- Leistungsentgelte für Führungskräfte, Tarifangestellte und auf gruppenbezogener Basis für Lohnempfänger dominieren gegenüber monetären Beteiligungsmodellen.
- Arbeitsdirektor, Mitarbeiter im arbeitsdirektorialen Bereich und die Arbeitnehmervertreter sind in den verschiedenen Phasen des Modernisierungsprozesses sehr aktiv. Auch die Vorstands- und Geschäftsführungsmitglieder und Führungskräfte anderer Bereiche beteiligen sich relativ stark, jedoch könnte durch eine stärkere Mitwirkung an der Gestaltung der Elemente deren Akzeptanz erhöht werden.
- Die Erwartung an kurzfristige oder erst mittelfristige ökonomische Effekte⁶ der eingesetzten Elemente scheint mit der Dichte und Intensität ihres Einsatzes sowie mit dem Ausmaß ihrer Realisierung zusammen zu hängen. Als erfolgreichste Elemente werden Mitarbeiterbeteiligung, Arbeitsorganisation, Qualifikation und Kommunikation genannt.
- Fast alle Unternehmen geben an, dass die betriebliche Mitbestimmung die Einführung der Modernisierungselemente unterstützt und beschleunigt hat.
- Erfolgsfaktoren der betrieblichen Mitbestimmung für den Veränderungsprozess sind zum einen eine gute und kooperative Zusammenarbeit zwischen dem Betriebsrat und dem Management sowie die Unterstützung der Veränderungsprozesse durch den Betriebsrat als Kommunikationsinstanz und Multiplikator. Kritische Faktoren sind nach Ansicht einiger Arbeitsdirektoren die fehlende Einsicht der Betriebsräte in die Notwendigkeit einer flexiblen Unternehmensführung und zeitliche Verzögerungen, teilweise bedingt durch den beidseitigen Aufbau von Gegenpositionen. Bei einigen Aspekten (z. B. Qualifikation der Betriebsräte, zu frühe Transparenz) wird eine ambivalente Einschätzung der betrieblichen Mitbestimmung offenkundig, ggf. bedingt durch traditionell konfliktorische Positionen der Betriebsräte.
- Insgesamt werden die Unternehmen durch die Modernisierungen als offener und flexibler beurteilt, auch wenn die Veränderungen noch nicht abgeschlossen sind.

⁶ gemessen an technischen und mitarbeiterbezogenen Kennziffern sowie an Finanzkennziffern

3. Felder der Modernisierung

Befragt wurden die Arbeitsdirektoren zum einen nach dem Stand des Modernisierungsprozesses auf allen Feldern der Arbeitsorganisation und des Personalmanagements: Arbeits- und Betriebsorganisation, Beteiligungsformen, Entgelt, Arbeitszeit, Qualifikation, Kommunikation / Information, Führungsstil, Arbeitssicherheit und Personalauswahl. Der Fokus lag dabei auf solchen Elementen, die eine Beteiligung, aber auch einen flexiblen Arbeitseinsatz zulassen, unterstützen und honorieren. Dabei wurden als Zielgruppen der Modernisierungselemente alle Arbeitnehmer im Unternehmen - Lohnempfänger, Tarifangestellte, Führungskräfte – berücksichtigt.

Gefragt wurde bei den einzelnen Elementen nicht nur nach „eingeführt“ und „nicht eingeführt“. Stattdessen wurden die Antwortmöglichkeiten entsprechend des Realisierungsfortschritts differenziert. Dabei wurde zwischen folgenden Stufen der Realisierung von Modernisierungselementen in den Unternehmen unterschieden:

- geplant
- im Einführungsprozess
- in einzelnen Bereichen eingeführt
- flächendeckend eingeführt
- nach der Einführung wieder abgeschafft
- eingeführt, aber teilweise Rücknahme
- nicht geplant

Die Antwortmöglichkeit „nach der Einführung wieder abgeschafft“ wurde deshalb aufgenommen, da verschiedene industriesoziologische Untersuchungen genau diese Entwicklung darstellen⁷: Demnach wurden mit stärkerer Shareholder Value-Orientierung der Unternehmensführung und einer damit verbundenen neuen Rationali-

⁷ vgl. Schumann, Michael: Frißt die Shareholder-Value-Ökonomie die Modernisierung der Arbeit?, in: Hirsch-Kreinsen, Hartmut / Wolf, Harald (Hrsg.): Arbeit, Gesellschaft, Kritik, Berlin 1998, S. 19 – 30, S. 24; vgl. Springer, Roland: Das Ende neuer Produktionskonzepte? Rationalisierung und Arbeitspolitik in der deutschen Automobilindustrie, in: Hirsch-Kreinsen, Hartmut / Wolf, Harald (Hrsg.): Arbeit, Gesellschaft, Kritik, Berlin 1998, S. 31 – 58, S. 34

sierungspolitik die vorher eingeführten beteiligungsorientierten Elemente zugunsten einer wieder traditionelleren HRM-Politik mit einem geringeren Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter und zusätzlichen Führungsebenen zurückgenommen.

Die Reihenfolge der Darstellung der einzelnen Veränderungselemente innerhalb eines Modernisierungsfeldes erfolgt nach dem Ausmaß der Realisierung im Unternehmen: Die Antwortmöglichkeiten „flächendeckend eingeführt“ und „in einzelnen Bereichen eingeführt“ werden zu diesem Zweck zusammengefasst, da die Umsetzung in diesen Fällen schon durchgeführt bzw. mit ihr zumindest begonnen worden ist. In optischer Hinsicht bleibt ihre Darstellung aber getrennt.

Einzelne Elemente werden nicht nur einem Modernisierungsfeld zugeordnet: Beispielsweise wird das Element „Kommunikation über Ziele“ sowohl im Abschnitt „Zielorientierung / Kennzahlen“ als auch im Abschnitt „Kommunikation / Information“ betrachtet. Damit wird zum einen der inhaltlichen Perspektive (Ziele) als auch der prozessorientierten Ebene (Kommunikation) Rechnung getragen.

Für die Stahlunternehmen in Deutschland ergibt sich damit folgendes Bild:

➤ **Arbeits- und Betriebsorganisation**

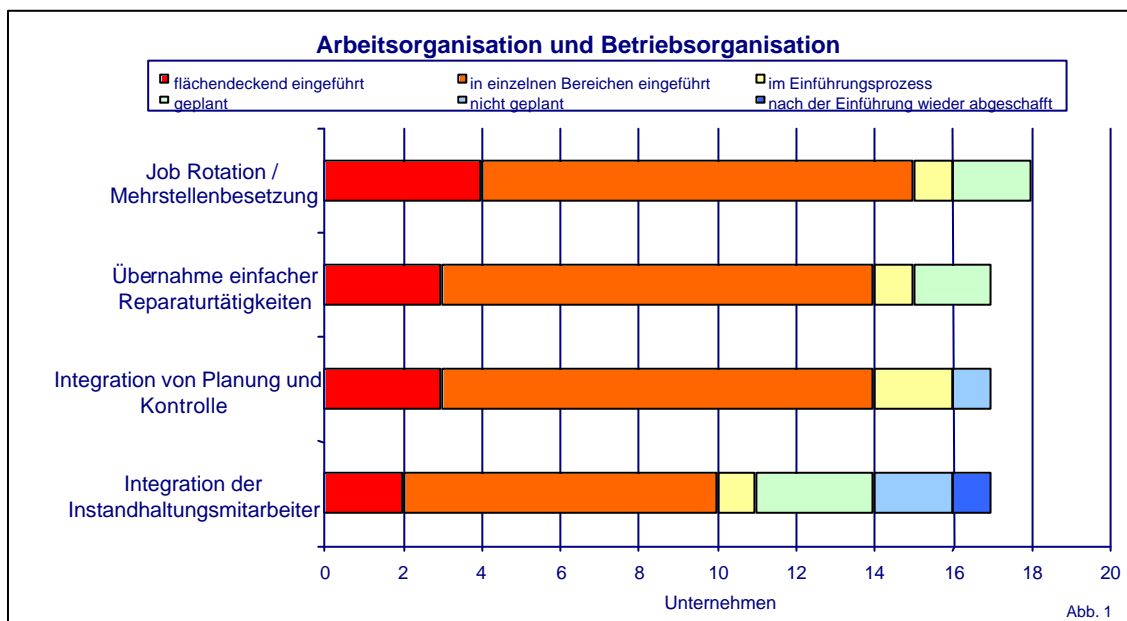
Die Elemente, die eine Veränderung der Arbeitsorganisation bewirken, sind flächendeckend bzw. teilweise in den Unternehmen sehr weit verbreitet, auch wenn die Umsetzung bisher eher in einzelnen Bereichen stattfand als schon flächendeckend:

Job Rotation/Mehrstellenbesetzung und Job Enlargement (Übernahme einfacher Reparaturtätigkeiten und die Integration von Planung und Kontrolle) sind bereits in 15 bzw. 14 Unternehmen flächendeckend oder in einzelnen Bereichen eingeführt.

Etwas geringer verbreitet ist eine Veränderung der Betriebsorganisation mit der Zusammenfassung von funktionalen Einheiten (Integration der Instandhaltungsmitarbeiter

in die Produktion): In 10 Unternehmen wurden Instandhaltungsmitarbeiter flächendeckend oder in einzelnen Bereichen in die Produktion integriert.

Ähnlich ist das Verhältnis von neuen Formen der Arbeitsorganisation und Betriebsorganisation bei der ausschließlichen Betrachtung der flächendeckenden Verbreitung bzw. der geplanten Durchführung. 4 bzw. 3 Unternehmen führten die Änderung der Arbeitsorganisation bereits flächendeckend ein; dagegen erst 2 die Veränderung der Betriebsorganisation. Derzeit sind fast alle Unternehmen mit der Einführung einer veränderten Arbeitsorganisation befasst (16 – 18) bzw. wollen diese zukünftig einsetzen. Dagegen wird die Änderung der Betriebsorganisation mit der Integration der Instandhalter jetzt und in der Zukunft von etwas weniger Unternehmen favorisiert (14). Ein Unternehmen machte die Integration sogar wieder rückgängig.

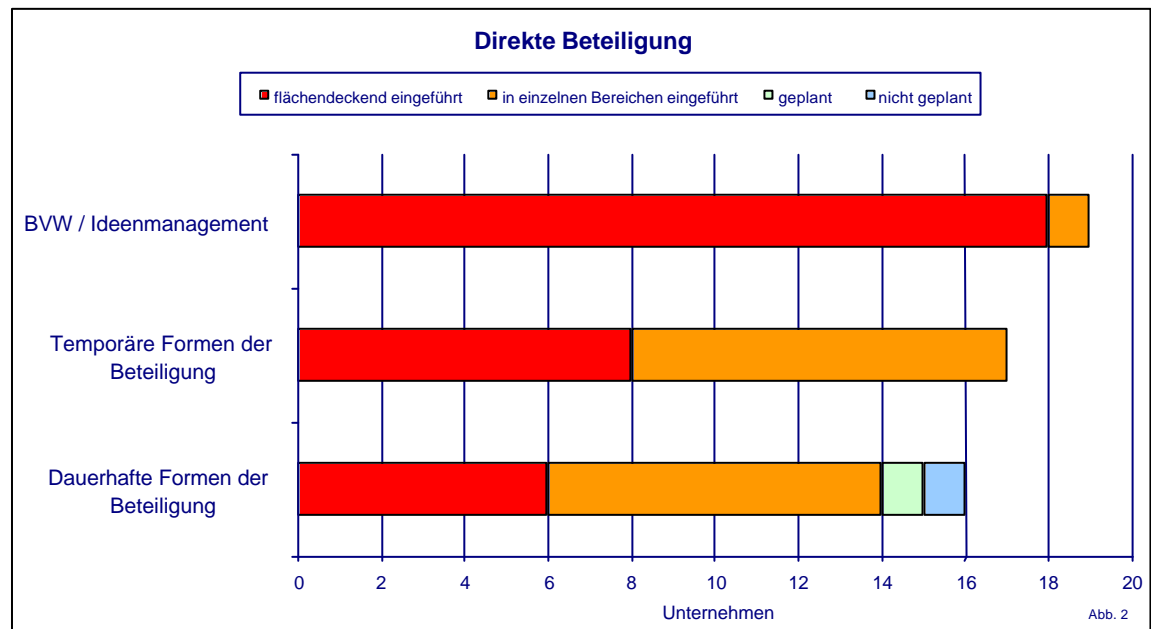


Aus dieser Entwicklung lässt sich schließen, dass die Unternehmen Veränderungen in der Arbeit des Einzelnen, Erweiterung und Anreicherung, als notwendig erachten, um flexibel arbeiten zu können. Gleiches gilt – wenn auch in etwas geringerem Ausmaß – für die enge Zusammenarbeit von Arbeitnehmern mit unterschiedlichen Funktionen in einer organisatorischen Einheit.

➤ Direkte Beteiligung

Auch den Formen der direkten Mitarbeiterbeteiligung über das betriebliche Vorschlagswesen / Ideenmanagement und temporäre sowie dauerhafte Formen der Beteiligung stehen die Unternehmen sehr positiv gegenüber: Die einzelnen Elemente sind nahezu überall umgesetzt. Während alle Unternehmen das betriebliche Vorschlagswesen / Ideenmanagement anwenden, kommt die dauerhafte Form der Beteiligung, z. B. Beteiligungsgruppen oder Gruppenarbeit, in 14 Unternehmen zum Einsatz. Temporär werden Mitarbeiter über die Teilnahme an (KVP-)Workshops, TQM-Maßnahmen oder punktuellen Problemlösungsgruppen in 17 Unternehmen beteiligt.

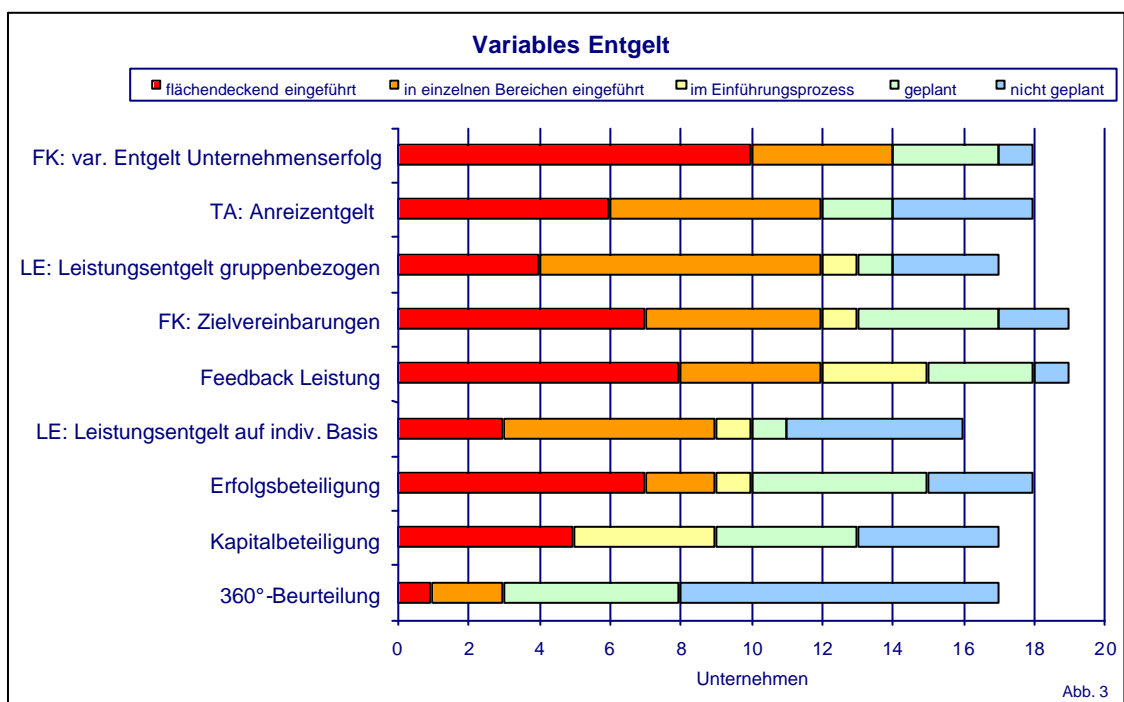
Unterschiedlich ist dagegen der Realisierungsgrad der einzelnen Beteiligungselemente in den Unternehmen: Eine flächendeckende Verbreitung in fast allen Unternehmen ist beim betrieblichen Vorschlagswesen / Ideenmanagement festzustellen, temporäre Beteiligungsformen sind im Vergleich dazu in etwas weniger als der Hälfte der Unternehmen flächendeckend verbreitet (8), dauerhafte Formen in einem Drittel (6).



Nur ein Unternehmen spricht sich gegen die Umsetzung von dauerhaften Formen der Beteiligung aus: Dort steht eine Einführung nicht auf der Agenda.

➤ Entgelt

In zwei Drittel der Unternehmen erhalten Mitarbeiter auf Führungs- und Nichtführungspositionen flächendeckend bzw. in einzelnen Bereichen ein leistungsorientiertes Entgelt. Als Bezugsbasis des variablen Entgelts für Führungskräfte dienen am ehesten der Unternehmenserfolg, aber auch (individuelle) Zielvereinbarungen. Die gruppenorientierte Arbeitsweise von Lohnempfängern an den Anlagen spiegelt sich auch in der Entgeltstruktur wider: Es überwiegt die Zustimmung für gruppenorientierte Leistungsentgelte gegenüber den Leistungsentgelten auf individueller Basis. Die Verbreitung einer regelmäßigen Erfolgs- bzw. Kapitalbeteiligung für alle Mitarbeiter ist derzeit noch nicht



so weit fortgeschritten wie leistungsorientierte Entgeltformen: Erst in der Hälfte bzw. in einem Viertel der Unternehmen kommen die materiellen Beteiligungsformen zur Anwendung. Keine Bedeutung hat die 360°-Beurteilung, die nur 3 Unternehmen einsetzen.

