

Standardisierung und Partizipation aus Gewerkschaftssicht

Konrad Siegel (IG Metall)

IMPROVE – PaGIMo – Betriebsräte - Workshop

DGB - Haus Düsseldorf

19.10.2007

Nachträglich überarbeitete Version

Wenn in den letzten Jahren in deutschen Unternehmen über arbeitsorganisatorische Fragen diskutiert wurde, so geschah dies fast immer unter der Überschrift der **Implementierung eines Produktionssystems.**

Meistens lautete eine zentrale Begründung hierfür:

Mit der Einführung eines Produktionssystem sollen die sprunghaften, kampagnemäßigen Rationalisierungsansätze der vorausgegangenen Jahre in systematische Bahnen gelenkt werden.

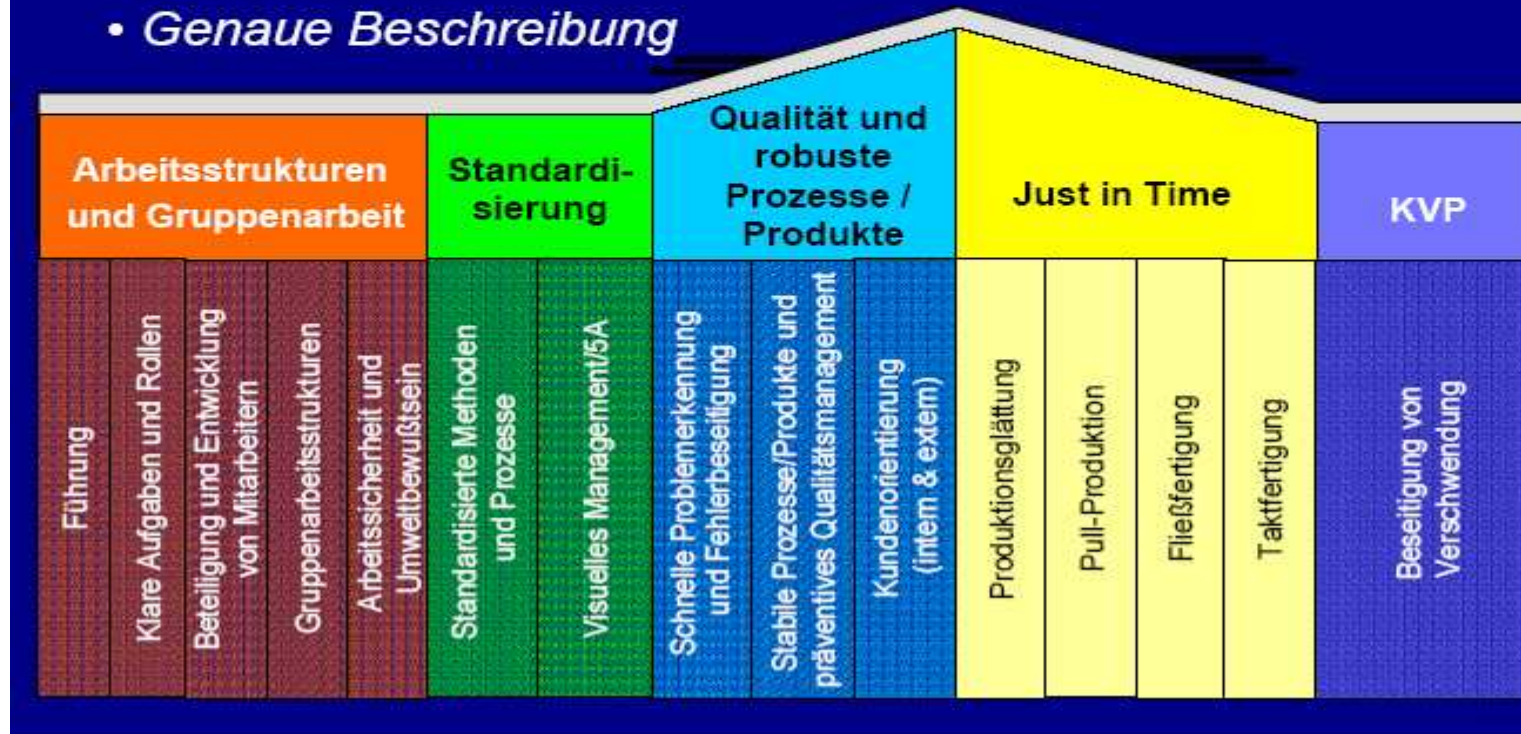
Für eine umfassende Palette von Handlungsfeldern sollten