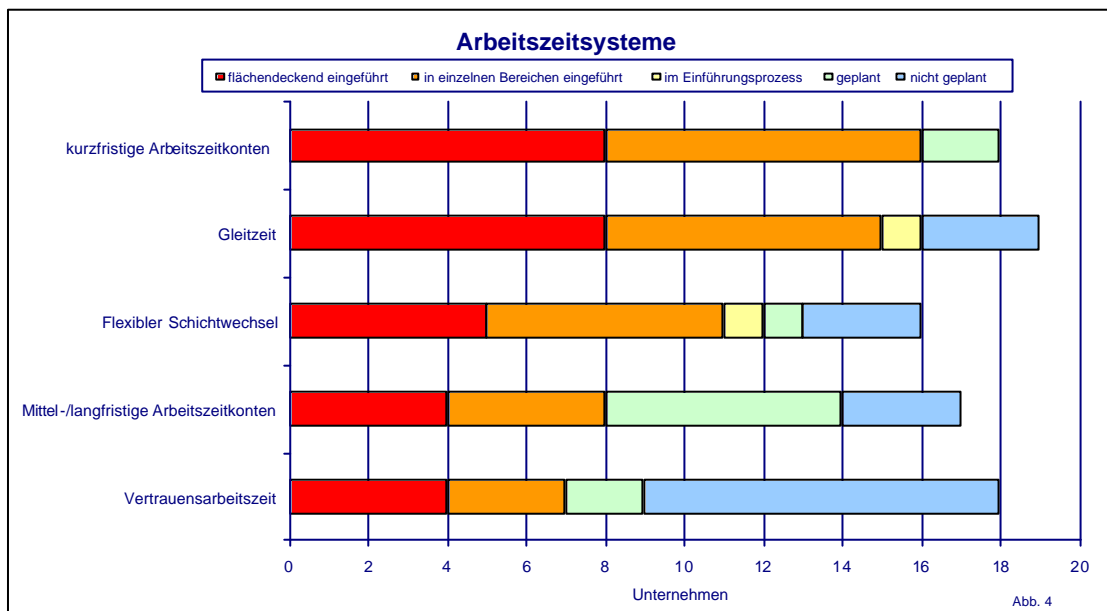
Die Berücksichtigung der Antworten „im Einführungsprozess“ und „geplant“ bzw. „nicht geplant“ zeigt die Einstellung der Unternehmen gegenüber dem variablen Entgelt. Ziel ist es in 17 Unternehmen, ein variables Entgelt für Führungskräfte anzuwenden, etwas weniger Unternehmen (14) sprechen sich schon jetzt oder für zukünftige Zeiten positiv für variable Entgelte für Lohnempfänger und Tarifangestellte aus. Aber auch hier wird ein gruppenorientierter Leistungslohn gegenüber dem auf individueller Basis überwiegen. Die Elemente Erfolgs- und Kapitalbeteiligung werden ebenfalls von einer deutlichen Mehrheit (15 bzw. 13 Unternehmen) als positiv angesehen. Dennoch fällt im Vergleich mit einigen anderen Modernisierungsfeldern auf, dass die Unternehmen bei der Einführung variabler Entgelte in der Zukunft zurückhaltender sind.

Eng verbunden mit einer leistungsorientierten Vergütung, insbesondere wenn sie auf einer Zielvereinbarung oder einer Leistungsbeurteilung beruht, sind Mitarbeitergespräche über die Leistung der Mitarbeiter. Die flächendeckende bzw. teilweise Verbreitung ist bislang schon in 2/3 der Unternehmen zu erkennen, und in 6 weiteren Unternehmen ist mit der Einführung begonnen worden bzw. ist die Einführung geplant. Auch die 360°-Beurteilung wird zukünftig eine größere Bedeutung haben: 5 weitere Unternehmen planen ihre Einführung.

➤ **Arbeitszeit**

Derzeit haben unter den Arbeitszeitformen kurzfristige Arbeitszeitkonten und die Gleitzeit in den Stahlunternehmen die höchste Bedeutung (16 bzw. 15 Unternehmen). Immerhin noch in 11 Unternehmen können die Produktionsmitarbeiter ihren Schichtwechsel flexibel organisieren. Weniger verbreitet sind im Moment mittel- und langfristige Arbeitszeitkonten (8), also solche Konten von einem Gültigkeitszeitraum von mehr als einem Jahr, und Vertrauensgleitzeit (9).

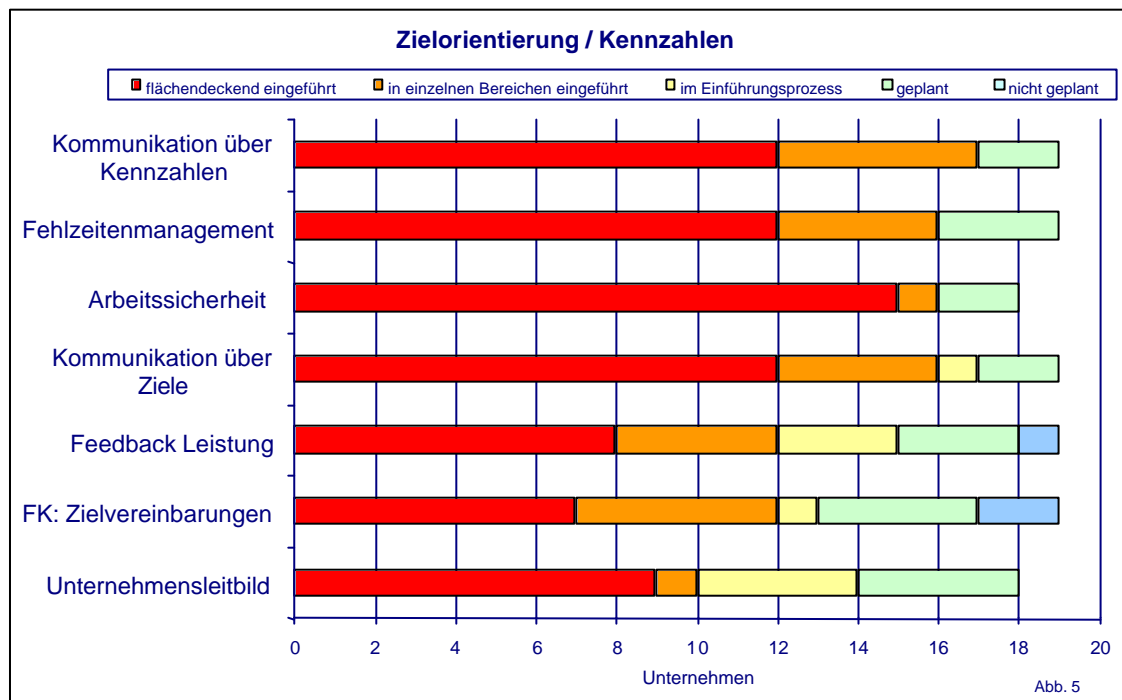
Damit dominieren derzeit diejenigen Arbeitszeitformen, die zum einen eine Planungssicherheit über einen begrenzten Zeitraum bieten und zum anderen eine Dokumentation der erbrachten Arbeit gewährleisten. Die Möglichkeit, mittel- und langfristige Arbeitszeitkonten einzurichten, besteht allerdings auch erst seit Ende 2000, als der Arbeitgeberverband Stahl und die IG Metall einen entsprechenden Tarifvertrag abschlossen. Vor diesem Hintergrund ist die Anwendung von mittel- und langfristigen Arbeitszeitkonten in fast der Hälfte der Unternehmen beachtlich. Dass diese Arbeitszeitform einen hohen Flexibilisierungsspielraum aufweist und dem Bedarf der Unternehmen entge-



genkommt, zeigt die Absicht von 6 weiteren Unternehmen, sie einzuführen. Anders ist das Bild bei der Vertrauensarbeitszeit. Bei dieser Arbeitszeitform, bei der die Dauer und Lage der Arbeitszeit von den einzelnen Mitarbeitern selbst bzw. gar nicht dokumentiert wird und daher auch weniger gut „überprüft“ werden kann, planen nur zwei weitere Unternehmen die Einführung. Die andere Hälfte der Unternehmen hat daran dagegen kein Interesse.

➤ Zielorientierung / Kennzahlen

Verschiedene Elemente, die im Zusammenhang mit einer Zielorientierung stehen bzw. deren Erfolg quantitativ erfassbar ist, sind i. Allg. bei den Stahlunternehmen sehr weit entwickelt. Maßnahmen zur Arbeitssicherheit und zum Fehlzeitenmanagement / Ge-

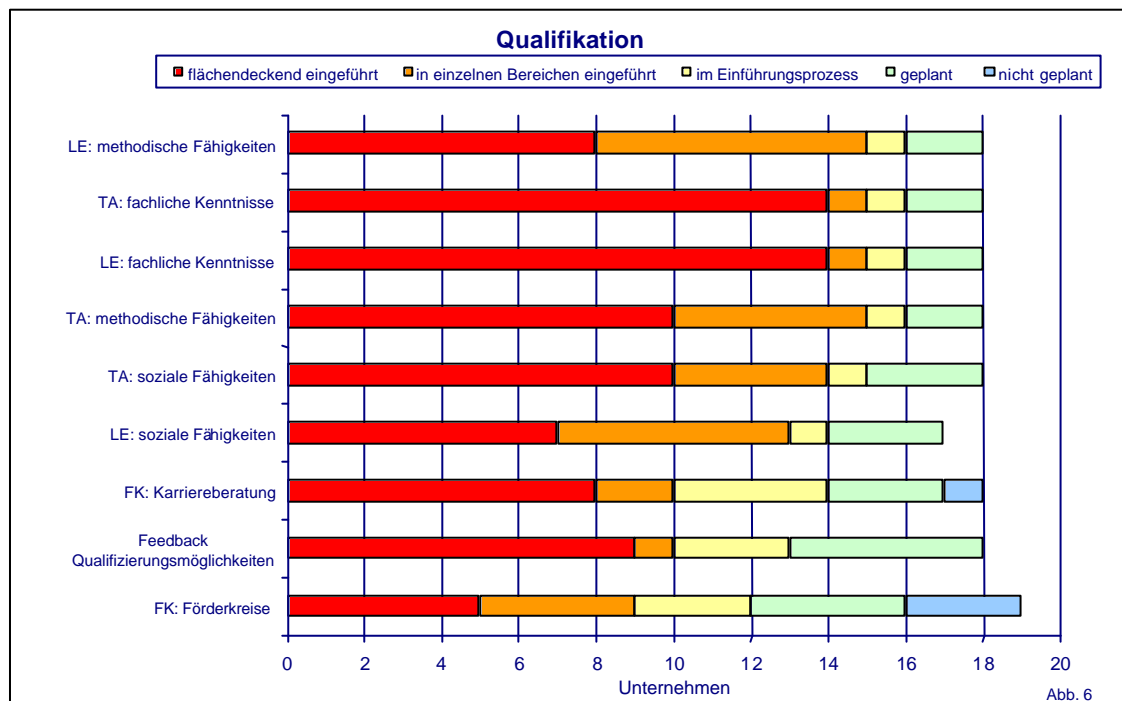


sundheitsförderung werden flächendeckend oder in einzelnen Bereichen in 16 Unternehmen angewendet, über Kennzahlen und Ziele auch in 17 bzw. 16 Unternehmen kommuniziert. Direkter Austausch mit Mitarbeitern über deren Leistung und die Vereinbarung von Zielvereinbarungen von Führungskräften finden in 2/3 der Unternehmen statt, die Hälfte hat bereits ein Unternehmensleitbild entwickelt.

Alle Elemente des Feldes „Zielorientierung / Kennzahlen“ werden von den Unternehmen als wichtig angesehen. Fast alle derjenigen, die die Elemente noch nicht anwenden, führen sie derzeit ein bzw. planen die Einführung. Betrachtet man zudem die Aussagen zu „nicht geplant“, implizit also die Ablehnung, trifft man hier nur auf einzelne Unternehmen, die eine Einführung vom Mitarbeitergespräch über die Leistung bzw. eine Einführung von Zielvereinbarungen nicht planen.

➤ Qualifikation

Die Qualifikation von allen Mitarbeitergruppen hat einen hohen Stellenwert in allen Unternehmen: Lediglich einzelne Unternehmen denken nicht an die Einführung besonderer Maßnahmen für die Führungskräfte (Karriereberatung, Förderkreise). Des Weiteren ist auch die Verbreitung von Qualifikationsmaßnahmen in vielen Unternehmen weit fortgeschritten.



Am weitesten entwickelt sind die fachlichen und methodischen Kenntnisse und Fähigkeiten sowohl für Lohnempfänger als auch für Tarifangestellte: 15 Unternehmen sind flächendeckend oder in Teilbereichen aktiv gewesen, so dass damit eine wichtige Voraussetzung für eine Mehrstellenbesetzung bzw. eine Aufgabenerweiterung gegeben ist. Etwas geringer ausgeprägt ist die Qualifikation hinsichtlich sozialer Fähigkeiten von Lohnempfängern und Tarifangestellten (14 bzw. 13 Unternehmen). Bei der Betrachtung der flächendeckenden Verbreitung sind die fachlichen Kenntnisse bei Lohnempfängern und Tarifangestellten am weitesten entwickelt (14), gefolgt von der Qualifizierung der Tarifangestellten in methodischer und sozialer Hinsicht (10). Bei den Lohn-

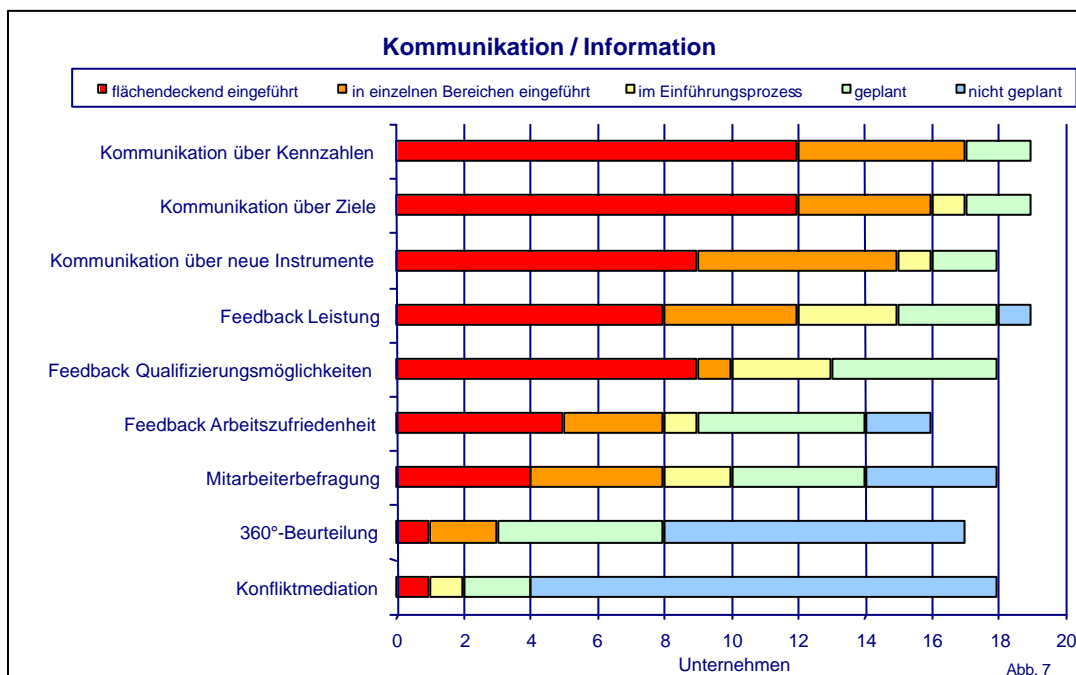
empfängern sind es weniger als die Hälfte der Unternehmen (8 bzw. 7), die alle Lohnempfänger entsprechend geschult haben.

Einen größeren Handlungsbedarf sehen die Unternehmen bei den Entwicklungsformen für Führungskräfte. Etwa die Hälfte der Unternehmen bietet dieser Mitarbeitergruppe eine Karriereberatung oder die Teilnahme an Förderkreisen an. Ähnlich weit verbreitet sind Gespräche über Qualifizierungsmöglichkeiten.

Trotz der momentan unterschiedlich großen Verbreitung der Qualifizierungsformen und –inhalten sehen fast alle Unternehmen dieses gesamte Feld als relevant an: Diejenigen, die noch nicht ausreichende Elemente anbieten, führen sie derzeit ein bzw. planen ihre Einführung in der Zukunft.

➤ **Kommunikation / Information**

Bei den einzelnen Elementen des Modernisierungsfeldes „Kommunikation / Information“ zeigt sich ein sehr differenziertes Bild hinsichtlich der Verbreitung und auch der derzeitigen und geplanten Einführung.



Allgemeine Kommunikation und Information über Kennzahlen, Ziele und Einführung neuer Elemente ist in der Mehrzahl der Unternehmen (durchschnittlich 16) flächendeckend oder teilweise verbreitet. Ein direkter Austausch mit Mitarbeitern über die konkrete Arbeit und das Arbeitsumfeld, d. h. ihre Leistung, Qualifizierungsmöglichkeiten oder die Arbeitszufriedenheit, wie auch die schriftliche Kommunikation mittels einer Mitarbeiterbefragung sind etwas geringer verbreitet: 2/3 bzw. etwa die Hälfte der Unternehmen treten auf diese Weise mit ihren Mitarbeitern in Kontakt.

Neben der schon oben erwähnten 360°-Beurteilung hat auch die Konfliktmediation derzeit in den Unternehmen nur eine untergeordnete Bedeutung. Offenkundig werden Konflikte auf dem traditionellen, aber allem Anschein nach auch erfolgreichen Weg durch Abstimmung mit dem Betriebsrat gelöst.

Die allgemeine Kommunikation über Kennzahlen, Ziele und neue Elemente sowie der direkte Austausch mit den Mitarbeitern über ihre Leistung und Qualifizierungsmöglichkeiten wird allerdings einheitlich als sehr wichtig angesehen. Fast durchgängig werden diese Elemente für die Zukunft geplant bzw. befinden sich momentan im Einführungsprozess. Feedbackgespräche über die Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbefragungen sehen immerhin noch 14 Unternehmen vor. Dagegen verspricht sich nur etwa die Hälfte Vorteile von der 360°-Beurteilung und lediglich ein Viertel Vorteile von einer Konfliktmediation.

➤ **Personalauswahl**

Während etwa 2/3 der Unternehmen eine systematische Personalauswahl bei Führungspositionen flächendeckend oder teilweise durchführen (13), sind es bei den Nichtführungspositionen nur ein Drittel (6). Auch in der Zukunft wird sich das Verhältnis nicht ändern. 4 weitere Unternehmen planen die systematische Auswahl bei Führungspositionen, dagegen nur 2 bei Nichtführungspositionen. Damit wird dieses Element bei fast allen Unternehmen für die Rekrutierung von Führungskräften als notwen-

dig erachtet, dagegen halten es mehr als die Hälfte bei der Besetzung von Positionen ohne Führungsverantwortung für unnötig.

➤ **Weitere direkte Beteiligungsformen in institutionalisierter Form**

Über die Partizipation im Arbeitsalltag hinaus werden Mitarbeiter auch in etwa der Hälfte der Unternehmen (8) an weiteren Entscheidungen in institutionalisierter Form beteiligt.

Operativ, z. B.	Strategisch, z. B.
Monatliches Review-Meeting	Werkskonferenzen
Wöchentliche Technikerkonferenz	Strategiekonferenz
Jährliche Budgetfestlegung	Qualitätsoffensive
TQM-Workshops zum Erfahrungsaustausch	Investitionsausschuss
Ergebnis- und Gesundheitsverbesserungsprogramm	Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft
Einführung 5. Schicht	TQM-Komitee

Abb 8

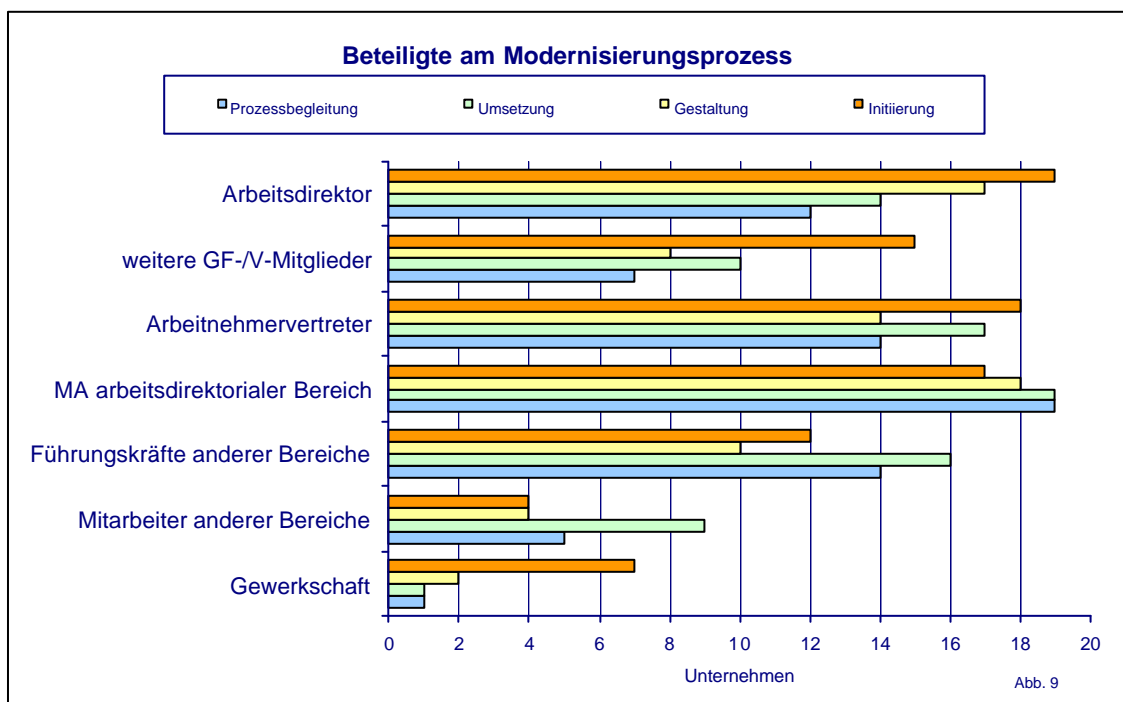
Über die Entscheidungsbeteiligung bei strategischen und operativen Fragestellungen hinaus ließe sich die Beteiligung auch anderweitig differenzieren: Arbeitnehmer nehmen an Besprechungen in unterschiedlicher Zusammensetzung teil, arbeiten an Verbesserungsprogrammen mit unterschiedlichen Inhalten (Qualität, Gesundheit und finanzielle Ergebnisse), sind an Finanzentscheidungen beteiligt und begleiten die Einführung und die Umsetzung von Elementen auf den Feldern von Personalpolitik und Arbeitsorganisation.

Auffällig ist eine hohe Beteiligungsdichte in einigen Unternehmen: Wenn Mitarbeiter in einem Unternehmen zusätzlich in institutionalisierter Weise direkt beteiligt sind, können sie gleich in mehrfacher Weise, d. h. an mehreren Themen und in verschiedenen Gremien, mitwirken.

4. Beteiligte am Modernisierungsprozess

Die Beteiligten sind in unterschiedlichen Phasen und in unterschiedlichem Ausmaß im Modernisierungsprozess engagiert:

Die befragten Arbeitsdirektoren sehen sich in allen Unternehmen als initiierende und treibende Kräfte für die Modernisierung der Personalpolitik und Arbeitsorganisation. Ihr persönlicher Einsatz geht im Laufe der Umsetzung und Prozessbegleitung zu Gunsten ihrer Mitarbeiter etwas zurück. Dass auch die Beteiligung anderer Vorstands- oder Geschäftsführungsmitglieder häufig genannt wird, besonders im Stadium der Initiierung (15 Nennungen), deutet darauf hin, dass die Arbeitsdirektoren ganz allgemein in die Führungsaufgabe Modernisierung integriert und nicht mit ihrem Zuständigkeitsbereich Personal und Soziales in der Unternehmensführung isoliert sind.



Die Mitarbeiter im arbeitsdirektorialen Bereich sind in allen Phasen des Einführungs- und Umsetzungsprozesses aktiv. Sie kümmern sich auf jeden Fall um den Fortgang und die Gestaltung der Veränderungsprozesse, teilweise auch unter Beteiligung von

Mitarbeitern anderer Bereiche. Sie scheinen sich ihrer besonderen Verantwortung für die einmal angestoßenen Entwicklungen – erwartungsgemäß - bewusst zu sein.

Führungskräfte anderer Bereiche sind besonders häufig (in 16 Unternehmen) an der Umsetzung und an der Prozessbegleitung beteiligt. Sie können offenbar mit ihrem Wissen über die Erfordernisse des Arbeitens gut zur Implementierung beitragen und die Inhalte auch am Laufen halten. Ihre Einbeziehung spricht für die Zusammenarbeit mit dem arbeitsdirektorialen Bereich, die die Akzeptanz der neuen Instrumente erhöhen dürfte. Allerdings sind in der Hälfte der Unternehmen keine Führungskräfte anderer Bereiche an der Gestaltung der Elemente beteiligt, und sogar in einem Drittel der Unternehmen (6) tragen weder Mitglieder der Unternehmensleitung noch Führungskräfte dazu bei. Hier besteht durchaus Potenzial, die Modernisierungselemente „passender“ mit Inhalt zu füllen und die Akzeptanz in der Belegschaft weiter und auf Dauer zu erhöhen.

Mitarbeiter anderer Bereiche haben am ehesten bei der unmittelbaren Umsetzung der Instrumente eine Bedeutung: Sie sind in etwa der Hälfte der Unternehmen daran beteiligt (9). Ihr Anteil an der Prozessbegleitung wird nur in einem Viertel der Unternehmen genannt.

Veränderungsprozesse werden nach den Ergebnissen der Umfrage in hohem Maße mit der betrieblichen Interessenvertretung rückgekoppelt und durchgeführt. Die Betriebsräte gehören in fast allen Unternehmen (18) zu den Initiatoren neuer Elemente.⁸ Sie sind genauso stark an der Umsetzung beteiligt (in 17 Unternehmen). Etwas geringer ist ihre Beteiligung bei der Gestaltung und der Prozessbegleitung (jeweils 14 Nennungen). Beim Engagement bei der Gestaltung ist zu hinterfragen, ob die jeweiligen Elemente einer gesetzlichen Mitbestimmung bedürfen (wie z. B. Gestaltung der Arbeitszeit) oder nicht (z. B. Kommunikation über Ziele). Geht die Einbeziehung über die gesetzliche Mitbestimmung hinaus, ist die Anzahl von 14 Unternehmen, in denen die Betriebsräte mitgestalten, recht hoch - ein Zeichen für ausgeprägte Kooperationsbereitschaft nicht nur der Betriebsräte, sondern auch des Managements.

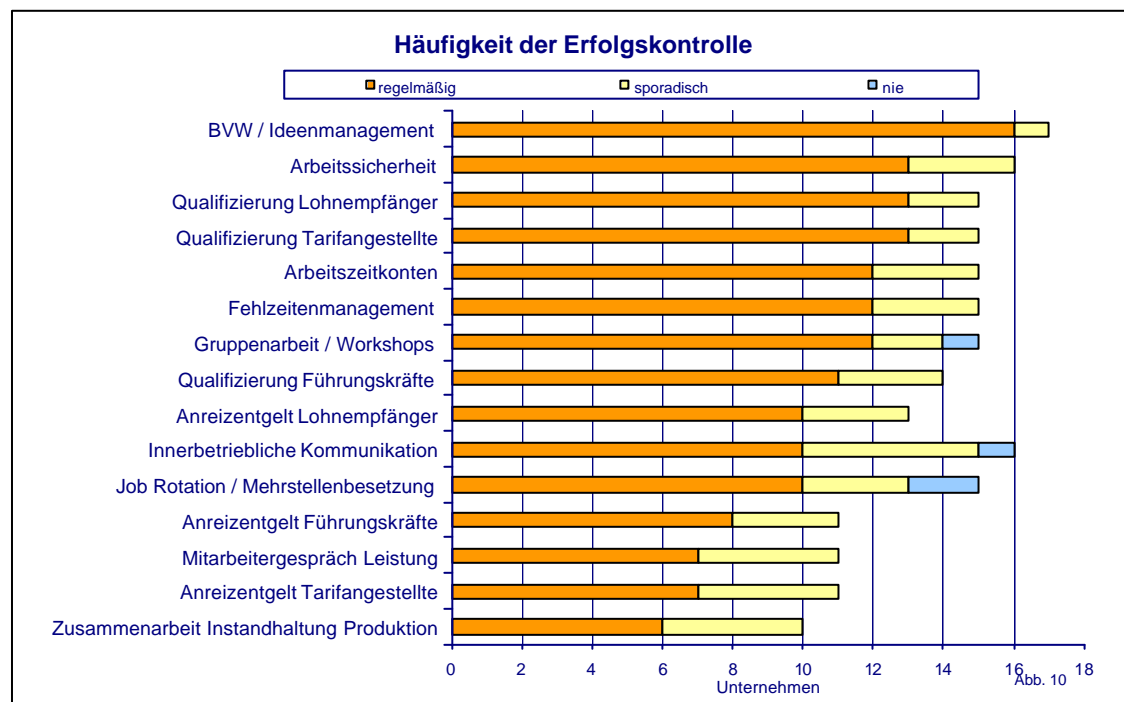
⁸ Andere Aussagen lassen sich aus der Beantwortung der Frage 3.b erkennen (s. S. 27).

Die Stunde der Gewerkschaft schlägt offenbar vor allem besonders im Vorstadium von Veränderungen (in sieben Unternehmen), während ihr in späteren Stadien der betrieblichen Umsetzung von den Befragten eine geringere Bedeutung beigemessen wird. In 7 Unternehmen werden Gewerkschaften als Initiatoren genannt.

5. Erfolg des Modernisierungsprozesses

➤ Häufigkeit und Art der Erfolgskontrolle

Die antwortenden Unternehmen wenden die Erfolgskontrolle nicht einheitlich an. Hinsichtlich der Häufigkeit lässt sich folgende Tendenz feststellen:



Diejenigen Elemente, deren Erfolg (im neutralen Sinne) sich über Kennzahlen quantitativ feststellen lässt, werden am ehesten regelmäßig überprüft. Dazu gehören BVW / Ideenmanagement (16 Nennungen), Arbeitssicherheit (13 Nennungen), Qualifizierung,

Arbeitszeit und Fehlzeitenmanagement. Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang die häufige regelmäßige Erfolgskontrolle der Gruppenarbeit / Workshops, da in diesem Feld Kennzahlen zur Ermittlung der Qualität schwierig aufzustellen sind.

Zu den weniger häufig kontrollierten Elementen (höchstens 10 Nennungen) zählen alle Entgeltformen, die innerbetriebliche Kommunikation, Job Rotation und die Zusammenarbeit zwischen Instandhaltungs- und Produktionsmitarbeitern.

Diese Aussagen sind allerdings in Bezug zu setzen mit der tatsächlichen (teilweisen bzw. flächendeckenden) Verbreitung der Elemente in den Unternehmen. Der Erfolg derjenigen Elemente, die in mehreren Unternehmen angewendet werden, wird auch entsprechend häufig regelmäßig kontrolliert. Ausnahmen bilden die Kommunikation / Information und die Job Rotation. Beide Maßnahmen werden in mindestens 15 Unternehmen zumindest in Teilbereichen angewendet, aber nur in 2/3 dieser Unternehmen regelmäßig überprüft.

Entsprechend der Präferenz, eher quantifizierbare Elemente auf ihren Erfolg hin zu überprüfen, führen 12 Unternehmen eine Erfolgskontrolle auf quantitativer Basis durch. Kennzifferanalysen bzw. Soll-Ist-Analysen stehen dabei im Vordergrund. 9 Unternehmen weiten diese Form der Erfolgskontrolle hingegen aus. Dabei wird über die Kommunikation mit Mitarbeitern der Erfolg überprüft. Dabei fällt auf, dass es insbesondere die Kommunikationsformen sind, die im Unternehmen dafür angewendet werden: Mitarbeiterbefragung, Mitarbeitergespräch, Zielvereinbarungsgespräch, Workshop / Gruppensitzungen, Feedbackgespräche von Trainees, Evaluationsfragebogen.

➤ **Einschätzung des ökonomischen Erfolgs und verbesserte Kennzahlen**

Als Mitglieder des Vorstands bzw. der Geschäftsführung sind Arbeitsdirektoren auch für den ökonomischen Erfolg eines Unternehmens mitverantwortlich. Sie müssen die Führungsaufgabe Modernisierung in besonderer Weise ausbalancieren zwischen Erwägungen betriebswirtschaftlicher Effizienz, sozialem Interessenausgleich, individuellen Arbeitsinteressen sowie den gesellschaftlichen bzw. regionalen Auswirkungen ihrer

Entscheidungen. Ihre Einschätzungen der ökonomischen Wirkungen der eingesetzten Elemente sind vor diesem Hintergrund besonders relevant.

Aufgrund der Anwendung von Modernisierungselementen aus Personalpolitik und Arbeitsorganisation unter Berücksichtigung damit verbundener Kosten erkennen alle Unternehmen mit einer Ausnahme eine ökonomische Verbesserung. Lediglich die Fristigkeit, mit der ökonomische Verbesserungen eintreten, wird unterschiedlich, wenn auch gleichverteilt, bewertet. 9 Unternehmen sehen schon kurzfristig Verbesserungen, 8 erst mittelfristig, und ein Unternehmen ist der Ansicht, dass die Kosten höher seien.

Die Erwartung an kurzfristige oder erst mittelfristige ökonomische Effekte der eingesetzten Elemente scheint mit der Dichte und Intensität ihres Einsatzes sowie mit dem Ausmaß ihrer Realisierung zusammenzuhängen. Da, wo eine Vielzahl von Modernisierungselementen flächendeckend eingeführt und erprobt sind, sind auch die kurzfristigen ökonomischen Erfolgserwartungen am ausgeprägtesten. Diese stammen insbesondere aus den Feldern Arbeitsorganisation / Betriebsorganisation, Kommunikation / Information, variables Entgelt und Qualifikation der Lohnempfänger und Tarifangestellten. Dagegen sind die Elemente in den Unternehmen, die eher eine mittelfristige Verbesserung erkennen, im Realisierungsgrad noch nicht so weit fortgeschritten: Hier liegt der Schwerpunkt auf der Planungsphase bzw. der Anwendung in einzelnen Bereichen.

Das hohe Maß an eingesetzten Elementen, deren Erfolg mit quantitativen Kennziffern kontrollierbar sind, spricht dafür, dass Einschätzungen über positive ökonomische Wirkungen auch belegbar sind. Verbessert haben sich bei den Stahlunternehmen sowohl technische Kennzahlen, mitarbeiterbezogene Kennzahlen als auch Finanzkennzahlen:

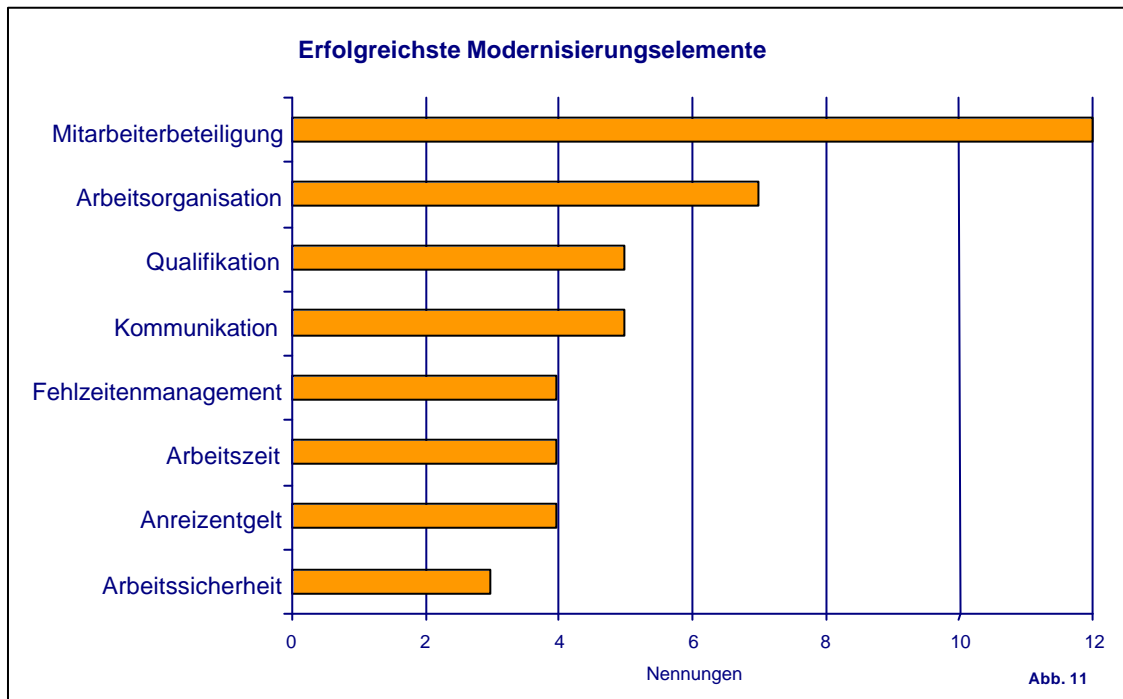
Besonders häufig genannt werden

- Produktivität (9 Nennungen)
- Arbeitssicherheit (7)
- Kosten (6) für Instandhaltung, Produktion und Personal
- Qualität (6) wie Ausschuss und Reklamationen

- betriebliches Vorschlagswesen / Ideenmanagement (4)

Aus den Mehrfachnennungen geht hervor, dass sogar einige Unternehmen Verbesserungen in mehreren Kategorien verzeichnen konnten. 6 Unternehmen verbuchten Steigerungen sowohl bei der Produktivität als auch bei der Qualität, zwei unter ihnen konnten darüber hinaus auch ihre Arbeitssicherheit und die Beteiligung der Mitarbeiter über Verbesserungsvorschläge steigern.