- Gestaltungsprinzipien
- Methoden und
- Instrumente

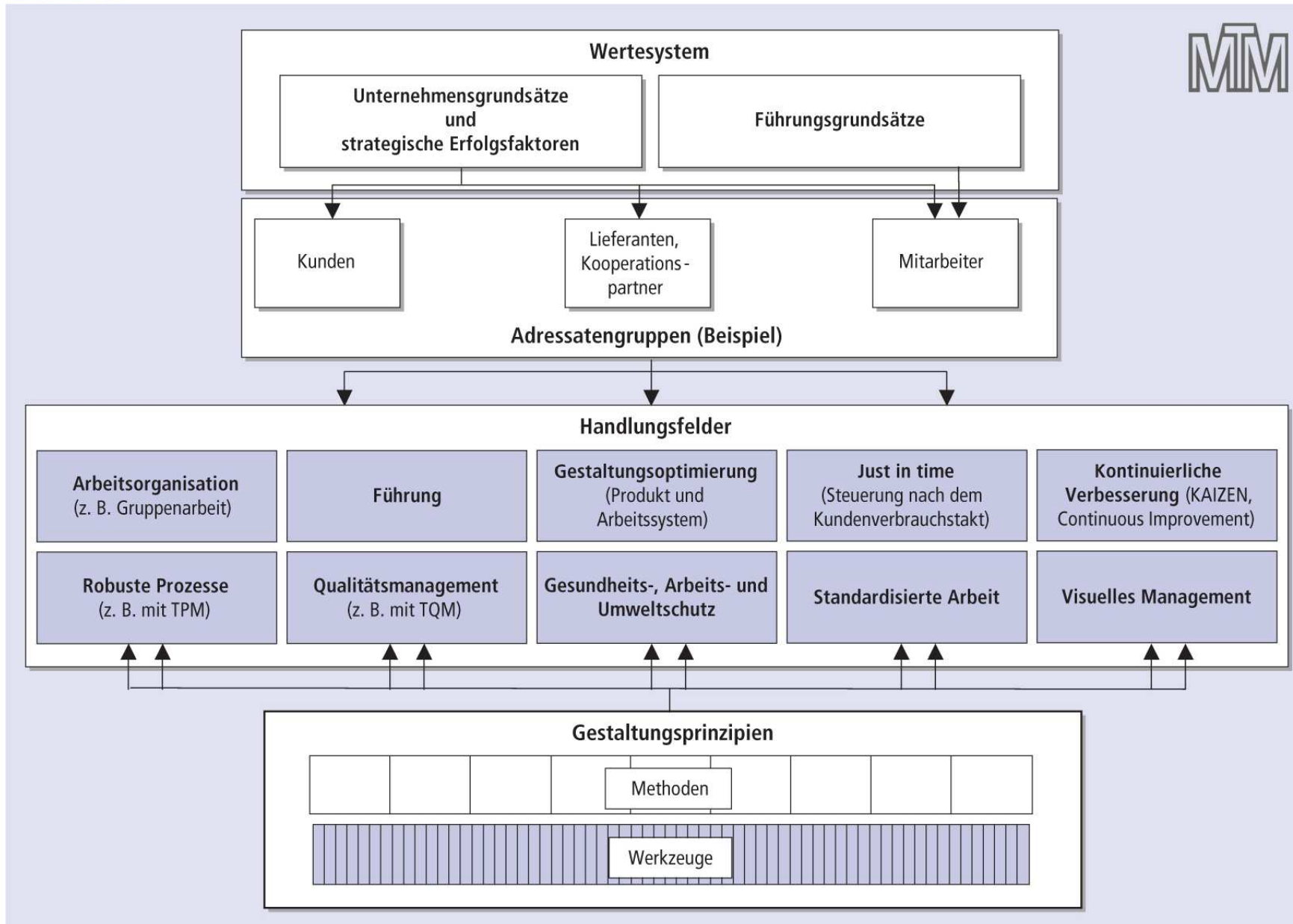
verabredet und angewendet werden.

DAIMLERCHRYSLER

- 5 Subsysteme
- 15 Produktionsprinzipien
- 92 Methoden
- Genaue Beschreibung



Quelle: DaimlerChrysler



Bokranz/Landau; Produktivitätsmanagement von Arbeitssystemen, Stuttgart 2006; S.26

Partizipatives Vorgehen zur Bewertung und Gestaltung Integrierter Modernisierungskonzepte

Für die Beschäftigten zeigte sich als wesentlich neues Element der Ansatz zur **standardisierten Gestaltung der Arbeitsplätze**. Die Reaktion der Beschäftigten hierauf war meistens positiv, da die Ansätze (z. B. bei DaimlerChrysler)

1. ausgeprägt partizipativ erfolgten und
2. die hohe Verbindlichkeit und die Transparenz der vereinbarten Regeln begrüßt wurde.

Der Win-Win-Charakter schien sich zu ergeben aus einem

- Zugewinn an Prozesssicherheit für die Unternehmen und einem
- Zugewinn an Regelverbindlichkeit und Transparenz für die die Beschäftigten.

Anfangs wurde der Aspekt der

Systematisierung des bisherigen arbeitsorganisatorischen Ansatzes

als vorrangig hervorgehoben. D. h.:

- Partizipation und Autonomie sollten ihren Stellenwert behalten.

Im Laufe der Zeit wurde das Gesamtprojekt aber häufig „umgewidmet“.

Es kam – erst schleichend, dann offiziell -

zu einer grundlegenden

- arbeitsorganisatorischen
- arbeitspolitischen

Neuausrichtung.

Bei der Mutter aller Produktionssysteme - dem TOYOTA Production System - stechen drei wesentliche Merkmale ins Auge:

Es geht um ein "**Production System**",
um ein System, das alle Schritte der Leistungserstellung eines Unternehmen umfasst, nicht nur die fertigungsbezogenen Abläufe,

Es geht um einen **systemischen Ansatz**,
um ein in sich stimmiges Bündel von Strukturprinzipien und Instrumenten,
um Ganzheitlichkeit.

Und es geht um **Standardisierung**,
um die Verabredung von Methoden-Benchmarks, die beteiligungsorientiert entwickelt und dynamisch fortgeschrieben werden.

STANDARDIZATION

Definition of Standardization. ...

We must note particularly that the standard is a "unit of reference," that it is a "basis of comparison," and that it is "a model." ...

Standards Derived from Actual Practice.

Management derives its standards not from theories as to best methods, but from scientific study of actual practice.

As already shown, the method of deriving a standard is —

1. to analyze the best practice known into the smallest possible elements,
2. to measure these elements,
3. to adopt the least wasteful elements as standard elements,
4. to synthesize the necessary standard elements into the standard.

The Standard Is Progressive.

A standard remains fixed only until a more perfect standard displaces it.

STANDARDIZATION

Purpose of Standardization.

The purpose of standardizing is the same under all types of management; that is, it is the elimination of waste. ...

Standardization Applies to the Work of All.

It is important to note that standardizing is applied to the work of all.