➤ Erfolgreichste Modernisierungselemente



Wegen der offenen Fragestellung werden die Antworten der Unternehmen zu Kategorien zusammengefasst.

Genannt wurden unter anderem

- Mitarbeiterbeteiligung
 - betriebliches Vorschlagswesen / Ideenmanagement
 - Gruppenarbeit / Workshops
 - KVP

- MA-Beteiligung i. Allg.
- **Arbeitsorganisation**
 - Job Rotation / Mehrstellenbesetzung
 - Job Enrichment
 - Projektarbeit
 - Teamarbeit
- **Qualifikation**
- **Kommunikation**
 - MA-Gespräch
 - MA-Befragung
 - Kommunikation i. Allg.

Es fällt erstens auf, dass die Beteiligung von Mitarbeitern in ihren unterschiedlichen Formen von 2/3 der Unternehmen als ein Erfolgsfaktor gesehen werden. Immer noch ein Drittel beurteilt die Veränderung von Arbeitsinhalten, die ein flexibleres Arbeiten ermöglichen, positiv. Bezogen auf ihre Verbreitung heißt dies: 2/3 der Unternehmen, die flächendeckend oder in einzelnen Bereichen beteiligungsorientierte Elemente einsetzen und die Hälfte derer, die arbeitsorganisatorische Veränderungen durchgeführt haben, beurteilen diese Aktionen positiv. Dagegen erkennt nur etwa ein Drittel der Unternehmen durch die Einführung flexiblerer Arbeitszeit- bzw. Entgeltformen Vorteile.

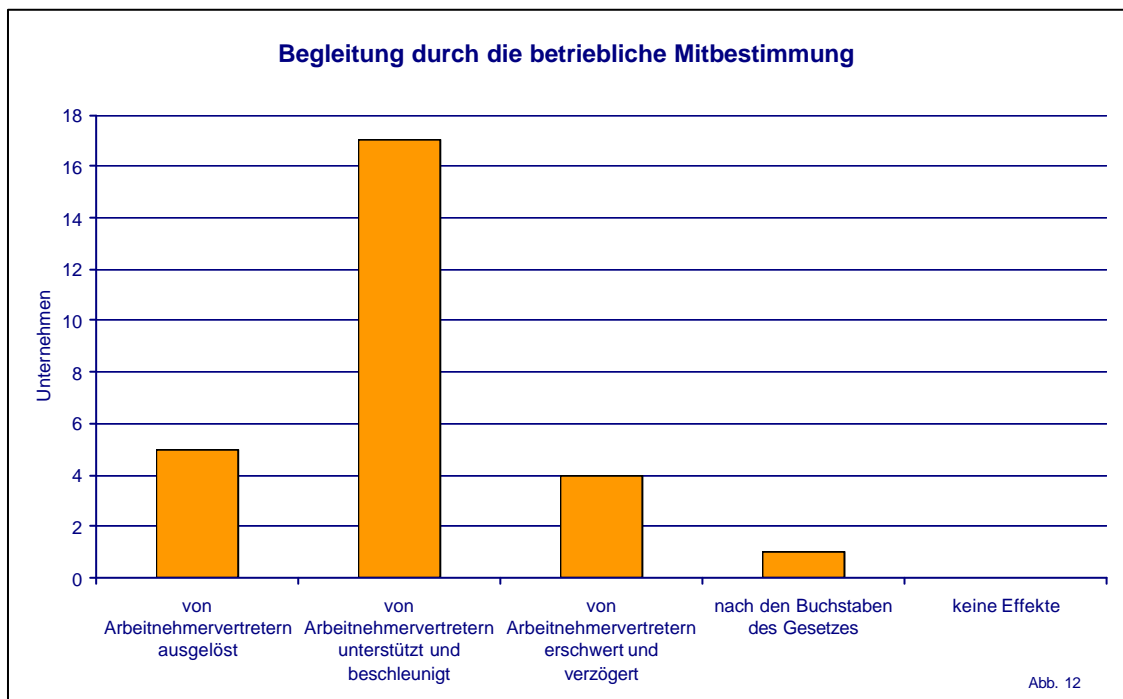
Auf den ersten Blick nicht sofort nachvollziehbar ist die Feststellung, dass 7 Unternehmen die Arbeitssicherheit zu den erfolgreichsten Elementen zählen, obwohl nur 3 Unternehmen angeben, dass die Unfallzahlen verbessert werden konnten. Dieser scheinbare Widerspruch legt die Vermutung nahe, dass die Unternehmen die Wirkung von Maßnahmen zur Arbeitssicherheit unterschätzen. Hohe Standards, die im Laufe vieler Jahre erzielt wurden, werden offenbar schon als Selbstverständlichkeit angesehen und nicht mehr als ein positiv zu vermerkendes Ergebnis.

Vergleicht man die Einschätzung der Wirkung von Aktivitäten mit der Häufigkeit der entsprechenden Erfolgskontrolle, wird offenkundig, dass in der großen Mehrheit der Fälle die entsprechende Erfolgskontrolle regelmäßig durchgeführt wird. Eine Ausnahme bildet das Aktionsfeld Information / Kommunikation, insbesondere dort die Mitarbeitergespräche. M. a. W. ist es zwar keine hinreichende Bedingung, aber so doch

notwendig, dass die Fortschritte von Aktivitäten regelmäßig nachgehalten werden.

➤ Bedeutung der Mitbestimmung für den Erfolg der Modernisierung

Fast alle Unternehmen (17) geben an, dass die betriebliche Mitbestimmung die Einführung der Modernisierungselemente unterstützt und beschleunigt hat. In fünf Unternehmen wurde die Einführung sogar von den Arbeitnehmervertretern ausgelöst. Diese Antwort steht allerdings im Widerspruch zu den Aussagen darüber, wer am Modernisierungsprozess beteiligt war bzw. ist (s. Frage 2.a, S. 21). Demnach sind die Arbeitnehmervertreter nicht nur in einem Viertel, sondern in nahezu allen Unternehmen initiativ (18).



In 5 Fällen (hier auch gleichbedeutend mit 5 Unternehmen) allerdings wird die Rolle der betrieblichen Mitbestimmung negativ beurteilt. Die Einführung wurde erschwert und verzögert bzw. nur nach den Buchstaben des Gesetzes begleitet. Gleichzeitig geben 4 dieser Unternehmen auch eine Unterstützung und Beschleunigung des Modernisie-

rungsprozesses durch die Betriebsräte an. Offensichtlich agieren dieselben Gremien abhängig von den Themen auf eine unterschiedliche Weise.

Die Verbindung der Aspekte „Eintreten ökonomischer Erfolge“ und „Begleitung durch die betriebliche Mitbestimmung“ lässt folgende Tendenz erkennen: Bei positiven Urteilen über die Beiträge der Mitbestimmung bei der Einführung der Modernisierungselemente („ausgelöst“ bzw. „unterstützt und beschleunigt“) wird je zur Hälfte eine kurzfristige bzw. eine mittelfristige ökonomische Verbesserung erwartet – entsprechend der Verteilung aller Antworten auf die Antwortmöglichkeiten „kurzfristige Erfolge“ und „mittelfristige Erfolge“ in der Frage 3.a (s. S. 24). Wird die Begleitung durch die betriebliche Mitbestimmung negativ eingeschätzt („erschwert und verzögert“ bzw. „nach Buchstaben des Gesetzes“), ist die Anzahl der Einschätzungen kurzfristiger positiver Erfolge geringer. Stattdessen werden erst mittelfristig ökonomische Erfolge erwartet bzw. die Kosten sogar als höher eingeschätzt.

Die Frage zu den **Erfolgsfaktoren der betrieblichen Mitbestimmung** für den Veränderungsprozess wurde unter zwei Aspekten von 13 Unternehmen beantwortet.

Der erste Aspekt betrifft eine gute und kooperative Zusammenarbeit zwischen dem Management und dem Betriebsrat: Als Erfolgsfaktoren wurden genannt

- eine frühzeitige Einbindung des Betriebsrates in den Veränderungsprozess und in die Projektgestaltung,
- die Möglichkeit der Konfliktregulierung und Konsensfindung sowie
- die Qualifikation der Betriebsräte.

Darauf aufbauend unterstützt die betriebliche Mitbestimmung auf der 2. Ebene als Kommunikationsinstanz und Multiplikator Modernisierungsprozesse, indem sie

- über die Voice-Funktion in beide Richtungen kommuniziert (Mitarbeiter, Management): Dadurch trägt sie einerseits die Interessen der Mitarbeiter an das Management weiter, überzeugt andererseits die Mitarbeiter von den Modernisierungselementen und erzeugt Vertrauen bei der Belegschaft für die Veränderungen.
- zu einer intensiven Diskussion und guten Gestaltung der Projekte beiträgt sowie

- die Implementierung als solche unterstützt.

Von den 13 Unternehmen, die das Wirken der betrieblichen Mitbestimmung als Erfolgsfaktor für den Modernisierungsprozess angeben, äußern sich 9 auch zu **kritischen Faktoren**. Teilweise werden die gleichen Aspekte, jedoch in negativer Ausprägung, genannt (z. B. Qualifikation der Betriebsräte, zu frühe Transparenz von Maßnahmen im Planungsstadium). Es gibt traditionell ein konfliktorisches Verständnis, dass Betriebsräte sich als konsequente, von Unternehmenszielen weitgehend unabhängige Interessenvertreter der Belegschaften sehen. Die teilweise widersprüchliche Einschätzung der betrieblichen Mitbestimmung könnte darauf zurückzuführen sein.

Das Selbstverständnis der Betriebsräte scheint sich gewandelt zu haben, wenngleich die alten Verhaltensweisen noch fortwirken. Insbesondere fehlt einigen Betriebsräten nach Ansicht der Arbeitsdirektoren noch die Einsicht in die Notwendigkeit einer flexiblen Unternehmensführung und eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Das gelegentliche Aufbauen von Gegenpositionen – allerdings auf beiden Seiten - sowie ein „Hochspielen“ partieller Konflikte und individueller Interessen führen zu zeitlichen Verzögerungen bei der Gestaltung und Einführung von Modernisierungselementen. Des weiteren wünschen sich einige Unternehmen eine größere Verantwortungsbereitschaft, einen höheren Qualifikationsstand und bessere Vorbereitung der Arbeitnehmervertretung auf die Projektarbeit.

6. Ausblick auf die Zukunft

Alle Unternehmen sehen positive Veränderungen durch die Einführung des Modernisierungsprozesses: Sie bewerten die Organisation ihres Unternehmens als offener und flexibler als zuvor. Eine Verschlechterung bzw. ein Beibehalten des Status Quo wurden nicht festgestellt.

Lediglich in der Beurteilung, ob der Modernisierungsprozess bereits abgeschlossen ist oder noch weiterer Handlungsbedarf besteht, differieren die Antworten. 15 Unterneh-

men sind der Meinung, dass sie auf dem richtigen Weg sind, aber für sie noch weiterer Handlungsbedarf besteht. Nur drei Unternehmen beurteilen den jetzigen Stand der Modernisierung als geeignet, um auf künftige Veränderungen äußerer Rahmenbedingungen vorbereitet zu sein. Diese Tendenz verwundert nicht, da eine Reihe von Modernisierungselementen derzeit geplant, entwickelt und flächendeckend eingeführt werden.

Die Antworten zu den Stärken der Mitbestimmung bei einer künftigen internationaleren Unternehmensführung ähneln denen zu den Erfolgsfaktoren.

Als besondere Stärken werden die Möglichkeit der gleichzeitigen Berücksichtigung von Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen angesehen. Damit wird von den Arbeitsdirektoren einer reinen Shareholder Value-Orientierung eine deutliche Absage erteilt. Voraussetzung für die gleichzeitige Interessenberücksichtigung sind die Konfliktregulierung und Konsensfindung durch die Einrichtung der betrieblichen Mitbestimmung. In diesem Zusammenhang ist auch zu verstehen, dass der Konfliktmediation, d. h. einem Konfliktregelungsmechanismus auf einer Ebene jenseits des Betriebsverfassungsgesetzes, keine große Bedeutung geschenkt wird. Die betriebliche Mitbestimmung ist für Konfliktsituationen der vorgesehene, aber auch geeignete Ansprechpartner. Wie oben bereits erwähnt wurde, ist eine weitere Stärke der betrieblichen Mitbestimmung im Voice-Mechanismus zu sehen: Die direkte und gebündelte, wenn auch nicht ausschließliche Kommunikation sowohl mit der Belegschaft als auch mit dem Management erweist sich als positiv. Insbesondere können dadurch auf effiziente Weise die Mitarbeiter für die Veränderungen gewonnen werden.

Die gute Beurteilung der betrieblichen Mitbestimmung durch die Arbeitsdirektoren schließt Vorschläge für Verbesserungen (Lernbereiche) nicht aus.

Zum einen werden ökonomische Aspekte von den Betriebsratsgremien in der Realität offenbar noch nicht ausreichend berücksichtigt. Dieses Feld umfasst sowohl die Verbindung ökonomischer und sozialer Zielsetzungen, ein besseres Verständnis für wirtschaftliche Zusammenhänge, aber auch die Notwendigkeit schnellerer Entscheidungen

und Umsetzungen und damit verbunden eine effiziente Arbeitsweise der Arbeitnehmervertretungen. Inhaltlich werden die Betriebsräte des weiteren gefordert sein, sich auf neue Themen einzustellen wie z. B. der stärkeren Beteiligung von Mitarbeitern am Arbeitsplatz, den Auswirkungen des demographischen Wandels oder der weiteren Entwicklung von Anreizsystemen. „Die Tradition beachten und trotzdem Veränderungen herbeiführen“ wird als Lernfeld angesehen. Zum dritten kommen aufgrund der Ausweitung der Internationalisierung neue Aufgaben auf die betriebliche Mitbestimmung zu: Die Fortentwicklung der kollektiven Interessenvertretung in internationalen Strukturen, eine Verstärkung der internationalen Solidarität, das Berücksichtigen wirtschaftlicher Zusammenhänge auf internationaler Ebene und die Auswirkungen auf die Themen Lohn, soziale Sicherheit und internationale Konkurrenz werden dabei als relevant erachtet.

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 1: Arbeits- und Betriebsorganisation	13
Abb. 2: Direkte Beteiligung	14
Abb. 3: Variables Entgelt	15
Abb. 4: Arbeitszeitsysteme	17
Abb. 5: Zielorientierung / Kennzahlen	18
Abb. 6: Qualifikation	19
Abb. 7: Kommunikation / Information	20
Abb. 8: Operative und strategische direkte Beteiligungsformen	22
Abb. 9: Beteiligte am Modernisierungsprozess	23
Abb. 10: Häufigkeit der Erfolgskontrolle	25
Abb. 11: Erfolgreichste Modernisierungselemente	28
Abb. 12: Begleitung durch die betriebliche Mitbestimmung	30

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
BVW	betriebliches Vorschlagswesen
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
f.	folgende
FK	Führungskräfte
GF	Geschäftsführung
H.	Heft
HRM	Human Resource Management
Hrsg.	Herausgeber
i. Allg.	im Allgemeinen
indiv.	individuelles
Jg.	Jahrgang
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
LE	Lohnempfänger
m. a. W.	mit anderen Worten
RWTH	Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule
s.	siehe
S.	Seite
s. o.	siehe oben
TA	Tarifangestellte
TQM	Total Quality Management
vgl.	vergleiche
u. a.	unter anderem
V	Vorstand
var.	variables/r
z. B.	zum Beispiel

Eine Fallstudie: EKO Stahl GmbH

	Seite
1 Die Rahmenbedingungen	38
2 Modernisierungsprozess und Modernisierungselemente	39
2.1 Vorab in Kürze: Die Besonderheiten des Modernisierungsprozesses bei EKO Stahl	39
2.2 Chronologie der Einführung wesentlicher Elemente	41
2.3 Der Modernisierungsprozess bei EKO Stahl	41
> Der Start: Ergebnisorientierte Teamarbeit und Abbau von Hierarchiestufen	41
> Veränderungen beim Zielsystem und bei der Zielorientierung	45
> Weiterentwicklung der leistungsbezogenen Entgeltsysteme	48
> Beteiligung der Mitarbeiter bei der Arbeitssicherheit und über das Ideenmanagement	50
> Unterstützende Aktionen zur Förderung von Beteiligung und Zusammenarbeit	52
2.4 Beteiligung bei der Einführung und Umsetzung der Modernisierungselemente	57
3 Modernisierung und ökonomischer Erfolg	60
3.1 Steigender Arbeits- und Gesundheitsschutz	60
3.2 Mitarbeiter und Ideen	62
3.3 EKO Stahl im Konzern	63
4 Ausblick	63
 <u>Anhang</u>	
> Abbildungsverzeichnis	65
> Abkürzungsverzeichnis	66
> Veröffentlichungen des Forum Mitbestimmung und Unternehmen	67

1 Die Rahmenbedingungen

EKO Stahl GmbH, ein Flachstahlproduzent in Eisenhüttenstadt mit etwa 3.200 Mitarbeitern⁹ gehört zum Arcelor-Konzern, der im März 2002 seine Geschäftigkeit aufnahm und sich aus der luxemburgischen Arbed, der spanischen Aceralia und der französischen Usinor-Gruppe, der bisherigen Konzernmutter von EKO, bildete. Kohlenstoff-Flachstahl, der größte der fünf Unternehmensbereiche von Arcelor, wird im Konzern an einer Vielzahl von Standorten hergestellt. Daher ist dieser Bereich in fünf Betriebseinheiten aufgeteilt, und in eine davon – in die Gruppe Nord – ist EKO integriert. Darin hat sie die führende Rolle für die osteuropäischen Stahlmärkte.

Diesem Zusammenschluss vorangegangen waren wechselvolle Jahre für das Unternehmen, geprägt durch einen massiven Stellenabbau Anfang der 90er Jahre, missglückte Privatisierungsversuche nach der Wende¹⁰, den mehrfachen Wechsel von – ausländischen - Konzernmuttergesellschaften nach der Privatisierung 1995, Großinvestitionen und gleichzeitige Veränderungen in der betrieblichen Organisation und den Arbeitsabläufen.

Für die Arbeitnehmer, die zum Zeitpunkt der Wiedervereinigung bei EKO arbeiteten, änderte sich die Situation in den Folgejahren dramatisch. Die meisten der ursprünglichen 12.000 Mitarbeiter verließen das Unternehmen über eine der mehr als 50 Firmenausgliederungen, vorzeitige Pensionierungen, natürliche Fluktuation oder den Wechsel in die Auffanggesellschaft GEM (Gesellschaft für Qualifizierung und produktive Berufs- und Arbeitsmarktförderung der Region Eisenhüttenstadt mbH). Das heißt, ohne betriebsbedingte Kündigungen wurde die Mitarbeiterzahl bis 1996 auf etwa 2.550 reduziert.¹¹

Als die Mehrheit der Aktien (60 %) Anfang 1995 vom belgischen Stahlunternehmen Cockerill Sambre übernommen wurde, begann für die EKO Stahl GmbH in Eisenhüttenstadt schließlich die erste Stufe der Privatisierung. Diese wurde mit der Übertragung

⁹ Stand Januar 2002

¹⁰ durch Krupp im Jahr 1992 und Riva 1994

¹¹ Basis war eine Vereinbarung zwischen der Treuhandanstalt mit dem DGB und der IG Metall.

der restlichen Anteile an Cockerill Ende 1998 und einer mehrheitlichen Übernahme von Cockerill durch den französischen Stahlhersteller Usinor (75 %) Anfang 1999 abgeschlossen.

Zahlreiche Modernisierungen (z. B. Kaltwalzwerk, Sinteranlage), Rekonstruktionen und Inbetriebnahmen (Hochofen 5a, Warmwalzwerk) umfassten während der 90er Jahre die technische Weiterentwicklung im Unternehmen. Durch den Bau des Warmwalzwerkes 1997 wurde EKO schließlich zum integrierten Stahlunternehmen. Diese Aktivitäten wirkten sich auch in einer steigenden Mitarbeiterzahl aus: Bis Ende 2001 nahm die Zahl der Beschäftigten im Vergleich zu 1996 wieder um 25 % zu. Produziert wurden 2001 dann 2,4 Mio. t Rohstahl und 1,5 Mio. t Flachstahl, wodurch ein Umsatz von 915 Mio. € erzielt werden konnte.

Im Rahmen dieser Fallstudie wird der Modernisierungsprozess bei EKO Stahl aus arbeitsorganisatorischer und personalpolitischer Perspektive aufgezeigt.¹² In Ergänzung zur Auswertung der Umfrage der Arbeitsdirektoren der Stahlindustrie zeigt diese Darstellung,

- in welcher Reihenfolge und mit welchen Inhalten der Modernisierungsprozess im Laufe der Jahre im wesentlichen ausgestaltet wurde,
- auf welchen Feldern das Unternehmen Lernprozesse durchlief,
- wie die Akteure im Unternehmen an der Gestaltung und Umsetzung beteiligt sind,
- wie das Unternehmen die Interessen der Stakeholder berücksichtigt und
- welche Erfolge sich den Veränderungen beimessen lassen.

¹² Als Quellen dienten Personalberichte, der Forschungsbericht „Ergebnisorientierte Teamarbeit“, die Veröffentlichung EKO Stahl GmbH (Hrsg.): „Einblicke – 50 Jahre EKO Stahl“, Eisenhüttenstadt 2000, Mitarbeiterzeitungen, Rundschreiben der Vertrauenskörperleitung und des Betriebsrates und Interviews mit Vertretern des Managements und des Betriebsrates.

2 Modernisierungsprozess und Modernisierungselemente

2.1 Vorab in Kürze: Die Besonderheiten des Modernisierungsprozesses bei EKO Stahl

- Insgesamt führte das Unternehmen nicht nur Modernisierungen der Produktionsanlagen durch, sondern band auch Veränderungen der Arbeit mit ein.
- Der Modernisierungsprozess hinsichtlich der Arbeitsorganisation und Personalpolitik vollzog sich im Laufe der Zeit auf fast allen Feldern: Betriebs- und Arbeitsorganisation, Entgeltsysteme und materielle Mitarbeiterbeteiligung, betriebliches Vorschlagswesen und immaterielle Mitarbeiterbeteiligung, Information und Kommunikation, Arbeitssicherheit sowie Aus- und Fortbildung. Sowohl die Kapital- als auch die Mitarbeiterinteressen wurden bei der Um- und Neugestaltung berücksichtigt.
- Die einzelnen Elemente stehen nicht isoliert nebeneinander, sondern unterstützen sich gegenseitig und zielen auf eine beteiligungs- und leistungsorientierte sowie qualifizierte Belegschaft.
- Die Elemente entwickelten sich teilweise im Laufe der vergangenen Jahre bis zu ihrer heutigen Form und lösten frühere Varianten und Konzepte ab bzw. wurden um besondere Einrichtungen, wie z. B. den Kommunikationsbeauftragten, ergänzt. M. a. W. wurden Elemente nicht aufgegeben, sondern auf der Grundlage veränderter Erfordernisse oder festgestellter Schwachpunkte verändert und verbessert.
- Die Betriebsräte nehmen bei ihren Aktivitäten im Modernisierungsprozess sowohl eine Schutz- als auch eine Gestaltungsfunktion wahr und stehen dabei in intensivem Kontakt zum Arbeitsdirektor. Begleitet waren diese Aufgaben in den vergangenen Jahren bis heute durch die Aktionen zum Standorterhalt aufgrund mehrerer Konzernwechsel.
- EKO Stahl arbeitete in verschiedenen Feldern mit externen Einrichtungen zusammen und nutzte deren Know-how, z. B. mit dem BIBB (Bundesinstitut für Berufsbildung) in Fragen der Ausbildung, mit der Norddeutschen Metall- und Berufsgenossenschaft zur Verbesserung der Arbeitssicherheit oder der GfAH (Gesellschaft für Arbeitssicherheit und Humanisierung) zur Einführung der Ergebnisorientierten Teamarbeit.
- Das Unternehmen zeigte darüber hinaus Verantwortung für die Stadt Eisenhüttenstadt, deren Einwohner und das Umland: Die Gründung des QCW (Qualifizierungszentrum Wirtschaft), die hohe Zahl von Auszubildenden und der Kontakt von Werksangehörigen mit der polnischen Bevölkerung stehen als Beispiele dafür.

2.2 Chronologie der Einführung wesentlicher Elemente

- 1995 Start des Forschungsprojekts „Ergebnisorientierte Teamarbeit“
- 1996 Reorganisation des Kaltwalzwerks mit einer zweistufigen Leitungsstruktur
- 1997 Ergebnisorientierte Teamarbeit mit
 - *Mehrstellenqualifizierung*
 - *Veränderung des Lohnsystems*
 - *Team-Zielvereinbarungen**Mitarbeiterbefragung als Teilerhebung*
- 1998 Ideenmanagement (IDEEMA)
"Projekt Arbeitsschutz" mit der Norddeutschen Metall-Berufsgenossenschaft
- 1999 Sonderaktion des Ideenmanagements (Qualitätsverbesserung)
Modellversuch "Entwicklung neuer Industriekarrieren" (ENIK) mit dem BIBB, sukzessive Umsetzung
Mitarbeiterbefragung als Vollerhebung
Erfolgsbeteiligung für die Mitarbeiter
- 2000 Management-Ziel-Programm
Einführung von EFQM
"Dialog 2010"
Kommunikationsbeauftragte
Sonderaktion IDEEMA (Arbeitsschutz)
Kapitalbeteiligung im Konzern "Synergie 2000"
- 2001 Jahresentwicklungspläne
Paket aus einer Erfolgsbeteiligung für alle Mitarbeiter und einem Prämienlohn für Lohnempfänger

2.3 Der Modernisierungsprozess der EKO Stahl

- **Der Start: Ergebnisorientierte Teamarbeit und Abbau von Hierarchiestufen**

Im Rahmen des Forschungsprogramms Arbeit und Technik des Bundesministeriums für Bildung und Forschung wurde auf Initiative des damaligen Arbeitsdirektors mit der Einführung der Ergebnisorientierten Teamarbeit von 1995 bis 1997 in den Pilotbetrieben Oberflächenveredlung des Kaltwalzwerkes (Verzinkungs- und Kunststoffbeschichtungsanlage) und als Neuplanung im 1997 eröffneten Warmwalzwerk begonnen.

Anlass dafür waren neue Anforderungen an die Mitarbeiter, die sich zum einen aus dem Umstrukturierungsprozess der Stahlindustrie¹³ und zum anderen aus der Privatisierung durch Cockerill Sambre ergaben. Ziel war die Schaffung eines entbürokratisierten, hierarchiearmen, flexiblen und leistungsorientierten Unternehmens, in dem die Freude an der Arbeit und die Lust am (mehr) Geld verdienen einander fördern sollten.

Nach der Einführung in den Pilotbereichen wurde die Ergebnisorientierte Teamarbeit in weiteren Produktionsbereichen umgesetzt. Die Neugestaltung der Arbeitsorganisation führte zu kürzeren Informationswegen, zu größerer Prozessnähe und zu mehr Transparenz.

Im Einzelnen bedeutet Ergebnisorientierte Teamarbeit, im Unternehmen auch Gruppenarbeit genannt, bei EKO die Verbindung von ständiger, obligatorischer Teilnahme an der Teamarbeit und der fallweisen, freiwilligen Arbeit in einer Beteiligungsgruppe.

Wesentliches Merkmal bei der **Teamarbeit** ist die Einführung von Arbeitssystemen mit

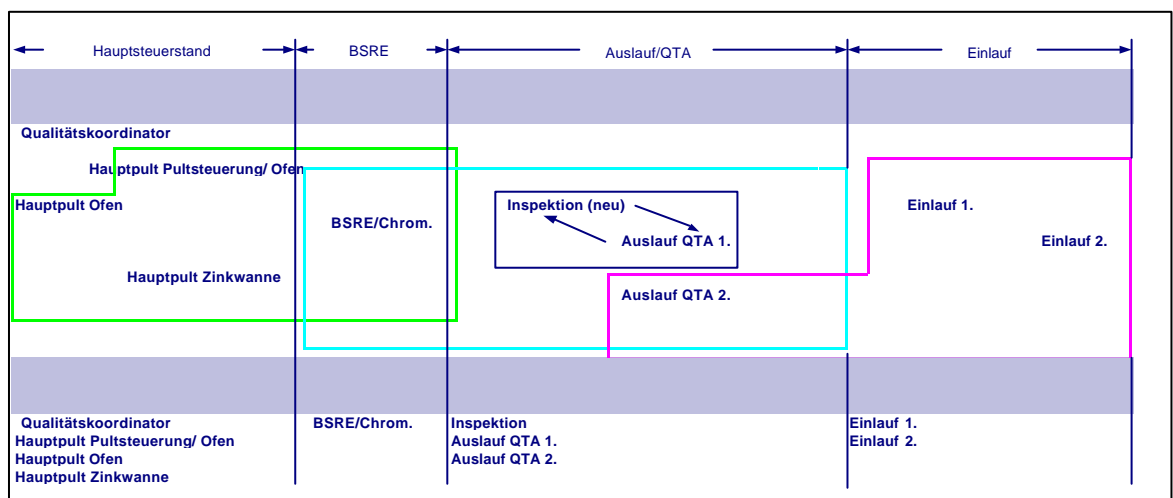


Abb. 1: Rotationskreise an der Verzinkungsanlage

dem Ziel des vielseitigen Arbeitseinsatzes (Mehrstellentätigkeit). Zu dessen Verbesse-

¹³ z. B. durch die weltweite Entwicklung der Stahlindustrie zu einer hochproduktiven High-Tech-Branche mit automatisierten Produktionsprozessen, durch strategische Allianzen und Unternehmenszusammenschlüsse auf europäischer Ebene und durch den sich verschärfenden Wettbewerb auf dem Sektor hochwertiger Qualitätsprodukte, auch auf den Märkten in Osteuropa

rung wurden die bisherigen Einzelarbeitsplätze an den Anlagen in Mehrstellentätigkeiten verändert: Dazu entstanden z. B. an der Verzinkungsanlage drei sich zum Teil überschneidende Rotationskreise. Diese Rotationskreise umfassen mehrere frühere Einzelarbeitsplätze, so dass die Mitarbeiter nach einer entsprechenden Qualifizierung alle Aufgaben in den Rotationskreisen wahrnehmen können. Mit der tatsächlichen Rotation verbunden ist eine begrenzte Höhergruppierung in eine der eingeführten Zwischenlohngruppen.

Die **Beteiligungsgruppen** treffen sich nach Schichtende unter Anrechnung der Zeit auf die Arbeitszeit und diskutieren mit Unterstützung von Moderatoren, Diskussionsleitern und Protokollanten Verbesserungsmöglichkeiten. Im Übrigen sind es nicht nur Arbeitnehmer im Produktionsbereich, die sich zu einer Beteiligungsgruppe zusammengeschlossen haben. Auch Angestellte, z. B. in der Berufsbildung, wirken seit 1998 an der Verbesserung ihres Arbeitsumfeldes mit.

Begleitet wurde die Einführung der Ergebnisorientierten Teamarbeit mit einer Veränderung der **Betriebsorganisation**. Die Aufbauorganisation beispielsweise des Kaltwalzwerks mit 4 Hierarchiestufen wurde in eine zweistufige umgewandelt: Dem neu geschaffenen Koordinierungsteam des Werks – bestehend aus seinem Sprecher und den Leitern der einzelnen Produktionsstufen – sind Produktionsleiter, also die früheren Tages- und Schichtmeister zugeordnet, die ihrerseits für die Führung der Anlagenteams verantwortlich sind. In den Schichten sind die „Qualitätskoordinatoren“ die ersten Ansprechpartner der Mitarbeiter für den gesamten Arbeitsprozess, u. a. für Qualität und Arbeitssicherheit. Zur Unterstützung der Produktion stehen den Produktionsleitern und den Anlagenteams Expertenteams für die Produktionsstufen bzw. für die Anlagen-Instandhaltung, Rechner-Instandhaltung und Arbeitsvorbereitung zur Seite, deren Vorgesetzte auch Mitglied des Koordinierungsteams sind. Die Experten, früher mit Vorgesetztenfunktion ausgestattet, haben jetzt den Anlagenteams gegenüber nur noch fachliche Weisungsbefugnis.

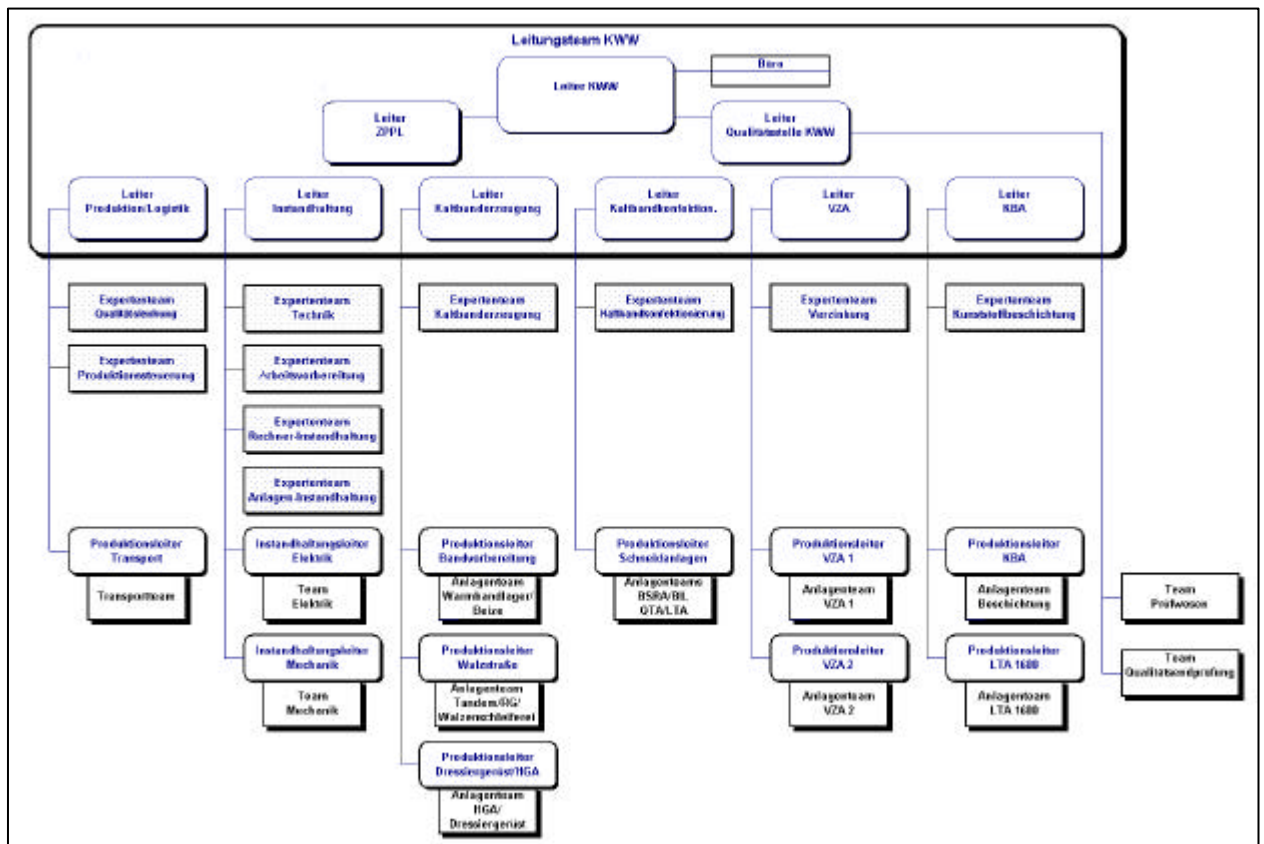


Abb. 2: Aufbauorganisation des Kaltwalzwerks

Aus dieser Darstellung geht hervor, dass die Teamarbeit nicht nur in den Produktionsmannschaften eingerichtet wurde, sondern frühzeitig (beginnend 1996) auch schon in Leitungsstrukturen der Werke.

Weitere Aktionen im Zuge der Einführung der Ergebnisorientierten Teamarbeit im Pilotbereich waren **Seminare** für Mitarbeiter und Führungskräfte und eine **Befragung** von Werkern und Meistern zum Stand der Qualifikation, zum Informationsgrad über Teamarbeit sowie zum Interesse an Qualifizierung und Teamarbeit. Darüber hinaus lagen sogenannte „Meckerlisten“ aus, in denen die Mitarbeiter erste Verbesserungsvorschläge hinsichtlich Arbeitsorganisation, Arbeitssicherheit, Techniklösungen und Arbeitsbedingungen sowie Schulungen machen konnten.

Zwischenzeitlich – im Sommer 1999 – wurde eine **werksweite Momentaufnahme** zur Mehrstellenqualifikation und der damit verbundenen Einhaltung der Arbeitssysteme durchgeführt. Ein Ergebnis war, dass die notwendigen Qualifikationsmaßnahmen zum großen Teil abgeschlossen waren, die Routine aber noch fehlte. Die Rotation innerhalb des vorgegebenen Arbeitssystems erfolgte zwar, war aber meist noch verbesserungsfähig. Zu diesem Zweck wurde mit der Dokumentation der tatsächlichen Job Rotation begonnen.

Bei der näheren Betrachtung der Beteiligungsgruppenarbeit stellte sich zudem heraus, dass die Sitzungen nur selten in einem regelmäßigen Turnus stattfanden bzw. auch Themen doppelt bearbeitet wurden. Deshalb erschien eine bessere Koordination nötig, um die Arbeit der Beteiligungsgruppen wieder zu verstärken. Als Folge wurden Anfang 2000 in allen drei Werken Kommunikationsbeauftragte eingesetzt. Sie stellen Informationen für die Anlagenteams bereit und begleiten und unterstützen sie bei der Identifikation von Verbesserungspotenzialen. Weiterhin sind es jetzt nicht nur die Gruppen, die Aufgaben für die Arbeit in den Beteiligungsgruppen entwickeln. Auch die Betriebsleitung und weitere Führungskräfte geben jetzt Themen vor.

Auch wenn die Beteiligungsgruppen nicht zu einem Selbstläufer wurden und nicht mehr in allen Unternehmensbereichen so strukturiert wie ursprünglich geplant durchgeführt werden, war in der Rückschau deren Einführung unbedingt notwendig. Auf diese Weise waren die betrieblichen Vorgesetzten dazu gezwungen, sich mit einem veränderten Umgang mit den Mitarbeitern und einem beteiligungsorientierten Führungsstil auseinander zu setzen.

➤ **Veränderungen beim Zielsystem und bei der Zielorientierung**

Die von der Unternehmensleitung Mitte der 90er Jahre aufgestellten Kernziele waren bis dato noch mit einem eher managementorientierten Berichtssystem verbunden. Die Mitarbeiter, die im Rahmen der Ergebnisorientierten Teamarbeit ihren eigenen Beitrag zur Wertschöpfung verbessern sollten, verfügten noch nicht über handlungsrelevante Informationen.

Mehrere Entwicklungsschritte, u. a. über die Einführung farbiger Mitteilungen im Kaltwalzwerk und die Formulierung noch allgemein gehaltener Produktionsziele, führten dann 1997 zum Abschluss einer **Rahmenvereinbarung über die Einführung der Ergebnisbeteiligung** bei Zielvereinbarungen. Neben dem Lohnsystem, das über das Grundentgelt die Anforderungen bei einer Mehrstellentätigkeit widerspiegelte, wurde damit eine Komponente geschaffen, die die Leistung einer Arbeitsgruppe honorierte. Die Ergebnisbeteiligung betrug nach Erreichung des Ziels 15 % der Einsparung, die Verteilung auf die Mitarbeiter – u. U. auch solche außerhalb des Teams - erfolgte entsprechend ihres vorher festgelegten Einflusses auf die Zielerreichung.

Der Vorteil der maximal auf ein Jahr befristeten Zielvereinbarungen lag in der gezielten Einsetzbarkeit, d. h. Problemschwerpunkte konnten kurzfristig thematisiert und mit einem finanziellen Anreiz versehen abgearbeitet werden. Ziele hinsichtlich der Menge, aber auch der Qualität, wurden zwischen Teamleitung, Team und Betriebsrat erarbeitet („gewachsene Ziele“) und von der Geschäftsführung entschieden. Nach Erreichen der Zielwerte konnten die Werte als Halteziele vereinbart werden.

Die Möglichkeit zu Zielvereinbarungen in der Produktion wurde durch das Aufstellen von Verbesserungszielen für alle Geschäftsbereiche des Unternehmens im Rahmen des **Management-Ziel-Programms** Anfang 1999 und im Folgejahr unterstützt. Eine Vielzahl von Einzelmaßnahmen sollte Kostensenkungsmaßnahmen im Einkauf, einen erhöhten Absatz im Vertrieb und Produktivitätssteigerungen in der Produktion gewährleisten. Das Ziel für 1999, Vermeidung eines negativen Ergebnisses, wurde von den Mitarbeitern erreicht. Im Gegenzug dazu erhielten sie eine „Mitarbeiter-Ergebnisbeteiligung 1999“, die der Betriebsrat kurzfristig mit der Geschäftsführung vereinbart hatte: Bei einem ausgeglichenen Jahresergebnis stellte das Unternehmen jedem Arbeitnehmer 500 DM in Aussicht und weitere 500 DM bei einem Ergebnis über 4 Mio. DM. Nach Feststellung des Jahresergebnisses wurde jeder Mitarbeiter schließlich mit 1.000 DM am Ergebnis beteiligt.

Etwa gleichzeitig (Herbst 1999) bekannte sich die Geschäftsführung zur Einführung von **EFQM** und richtete eine Arbeitsgruppe ein, die im Folgejahr mit der Implementierung begann.

Eine weitere Entwicklung der Zielsysteme auf der Basis des EFQM und damit verbunden der Operationalisierung der Ziele bis auf die Mitarbeiterenebene erfolgte im Jahr 2001: Abgeleitet werden die Unternehmensziele im **Jahresentwicklungsplan** aus dem konzernweiten, strategische Vorgaben beinhaltenden USINOR-Orientierungsbrief (Top-down-Prozess). Fixiert werden darin die im Unternehmensplan 2001 definierten Budgetkennziffern und zusätzliche Verbesserungsziele. Ähnlich wie im Management-Ziel-Programm sind alle Bereiche bis hin zu den einzelnen Aggregaten in die Abbildung von Zielen eingebunden. Die Rückkopplung, d. h. das Untersetzen der Ziele mit Maßnahmen, erfolgt im Anschluss daran bottom-up mit den Mitarbeitern aus den Werken. Über die Aufstellung der Ziele und Erarbeitung von Maßnahmen hinaus erfolgt die Prüfung des Realisierungsstandes durch die regelmäßigen Managementreviews der Geschäftsführung.

Gleichzeitig stellten sich auf der anderen Seite die Teamzielvereinbarungen auf Dauer als weniger erfolversprechend heraus.

Nachteilig war, dass ein zunächst einfach erscheinendes System offensichtlich einen großen Aufwand erforderte. Um konkurrierende Ziele verschiedener Teams oder die Suboptimierung einzelner Bereiche auszuschließen, musste ein übergreifender Koordinierungsausschuss geschaffen werden, der die einzelnen Teams in ihrer Freiheit, Ziele zu vereinbaren, einschränkte und den Zielvereinbarungsprozess zeitlich in die Länge streckte. Weitere selbstkritische Einschätzungen waren, dass wichtige Ziele nur schwierig zu erreichen waren, Potenziale an einigen Anlagen schon ausgereizt erschienen, bisher eher eine Konzentration auf die Kosten und nicht auf die Erlöse erfolgte, Führungskräfte die Mehrarbeit von Mitarbeitern über die Zielvereinbarungsprämie honorieren wollten und ein Gewöhnungseffekt für die Mitarbeiter eintrat. Die Gewöhnung bestand darin, dass sie ihre Leistung nur noch für zusätzliche Vergütung, nicht mehr für das Grundentgelt erbrachten.

Darüber hinaus waren der Wirkungszusammenhang nicht eindeutig und der Aufwand, Genauigkeit und Gerechtigkeit zu erzielen, zu hoch. Die Qualität der Ziele waren für alle Teams zwar gleich, für die hinteren Stufen der Wertschöpfungskette war das Ergebnis aber leichter zu beeinflussen, da eine größere Zahl von Einsparungsmöglichkeiten bestanden. Daher wurden seit Frühjahr 2000 keine weiteren Zielvereinbarungen in dieser Form mehr abgeschlossen.

➤ **Weiterentwicklung der leistungsbezogenen Entgeltsysteme**

Wesentliche Neuerungen neben der Abbildung der Mehrstellenqualifikation in der Anforderungsorientierung der Grundentgelte bestehen in der Anpassung variabler Entgeltkomponenten sowohl für Angestellte als auch für gewerbliche Mitarbeiter an die erbrachte Leistung. Dabei wird sowohl die individuelle bzw. die in der Arbeitsgruppe erbrachte Leistung relevant als auch das von allen Mitarbeitern erreichte Unternehmensergebnis.

Teilweise stehen die leistungs- und erfolgsbezogenen Entgeltkomponenten direkt in Verbindung mit dem Jahresentwicklungsplan: Über die Definition von Kennzahlen sollen die Systeme miteinander verzahnt werden.

Zum einen werden mit den außertariflichen Angestellten **Einzelzielvereinbarungen** abgeschlossen, die aus dem Jahresentwicklungsplan abgeleitet werden und über den Zielerfüllungsgrad eine Grundlage für die variable Vergütung bieten.

Vereinbart wurde 2001 zum anderen für die weiteren Mitarbeiter ein **Entgeltpaket** mit den Komponenten Prämienlohn für Lohnempfänger und Erfolgsprämie für alle Mitarbeiter. Die Umsetzung einer variablen Zulage für Tarifangestellte, die die Leistung honoriert, ist derzeit noch im Gespräch.

- Die Lohnempfänger erhalten neben ihrem tariflichen Festentgelt und der tariflichen Prämie in Höhe von 10 % des Festentgelts zusätzlich eine **variable Lohnprämie**.

Nach einer anfänglichen Höhe von 5 % im Jahr 2001 kann sie seit Anfang 2002 maximal 10 % betragen. Sie beruht auf aggregatbezogenen Kennzahlen, die ebenfalls aus dem Jahresentwicklungsplan abgeleitet werden. Damit löst die variable Lohnprämie eine bisher gezahlte Prämie an Schwerpunkttaggregaten ab, die jedoch nicht mehr als 0,50 DM/Stunde betragen hat.

- Über die leistungsbezogenen Entgeltkomponenten hinaus erhalten die Mitarbeiter eine **Ergebnisbeteiligung**, die den 1999 gezahlten Pauschalbetrag in Höhe von 1.000 DM ablösen soll.

Der neuen Erfolgsprämie liegen festgelegte Kennzahlen – auch auf der Basis des Jahresentwicklungsplans - zugrunde. Ein stetiger Verbesserungsprozess wird damit beabsichtigt, da es sich bei den Zielen nicht um Halteziele im Vergleich zum Vorjahr handelt, sondern diese regelmäßig den Erfordernissen angepasst werden. Inhalt und Ausmaß der Kriterien für die Zahlung einer Erfolgsprämie sollen einfach und transparent sein, die Erfüllung eine Herausforderung für die Mitarbeiter darstellen, aber gleichzeitig erreichbar sein und für alle Arbeitnehmer gelten. Vier Kriterien wurden entwickelt:

- 1) Ergebnis vor Einkommensteuer / Ertragsteuer
 - 2) Unfallhäufigkeit im Unternehmen (meldepflichtige Unfälle)
 - 3) Teilnehmer am Ideenmanagement im Unternehmen
 - 4) Gesundheitsquote der Arbeitnehmer
- In der Diskussion für Tarifangestellte ist die variabel zu gestaltende Leistungszulage, die auf einer Leistungsbeurteilung beruhen und in einem Feedbackgespräch in halbjährlichem Turnus mit den Mitarbeitern besprochen werden soll. Zwischen 0 und 8 % des Tarifentgelts soll sie liegen, eine Normalverteilung mit einem Durchschnitt von 4 % wird vorgegeben. Damit soll die tarifliche Regelung im Unternehmen vollständig umgesetzt werden - alle Angestellten erhalten derzeit auf der Basis einer Betriebsvereinbarung noch eine Pauschale von 4 %. Diese Regelung ist der besonderen Situation von EKO hinsichtlich des massiven Personalabbaus Anfang und Mitte der 90er Jahre geschuldet, der bei den verbliebenen Mitarbeitern u. U. eine Herabsetzung der individuellen Leistungsgrundlage mit sich gebracht hätte.

Konzernweit konnten sich die Mitarbeiter im Herbst 2000 über das Programm **Synergie 2000** am Kapital von USINOR beteiligen. Mittelfristig – so ist das Konzernziel – soll das Aktienkapital in Mitarbeiterhand von 4 % auf 12 % steigen. Mit attraktiven Komponenten wurde die Beteiligung am Eigenkapital gestaltet: Für jeden Mitarbeiter zahlte das Unternehmen 200 € netto als Startkapital als zweckgebundene Einlage in den Aktienfonds. Der persönlich maximale Zeichnungsbetrag, mit dem sich die Mitarbeiter am Fonds beteiligen, lag bei 2,5 % des jährlichen Bruttoeinkommens. Darüber hinaus wird von einer französischen Bank zusätzliches Kapital eingesetzt und für weitere Aktienkäufe verwendet. Fünf Jahre nach dem Aktienkauf kann das Kapital zurückgezahlt werden, so dass auf den Zeitraum bezogen eine Mindestverzinsung von 25 % entsteht, die für die Mitarbeiter steuer- und abgabenfrei bleibt. Die Beteiligung bei EKO war sehr groß: 90 % der Mitarbeiter zeichneten einen Anteil am Aktienfonds. Aufgrund der Überzeichnung wurden nur Zeichnungen bis zu einem Betrag von 390 € voll bedient.

➤ **Beteiligung der Mitarbeiter bei der Arbeitssicherheit und über das Ideenmanagement**

Das Thema **Arbeits- und Gesundheitsschutz** genießt im gesamten Unternehmen eine hohe Priorität und ist relevant für den Schutz und die Entwicklung der Humanressourcen. Gleichzeitig wird ein ergebnisorientierter Arbeits- und Gesundheitsschutz verfolgt und bilanziert.

Einen besonderen Beitrag hatte das Arbeitssicherheitsprojekt „sicher arbeiten“ mit der Norddeutschen Berufsgenossenschaft, das 1998 begann und bis zum Jahr 2000 dauerte. Vier Mitarbeiter der Berufsgenossenschaft erarbeiteten im Rahmen des Beratungsprojekts Empfehlungen hinsichtlich der Technik, der Organisation und des Verhaltens. Ein wesentlicher Aspekt lag dabei auf der Durchführung von Seminaren und Gesprächen mit Führungskräften, Sicherheitsbeauftragten und Anlagenpersonal. Damit wurde das Thema explizit zur Führungsaufgabe und konnte in den Köpfen aller Beteiligten stärker verankert werden. Eine Erweiterung der Anlagenbegehungen zur Prävention hatte darüber hinaus den positiven Nebeneffekt, dass die Ordnung und Sauberkeit sich in vielen Arbeitsbereichen verbesserte.

Seit dem Jahr 2001 gilt explizit:

- Arbeits- und Gesundheitsschutz ist Bestandteil von Zielvereinbarungen, die das Unternehmen mit seinen Führungskräften abschließt.
- Arbeits- und Gesundheitsschutz ist in jeder, wöchentlich stattfindenden Sitzung der Geschäftsführung Thema Nr. 1.
- Im Jahresentwicklungsplan ist der Arbeits- und Gesundheitsschutz der erste Themenblock.

Damit sind drei Fundamente für den Arbeits- und Gesundheitsschutz relevant: Neben den Führungskräften sind es die Experten und die Mitarbeiter, die mit Unterstützung des Betriebsrates für eine Verbesserung verantwortlich sind. Viele Jahre lang nahmen die Experten den Führungskräften diese Aufgabe ab, und die Mitarbeiter wurden nur als Fürsorge-Objekte vertreten. Erkennbar ist bereits, dass die Experten stattdessen Prozesstreiber und –moderatoren sind, die die Beiträge aller koordinieren und ein regelmäßiges Ergebniscontrolling durchführen.

Beispiele für die Kooperation der drei beteiligten Gruppen sind: Regelmäßige Anlagenbegehungen mit den Führungskräften werden in unterschiedlicher Besetzung durchgeführt. Hierzu rotieren die Sicherheitsfachkräfte nach einem festgelegten Plan, um Betriebsblindheit zu vermeiden. Und im Projekt „sicher arbeiten“ sind alle Mitarbeiter gefordert, „Beinahe-Unfälle“ aufzuzeigen, um ggf. vorbeugende Maßnahmen einzuleiten. Gleiches gilt für den Arbeitsschutz bei Großinvestitionen, wenn zum Projektteam auch eine Sicherheitsfachkraft zur Beratung in sicherheitstechnischen und ergonomischen Fragen gehört.

Unterstrichen wird die Arbeitssicherheit als permanentes Thema durch eine kontinuierliche Darstellung des Unfallgeschehens unternehmensintern über MS Outlook bzw. über farbige Mitteilungen an den Produktionsanlagen, regelmäßige Seminare mit Führungskräften und mit Sicherheitsbeauftragten, die Durchführung von Verletztengesprächen sowie den Monat der Arbeitssicherheit.

Eine weitere Förderung durch die Mitarbeiter erhält das Thema Arbeitssicherheit über das betriebliche Vorschlagswesen, bei EKO Stahl **Ideenmanagement** genannt. 1998 trat die aktuelle Betriebsvereinbarung zum betrieblichen Vorschlagswesen in Kraft: Damit verbunden waren die neue Namensgebung „Ideenmanagement“ (IDEEMA), ein neues Logo und die Auffassung, dass das BVW nicht mehr nur Verwalter von Verbesserungsvorschlägen ist, sondern verstärkt als Impulsgeber zur Qualitätsverbesserung unternehmerischer Entscheidungen wirken sollte. Zudem werden regelmäßig besondere Aktionen durchgeführt, um die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter wieder auf spezielle Themen zu lenken: So gab es zum Thema Arbeitssicherheit eine entsprechende Sonderaktion im Jahr 2000, zu der eine steigende Anzahl von Verbesserungen eingereicht wurden. Auch hier wird die hohe Priorität der Arbeitssicherheit sichtbar: Nach der Betriebsvereinbarung sollen solche Vorschläge vorrangig bearbeitet werden.

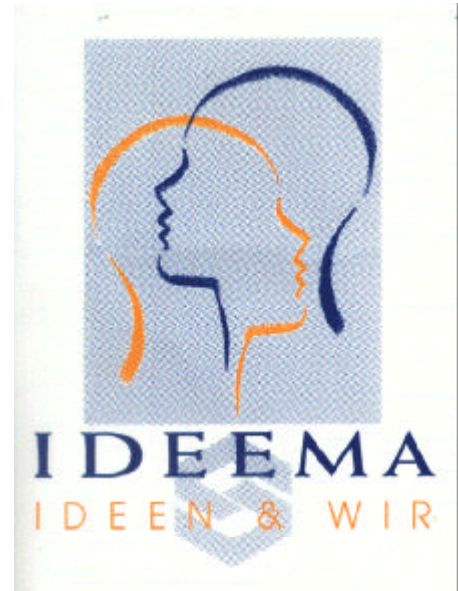


Abb. 3: Logo des Ideenmanagements

Andere Sonderaktionen betrafen die Themen Qualitätsverbesserung oder Kosteneinsparung, die auch jeweils über einen begrenzten Zeitraum durchgeführt wurden.

Über Informationstafeln auf dem gesamten Betriebsgelände, von den Mitarbeitern des Ideenmanagements gestaltet und aktualisiert, werden die Arbeiter und Angestellten quartalsweise über eingereichte und prämierte Vorschläge sowie die erzielte Ersparnis informiert. Darüber hinaus stehen seit dem Sommer 2001 Informationen in den Leitständen über den Stand des Begutachtungs- und Umsetzungsprozesses der Verbesserungsvorschläge aus dem jeweiligen Bereich zur Verfügung.

➤ **Unterstützende Aktionen zur Förderung von Beteiligung und Zusammenarbeit**

? Ausbildung

Ausgebildet werden derzeit 202 Jugendliche¹⁴ in den Berufen Industriemechaniker/-in, Energieelektroniker/-in und Industriekaufmann/-frau. Ca. 50 bis 55 neue Auszubildende werden jährlich eingestellt.

Wesentlicher Bestandteil und Besonderheit der Ausbildung ist die Vermittlung ausbildungserweiternder Komponenten. Daher wird seit Anfang 1999 das Projekt „**Entwicklung neuer Industriekarrieren (ENIK)**“ in Kooperation mit dem BIBB durchgeführt. In einem vierjährigen Zeitraum bis 2003 werden Qualifizierungsmodule entwickelt, die speziell Facharbeiter zur Ausübung einer erweiterten Palette von Fachfunktionen befähigen und neue betriebliche Karrierewege eröffnen. Beispiele für die Zusatzmodule sind Kran- und Staplerfahrerausbildung und Schulungen für projektorientierte Teamarbeit, DV-Anwendung und Verfahrenstechnik für Industriemechaniker und Energieelektroniker. Das Modul zur „Fachkraft für Qualitätsmanagement“ wird mit der IHK gemeinsam durchgeführt: Über ein halbes Jahr hinweg werden Auszubildende aus dem 3. Lehrjahr auf freiwilliger Basis bei diesem Baustein berufsbegleitend sowohl praktisch als auch theoretisch in Sachen Qualität geschult.

Direkte Anschauung erfährt die Ausweitung der bisherigen Ausbildung durch die enge Zusammenarbeit mit Auszubildenden anderer Berufe. Schon vor dem Start von ENIK erhielten die Jugendlichen mit der Wiederinbetriebnahme einer Warmbandschere, die bis 1992 vom Kaltwalzwerk betrieben worden war, die Gelegenheit zu einer berufsübergreifenden Ausbildung. Industriekaufleute, Industriemechaniker und Energieelektroniker betreiben in einer Etappe ihrer Ausbildung mit Unterstützung von erfahrenen Mitarbeitern des Warmwalzwerks den kompletten Produktionsablauf der Warmbandschere eigenständig. Von der Vorbereitung der Anlage über die Bedienung bis zur Übergabe des Materials an das weiterverarbeitende Kaltwalzwerk sind sie für alles verantwortlich: Sie sorgen für die Aufbereitung des nichtqualitätsgerechten Warmbandes, führen Wartungs- und Reparaturplanungen durch, beschaffen Reserveteile und planen die Produktions- und Reparaturzeiten.

¹⁴ Stand: Dezember 2001

Nichtsdestotrotz – auch die berufsübergreifende Ausbildung und Zusammenarbeit erfordert eine ständige Überzeugungsarbeit: Im September 2000 gaben EKO-Auszubildende in einer Umfrage an, dass sie wenig Interesse an einem Austausch zwischen den Ausbildungsinhalten von gewerblichen und kaufmännischen Berufen haben.

Daher ist ein weiterer Mosaikstein zum gegenseitigen Verständnis ein Pilotprojekt, das im Herbst 2000 zur Förderung der Teamarbeit zwischen gewerblich-technischen und kaufmännischen Auszubildenden gestartet wurde: Unter Nutzung neuer Medien sind Auszubildende des 1. Ausbildungsjahres bereits „Projektmanager“: Um eine CD zum Thema „Druckluftkolbenmotor“ zu erstellen, müssen sie sich nicht nur Informationen beschaffen, sondern diese auch verwerten. Das Wissen über die Funktionsweise von Druckluftkolbenmotoren und das Handling und die Bearbeitung von CDs erarbeiten sich die Auszubildenden selbst, ebenso die geeignete Erläuterung und Darstellungsform auf der CD. Auch dieses Pilotprojekt ist ein Teil des Modellversuchs ENIK.

Nicht nur berufsfremde Module werden den Auszubildenden vermittelt. Frühzeitig werden sie mit der Arbeitssicherheit vertraut gemacht, da mehrfach deutlich wurde, dass Auszubildende ein erhöhtes Unfallrisiko am Arbeitsplatz und im Straßenverkehr haben. Sicherheitstrainings für Auszubildende, die Ernennung von Auszubildenden zu Sicherheitsbeauftragten und Verletztengespräche mit Auszubildenden wurden als Instrumente in den vergangenen Jahren eingeführt, damit die Jugendlichen lernen, aufmerksamer mit dem Thema Sicherheit umzugehen.

? Kommunikation / Information

Regelmäßig wurde die Belegschaft von EKO in besonderen Veranstaltungen und Aktionen einbezogen – sei es zur Information und zum Austausch über bevorstehende Veränderungen oder zur Meinungsäußerung in mehreren Mitarbeiterbefragungen.

Neben der ersten Großveranstaltung „**EKO – ich bin dabei**“ im Vorfeld zur Veränderung der Betriebsorganisation im Jahre 1996 eröffnete das Unternehmen mit dem „**Dialog 2010**“ eine weitere Kommunikationsoffensive. In mehreren Veranstaltungen wurden allen Mitarbeitern die Leitsätze der neuen EKO Vision vorgestellt, wurde der Orientierungsbrief „Zukunft in Stahl – EKO 2010“ verteilt und der direkte Dialog zwischen der Belegschaft, dem Betriebsrat und der Geschäftsführung ausgebaut. Intention war die stärkere Kommunikation der EKO-Unternehmensziele.

Der Veranstaltung „Dialog 2010“ war Ende 1999 eine **Befragung** aller Mitarbeiter zur **Arbeitszufriedenheit** vorausgegangen. Verschiedene Elemente der Personalpolitik waren Inhalt der Befragung gewesen, in der insbesondere die Informations- und Kommunikationspolitik im Unternehmen bemängelt worden war. Gegenüber der Befragung eines Teils der Mitarbeiter knapp zwei Jahre zuvor war zwar die Zustimmung von einem Drittel auf die Hälfte der Antworten gestiegen. Dennoch war dieses Ergebnis ein Anlass gewesen, Maßnahmen zur Verbesserung der Kommunikation und Information zu ergreifen.



Abb. 4: Informationstafel in der Produktion

Neben der Aktion „Dialog 2010“ wurden Anfang 2000 zur Verbesserung der Informationspolitik und zum Ausbau eines leistungsfähigen Kommunikationssystems **Kommunikationsbeauftragte** in den drei Werken eingerichtet (s. o.), die die Informationsvermittlung zwischen der jeweiligen Werksleitung und den Arbeiterteams gewährleisten sollten, aber auch **Informationstafeln** entwickelt und in den Werksbereichen aufgestellt.

Neben der Kommunikation unternehmensinterner Entwicklungen wird darüber hinaus in Veranstaltungen und mit anderen Aktionen rechtsextremistische Gewalt und Toleranz für Ausländer thematisiert: Begonnen wurde damit anlässlich des Jugendtages „EKO 2002 – Ich bin dabei“, als zur Podiumsdiskussion „Jugend und Gewalt“ Geschäftsführung und Betriebsrat einen Aufruf gegen Ausländerfeindlichkeit und für Toleranz veröffentlichten. EKO unterstützte anschließend weitere Aktivitäten für das Konzept „Tolerantes Brandenburg“ z. B. über einen Diskussionsabend mit Vertretern der Landespolitik und regionaler Unternehmen, ein gemeinsam mit der IG Metall veranstaltetes Kulturfest, ein Seminar für Lehrer und Ausbilder und einen vom Ministerpräsidenten, dem Usinor-Präsidenten, der Geschäftsführung und dem Betriebsrat unterzeichneten Brief mit dem Aufruf zu einer Postkartenaktion.

? Förderung von Arbeit und Ausbildung

Trotz des gewaltigen Personalabbaus der vergangenen Jahre bei einer gleichzeitig sehr hohen Arbeitslosenquote im Umfeld ist es ein ausgeprägtes Interesse von EKO Stahl, den Menschen in der Region den Einstieg in das Arbeitsleben bzw. eine berufliche Umorientierung zu erleichtern. Mit dem **Qualifizierungszentrum Wirtschaft (QCW)**, einer Tochtergesellschaft von EKO Stahl, wurde 1990 eine Einrichtung geschaffen, zum einen den Personalabbau zu begleiten, zum anderen Perspektiven für Arbeitnehmer zu ermöglichen. Dabei stellt sich das QCW als Dienstleister mit einem breiten Spektrum an Aus- und Weiterbildung auf die Erfordernisse des Arbeitsmarktes ein und will sich als zuverlässiger Partner der regionalen Wirtschaft zu einem Kompetenzzentrum in Fragen Berufs- und Fortbildung entwickeln.

Organisiert ist das QCW in vier Geschäftsfelder:

- Umschulung und Weiterbildung von Erwachsenen
- Ausbildung von Jugendlichen (Berufliche Erstausbildung und Berufsvorbereitung benachteiligter Jugendlicher)
- Betreuung von Langzeitarbeitslosen
- Initiierung grenzüberschreitender Projekte

Insbesondere die Berufsausbildung und -vorbereitung von Jugendlichen wird intensiv betrieben, teilweise im Verbund mit Unternehmen der Region oder in Initiativen mit EKO Stahl. Ca. 550 junge Menschen absolvieren derzeit eine überbetriebliche Ausbildung bzw. berufliche Vorbereitung in diversen Berufen wie im kaufmännischen und technisch-gewerblichen Bereich, in der Farb- und Raumgestaltung, im Garten- und Landschaftsbau und auch in der Gastronomie. Dort sind es benachteiligte Jugendliche, die unter Anleitung von vier Ausbildern den Restaurantbetrieb des Werkszentrums, das u. a. Gästen des Unternehmens offen steht, am Laufen halten.

Aber auch EKO Stahl ist sich der Verantwortung für die Erstausbildung bewusst. In mehreren Jahren wurden jeweils bis zu 15 zusätzliche Ausbildungsplätze für angehende Industriemechaniker und Energieelektroniker sowie Industriekaufleute zur Verfügung gestellt.

2.4 Beteiligung bei der Einführung und Umsetzung der Modernisierungselemente

Zu der Realisierung der Modernisierungselemente tragen im Unternehmen viele bei: Die Initiierung und Umsetzung neuer Ideen erfolgt in starker Kooperation zwischen dem arbeitsdirektorialen Bereich, dem Betriebsrat, den IG Metall-Vertrauensleuten und Vertretern anderer Bereiche (Führungskräfte und bei der Implementierung auch deren Mitarbeiter). Bei der Frage, wie die einzelnen Veränderungen konkretisiert und mit Inhalt gefüllt werden sollen, werden eher die „klassischen“ Akteure aktiv, nämlich der Arbeitsdirektor und seine Mitarbeiter einerseits und der Betriebsrat andererseits. Dieses intensive Miteinander spiegelt sich in der Kommunikation im Unternehmen wider: Der erste Ansprechpartner für die Betriebspartner ist i. d. R. der Arbeitsdirektor, aber auch mit den Führungskräften anderer Bereiche findet ein regelmäßiger Austausch

statt: So nimmt der Betriebsrat regelmäßig an der unternehmensweiten Führungskräftekonferenz teil. Und bei den Neubaumaßnahmen bzw. Inbetriebnahmen sind Vertreter in die einzelnen Projektgruppen einbezogen. Insgesamt bezeichnet der Betriebsrat sein Verhältnis zum Management als kritisch, kooperativ und konstruktiv, abhängig von der Sache und den Personen.

Über seine Rolle bei der Entwicklung von Modernisierungselementen hinaus übernimmt der Betriebsrat die wichtige Aufgabe, die Mitarbeiter im Unternehmen für die Veränderungen zu öffnen und zu aktivieren. Hier zeigt sich, wie seine Kommunikationskanäle vor und nach Abschluss von Vereinbarungen in beide Richtungen zwischen Mitarbeitern und Management zur Unterstützung des gesamten Modernisierungsprozesses genutzt werden. Dass dieses dem Betriebsrat nicht schadet, wird in der steigenden Wahlbeteiligung der Belegschaft zur Betriebsratswahl deutlich. Sie nahm seit 1990 bis 2002 kontinuierlich von 53 % auf über 63 % zu.

Nicht nur das Unternehmen, sondern auch der Betriebsrat verbessert seine eigene Arbeitsorganisation¹⁵: Durch die hohe Projektorientierung sind die einzelnen Betriebsratsmitglieder, insbesondere die Freigestellten, stark belastet. Um die Kommunikation zu den Mitarbeitern zu verbessern und kurze Wege zu nutzen, sollen die Bereichsbetriebsräte in der Zukunft wieder zusätzlich vor Ort als Ansprechpartner zur Verfügung stehen.

Die Aufgaben der Betriebsräte und das Miteinander mit dem Management waren in den vergangenen Jahren über die Modernisierungen in arbeitsorganisatorischer und personalpolitischer Sicht hinaus durch die offenen Fragen zum weiteren Bestand des Unternehmens während der Privatisierungsphase und durch anschließenden Konzernwechsel gekennzeichnet: Aus einer integrationsorientierten und interessenbezogenen Kooperation mit dem Management in der gemeinsamen Überlebensphase heraus entwickelte sich eine harmonische Zusammenarbeit, die sich im Laufe der Privatisierung in eine stärkere Interessenabgrenzung beider Betriebspartner wandelte. Diese

¹⁵ Der Betriebsrat mit seinen 19 Mitgliedern (davon 7 freigestellte) ist zum einen nach Bereichen (Bereichsbetriebsräte) und zum anderen nach Themen (Ausschussarbeit) organisiert.

Interessenvertretung für die Arbeitnehmer wurde im Zuge der Integration von EKO in den Arcelor-Konzern weiter verstärkt.¹⁶

Als sich während der vergangenen Jahre Übernahmen abzeichneten, wurden die Betriebsräte im Kampf um den Standort Eisenhüttenstadt in enger Kooperation mit den Arbeitnehmervetretern im Aufsichtsrat und dem Zweigbüro Stahl der IG Metall schon vor den Beschlüssen der Gremien aktiv: Zum einen wurden Vereinbarungen mit der potentiellen neuen Konzernmuttergesellschaft abgeschlossen¹⁷, zum anderen gaben die Unternehmen Absichtserklärungen zu jeweils aktuellen Fragestellungen wie Sozialverträglichkeit der Privatisierung, zukünftige Ausgestaltung der Mitbestimmung, Größe der Mindestbelegschaft, Planung von Investitionen oder strategische Ausrichtung ab. Dadurch trugen sie entscheidend zum Erhalt von Arbeitsplätzen im Unternehmen mit einer hohen Relevanz für die Stadt und Region bei.

Mit der Übernahme durch Cockerill begann nicht nur ein neuer Abschnitt durch das privatwirtschaftliche, sondern auch durch das internationale Umfeld. Die Arbeit im europäischen Betriebsrat brachte eine Auseinandersetzung mit Themen der Internationalisierung, europaweiten Standortkonkurrenz, aber auch internationaler Solidarisierung mit sich. Die Einbindung in den Arbeitskreis der Betriebsräte innerhalb der norddeutschen Stahlunternehmen führte zudem zu einem verstärkten Ideentransfer mit den anderen Gremien.

¹⁶ vgl. Lompe, Klaus / Blöcker, Antje / Marquardt, Bernd / Rölke, Peter / Weis, Hinrich: Bilanzierung und Perspektiven Montanbestimmung unter besonderer Berücksichtigung der Salzgitter AG, PPS GmbH und der EKO Stahl GmbH, Projektbericht, 2002, S. 173

¹⁷ Krupp 1992, Riva 1994, Cockerill 1995, Usinor/Cockerill 1998, Usinor/Arcelor 2001; teilweise vereinbart durch die IG Metall und den DGB mit den entsprechenden Unternehmen

3 Modernisierung und ökonomischer Erfolg

Regelmäßig werden die Fortschritte des Modernisierungsprozesses im Unternehmen über Kennziffernanalysen, aber auch über Feedback in Workshops und Gruppensitzungen festgestellt. Verbesserungen von Kennzahlen stellten sich in den vergangenen Jahren sowohl bei finanziellen als auch bei technischen und bei mitarbeiterbezogenen Größen ein.

Nachdem 1997 erstmals das gesetzte Ergebnisziel erreicht worden war, konnten in den anschließenden Jahren die Ziele nicht nur übertroffen, sondern auch Gewinne eingefahren werden. Diese Entwicklung spiegelte sich in der Entwicklung der betrieblichen Kennzahlen wider: So verbesserten sich zum Beispiel seit Mitte der 90er Jahre neben dem Ausbringen und der Qualität auch die Arbeitsproduktivität. Letztere stieg gemessen in Arbeitsstunden pro Tonne Rohstahl bzw. pro Tonne kaltgewalzten Flachstahl um 19 bzw. 22 %. Bei den Mitarbeiterkennzahlen waren insbesondere die Entwicklungen bei der Anwesenheitsquote, der Arbeitssicherheit und beim Ideenmanagement ein Erfolg (s. u.).

3.1 Steigender Arbeits- und Gesundheitsschutz

Die Zahl aller Unfälle konnte seit Mitte der 90er Jahre kontinuierlich gesenkt werden. Differenziert nach der Ausfallzeit betraf die Verbesserung sowohl die Zahl der meldepflichtigen Unfälle als auch die Zahl der Unfälle ohne Ausfallzeit. Auch die Unfallhäufigkeit, also die Anzahl der meldepflichtigen Unfälle je 1 Mio. Arbeitsstunden, konnte auf ein Viertel gesenkt werden.

Besonderen Anteil daran hatte das oben beschriebene Projekt „Arbeitsschutz“ in Zusammenarbeit mit der Norddeutschen Metall- und Berufsgenossenschaft. Das damit verbundene Ziel zu Projektbeginn (1998) war die Halbierung der meldepflichtigen Arbeitsunfälle gegenüber 1997 bis Mitte 2000. Das Projekt erwies sich als überaus erfolgreich, da dieses Ziel aber schon vorfristig erreicht werden konnte: Insgesamt nahm die Anzahl der meldepflichtigen Unfälle um 56 % ab.

Weitere Erfolge sind auch nach Abschluss des Projekts zu verzeichnen. Die Zahl der meldepflichtigen Unfälle je 1 Mio. Arbeitsstunden sank 2001 auf 7,2 nach 9,1 im Vorjahr. Die Zahl aller Unfälle sank im gleichen Zeitraum um 12 %. Allerdings bleibt immer noch einiges zu tun, da Unvorsichtigkeit von Mitarbeitern immer noch zu Unfällen führt.

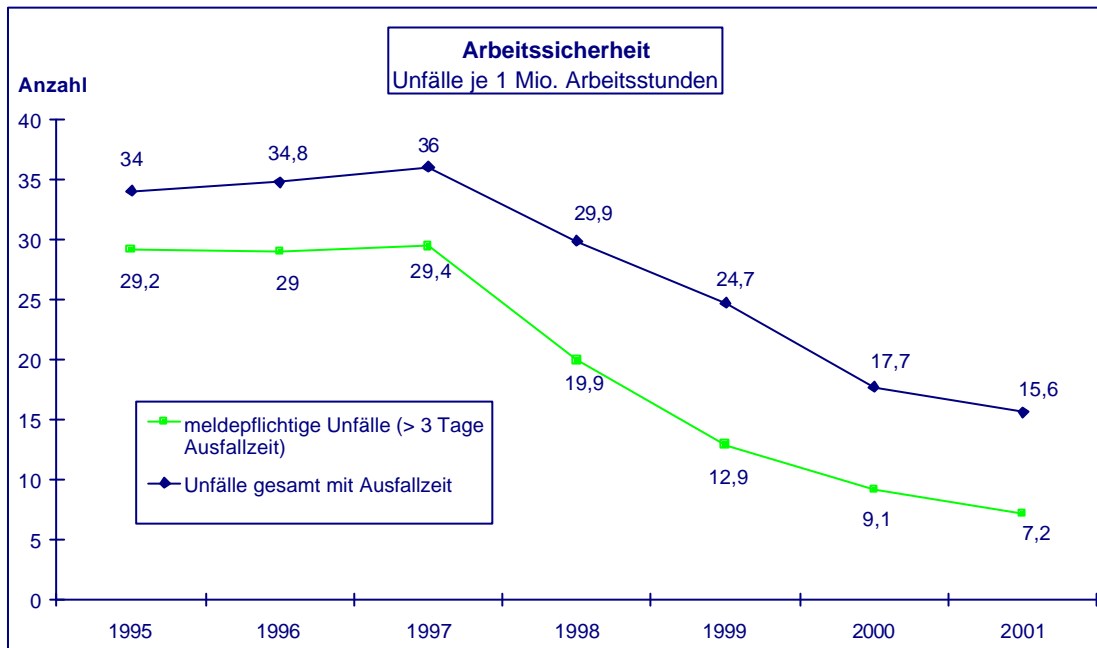


Abb. 5

In Bereichen, in denen mit Umsicht und Aufmerksamkeit unfallfrei gearbeitet wird, werden die Mitarbeiter ausgezeichnet: Beispielsweise erhielten die Mitarbeiter des Transports im Kaltwalzwerk den „Goldenen Helm“ für ein Jahr unfallfreies Arbeiten. In der Haubenglühe als weiteres Exempel wurden die Mitarbeiter wiederholt mit einer Ehrenplakette für unfallfreies Arbeiten im Kalenderjahr ausgezeichnet.

Alles in allem sind die konsequente Forderung der Arbeitssicherheit durch die Geschäftsführung, aber auch deren starke Unterstützung wesentlich für die kontinuierliche Verbesserung.

3.2 Mitarbeiter und Ideen

Auch beim Ideenmanagement konnten in den vergangenen Jahren Verbesserungen erzielt werden. Dies gilt nicht nur für die eingereichten, sondern auch für die prämierten Vorschläge: Deren Anzahl stieg von etwa 200 Mitte der 90er Jahre inzwischen auf 329 an. Auch werden immer mehr Vorschläge zur Arbeitssicherheit gemacht: Betrafen 1997 noch 45 Ideen dieses Thema, waren es drei Jahre später schon 125 – begründet u. a. durch die jeweiligen Sonderaktionen (s. o.). Es zeigte sich ebenso, dass die weiteren Sonderaktionen – hier handelte es sich um das Thema Qualitätsverbesserung - 1994 und 1999 einen großen Anteil am Erfolg des Ideenmanagements hatten.

Bei den guten Entwicklungen hinsichtlich der Teilnehmer, der Anzahl aller und der prämierten Vorschläge ging der erzielte Nutzen für das Unternehmen aber kontinuierlich zurück. 2001 zeigte sich wieder ein anderes Bild: Es wurden einige ausgezeichnete Ideen von den Mitarbeitern eingebracht, so dass der errechenbare Nutzen gegenüber dem Vorjahr um das Doppelte stieg. Allein vier Verbesserungsvorschläge brachten eine Ersparnis von ca. 500.000 €, darunter zum Beispiel eine Idee zur Erhöhung des Feinkoksausbringens, die zu einem Nutzen von gut 200.000 € führte.

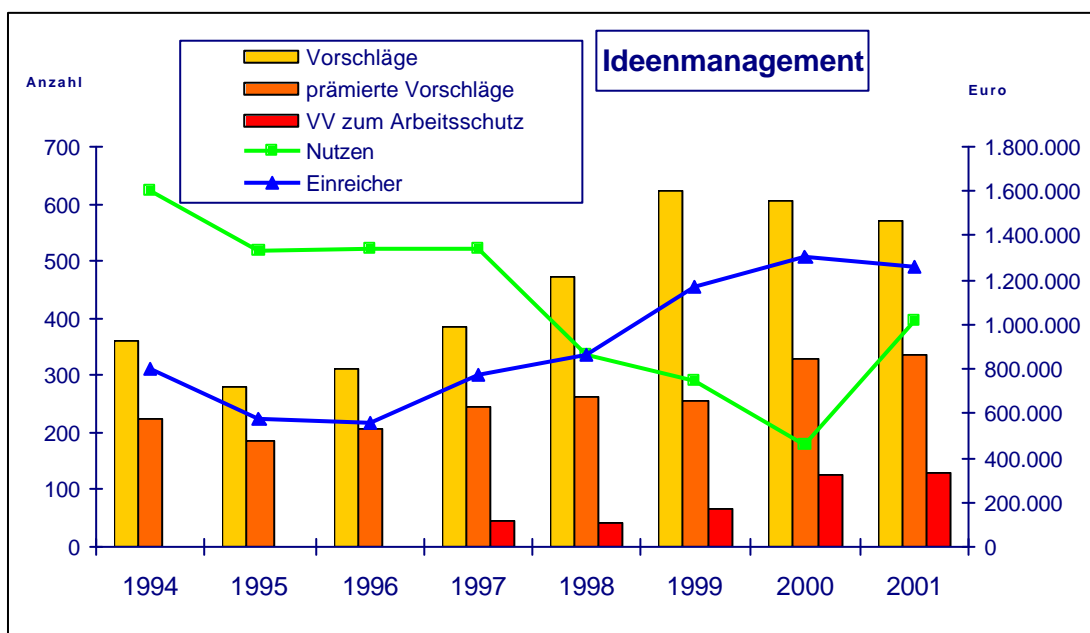


Abb. 6

Eine angestrebte Verkürzung der Bearbeitungszeiten der Verbesserungsvorschläge konnte durch die Betriebsvereinbarung 1998 jedoch noch nicht erreicht werden. Stattdessen stellte sich erst sogar eine deutlich gegenläufige Entwicklung ein: Die durchschnittliche Durchlaufzeit stieg von 1998 bis 2000 von 35 auf 52 Tage, konnte 2001 aber wieder auf 39 Tage gesenkt werden. Im Rahmen von Gutachter- und Expertenschulungen im Jahr 2002 sollen daher Kenntnisse zur Abarbeitung von Verbesserungen intensiver vermittelt werden.

3.3 EKO Stahl im Konzern

Für EKO Stahl ist neben der Mehrjahresentwicklung vor allen Dingen von Belang, wie sich das Unternehmen im Konzern behaupten kann. Zum einen arbeitete EKO Stahl im vergangenen Geschäftsjahr hinsichtlich der Liefertermintreue im Vergleich zum Durchschnitt der anderen Konzernunternehmen – damals noch ausschließlich die Usinor-Gruppe - deutlich besser: Bei den Produktgruppen – Warmband, Kaltband, verzinktes und beschichtetes Material - betrug die Liefertermintreue zwischen 86 und 92 % und lag damit zwischen 20- und 30 Prozentpunkte über dem Konzerndurchschnitt.

Auch bei den Produktionskosten lag EKO 2001 im Vergleich zum Bestwert der übrigen Usinor-Standorte vorn. Zwar spiegeln sich bei den höheren Kosten pro Tonne für Brammen und Warmband der Standort und die Begrenzung der Warmbandkapazität auf 1,5 Mio. Jahrestonnen wider, jedoch gleicht sich dieser Nachteil bei den übrigen Produktgruppen Kaltband und verzinktes Band mehr als aus.

4 Ausblick

Auch innerhalb des neuen, größeren Konzerngefüges wird EKO an seinen Leistungen gemessen. Vor dem Hintergrund der bislang guten Ergebnisse vertritt das Management aber sehr deutlich die Meinung, dass sich EKO Stahl im neuen Konzern positiv weiterentwickeln wird, nicht zuletzt durch seine Flexibilität und Anpassungsfähigkeit.

Daneben gewinnen für EKO Stahl aus personalpolitischer Sicht in den nächsten Jahren eine ausgewogene Altersstruktur, das Gewinnen hochqualifizierter Mitarbeiter und eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit an Bedeutung. Während in den 90er Jahren 1,4 mal so viele Mitarbeiter unter 40 waren wie über 40, verschiebt sich dieses Verhältnis stetig zu Lasten der Jüngeren: Anfang 2000 betrug der Faktor nur noch 0,9. Grund dafür sind die derzeitigen Rahmenbedingungen für das Unternehmen, die sich wie eine Schere entwickeln: Zum einen wirkt der Standort Eisenhüttenstadt nicht attraktiv genug für potentielle neue Mitarbeiter, und dazu sinkt das Angebot an Fachkräften mit stahlspezifischem Produkt- und Prozesswissen bei gleichzeitig recht hohem Know-how-Abfluss durch altersbedingtes Ausscheiden von Mitarbeitern. Zum anderen steigen Qualifikationsanforderungen u. a. durch die Internationalisierung und Konzerneinbindung.

Daher wurde eine Personalstrategie entwickelt, die dieser Situation Rechnung tragen wird: Mit einem ganzen Bündel an Maßnahmen in den kommenden Jahren sollen Mitarbeiter mit ausgezeichneter Qualifikation und in ausreichender Zahl für das Unternehmen gewonnen werden: Strategische Nachwuchsförderung z. B. durch die Bereitstellung von Stipendien für Begabte und der Aufbau eines Rekrutierungsnetzwerkes zu den umliegenden Schulen und Hochschulen sowie eine attraktivere Gestaltung der Arbeitsplätze, sei es über ein leistungsförderndes Entgelt, den präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutz und ganzheitlich innovationsfördernde Arbeitssystemgestaltung, gehören dazu.

Messbare Ziele zur Umsetzung der Personalstrategie wurden schon festgelegt: Stabilisieren der Fluktuationsrate bei maximal 1 % der Gesamtbelegschaft und Senken des Durchschnittsalters auf höchstens 39 Jahre. Bis 2006 soll zudem die Zahl der meldepflichtigen Unfälle maximal 5 und die aller Unfälle maximal 10 betragen, die Gesundheitsquote auf 96 % für Lohnempfänger und auf 98 % für Gehaltsempfänger steigen.

Trotz aller Aktivitäten bleibt aufgrund der Erfahrung, dass sich die Rahmenbedingungen für EKO sehr schnell und stark verändern können, die Erkenntnis für alle Beteiligten: Es ist ein Kernfehler zu denken, man sei mit der Unternehmensentwicklung jetzt schon fertig.

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 1: Rotationskreise an der Verzinkungsanlage	42
Abb. 2: Aufbauorganisation des Kaltwalzwerks	44
Abb. 3: Logo des Ideenmanagements	52
Abb. 4: Informationstafel in der Produktion	55
Abb. 5: Arbeitssicherheit	61
Abb. 6: Ideenmanagement	62

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
BVW	betriebliches Vorschlagswesen
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d. h.	das heißt
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
DV	Datenverarbeitung
EFQM	European Foundation for Quality Management
ENIK	Entwicklung neuer Industriekarrieren
GEM	Gesellschaft für Qualifizierung und produktive Berufs- und Arbeitsmarktförderung der Region Eisenhüttenstadt mbH
GfAH	Gesellschaft für Arbeitssicherheit und Humanisierung
Hrsg.	Herausgeber
i. d. R.	in der Regel
IDEEMA	Ideenmanagement
IG	Industriegewerkschaft
IHK	Industrie- und Handelskammer
m. a. W.	mit anderen Worten
Mio.	Million
Nr.	Nummer
QCW	Qualifizierungszentrum Wirtschaft
s. o.	siehe oben
s. u.	siehe unten
S.	Seite
to	Tonnen
u. a.	unter anderem
u. U.	unter Umständen
vgl.	vergleiche
VV	Verbesserungsvorschlag
z. B.	zum Beispiel

Veröffentlichungen des Forum Mitbestimmung und Unternehmen

Projektbriefe:

Nr. 1 Mitbestimmung in Klein- und Mittelbetrieben

Nr. 2 Mitbestimmung in neuen IT- und Multimedia-Unternehmen

Nr. 3 Mitbestimmung in internationalen Unternehmen

Studien:

Sigurt Vitols (2001): Unternehmensführung und Arbeitsbeziehungen in deutschen Tochtergesellschaften großer ausländischer Unternehmen.

Manfred Wannöffel (2001): Innovation und ökonomischer Erfolg durch Prozesse kooperativer Modernisierung.

Olaf Schröder und Kay Kürschner (2001): Mitbesitz und Mitbestimmung – Vier betriebliche Fallstudien über KMU's des produzierenden Gewerbes

Axel Hauser-Ditz (2001): Lernende Unternehmen setzen auf Kooperation

Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung (Hg.) (2002): Mitbestimmung in der digitalen Wirtschaft – (k)ein Widerspruch.

Ute Götzen (2002): Moderne Unternehmensführung, Ökonomischer Erfolg und die Rolle der Mitbestimmung – Eine Befragung der Arbeitsdirektoren der Stahlindustrie

Beiträge:

Axel Hauser-Ditz und Norbert Kluge (2001): Vorteil Mitbestimmung: Vom Nutzen innerbetrieblicher Kooperation. In: Jörg Abel und Hans-Joachim Sperling (Hg.): Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen. München und Mering

Norbert Kluge und Vera Schiemann (2001): Mitbestimmung und New Economy. In: Jörg Abel und Peter Ittermann (Hg.): Mitbestimmung an den Grenzen? München und Mering

Norbert Kluge (2001): „Wilde Ehen“? Mitbestimmungspraxis und –bedarf in der New Economy. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 4

Norbert Kluge und Sigurt Vitols (2001): Managers of Cross-cultural Change. In: Mitbestimmung, english edition

Forum Mitbestimmung und Unternehmen c/o Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39 · 40476 Düsseldorf
☎ 0211.7778 -257 Dr. Norbert Kluge -218 Axel Hauser-Ditz -276 Gabriele Mülhaupt (Assistenz)
gabriele-muelhaupt@boeckler.de Fax 0211.7778-188
Bertelsmann Stiftung: Birgit Riess, Tanja Zabel ☎ 05241.81-81260
tanja.zabel@bertelsmann.de
www.unternehmenskultur.org