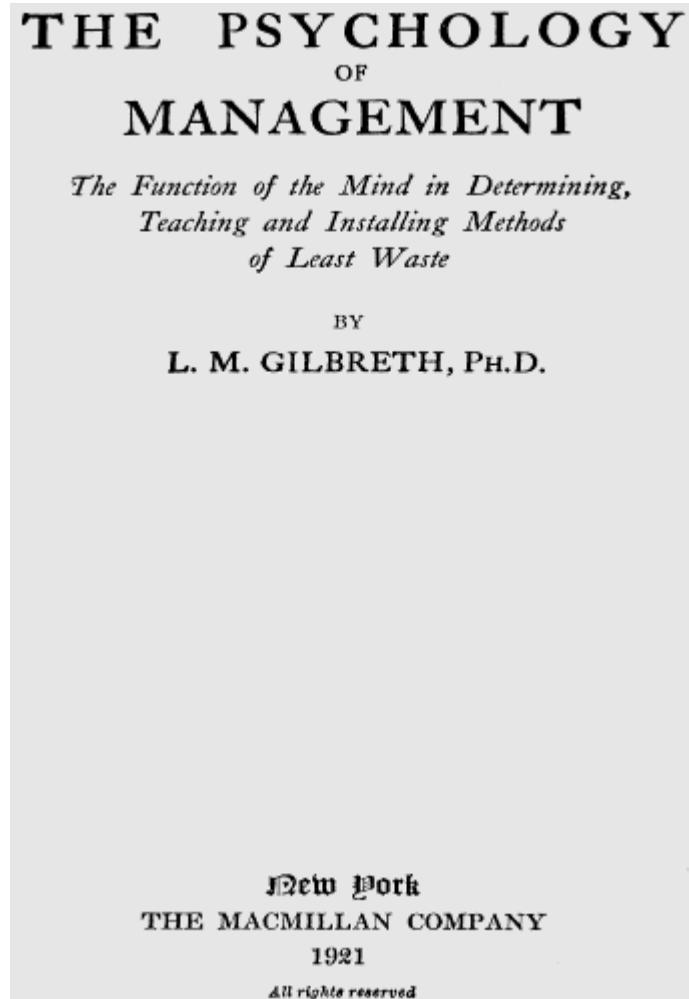
This, if understood by all, will do away with all question of discrimination or the lack of a "square deal." ...

Standardization Conserves and Develops Individuality.

Standardization conserves individual capacity by doing away with the wasteful process of trial and error of the individual workman. It develops individuality by allowing the worker to concentrate his initiative upon work that has not before been done, and by providing incentive and reward for inventions.

Lillian Moller Gilbreth, The Psychology of Management

The Function of the Mind in Determining, Teaching and Installing Methods of Least Waste
New York, The MacMillan Company, **first published 1914**



Titelblatt der 2. Auflage von 1921

Die Ausführungen Lillian Gilbreth's enthalten alle wesentliche Anforderungsdimensionen eines Verständnisses von Standardisierung, wie es aus einem ganzheitlich gedachten Kontext von Produktionssystemen erwächst.

Ihr Verständnis enthält alle Kernelemente des TOYOTA-Produktionssystems.

Es ist auch insofern modern als es Partizipation unter dem Aspekt der Wahrung von Individualinteressen mit denkt.

Internet-Quelle für das Werk siehe letzte Folie

Im Unterschied / Widerspruch zu dem Stellenwert und Charakter von Standardisierung im Rahmen des **TOYOTA-Systems** oder den Ausführungen von **Lillian Gilbreth** zeigt sich bei einer Reihe von Produktionssystemansätzen in Deutschland ein starker Trend zur

- Verselbständigung und
- Verabsolutierung des Themas „Standardisierung“.

Dabei werden

- zunehmende Arbeitsteiligkeit
 - sinkende Qualifikationshaltigkeit von Arbeit und
 - Rücknahme von Partizipation
- zum **Selbstzweck** erklärt.

Zeitlich trifft dies derzeit häufig zusammen mit der

- **Umsetzung der tariflichen Neubewertung von Arbeitsaufgaben nach ERA**

mit dem Ergebnis tendenziell sinkender Grundentgelte und

- **Einschnitten in sonstige (über-)tarifliche Besitzstände**

(Stichworte: Standortkonkurrenzen, Outsourcing, Globalisierungsdruck).

Für viele Beschäftigte ergibt sich aus diesen Entwicklungen:

- die früheren Versprechen bezüglich Partizipation, Autonomie und Transparenz waren nie ernst gemeint und
- Standardisierung ist gleich Rückkehr zu tayloristischen Strukturen.

Standard / standardisieren

Die Begriffe „Standard“ und „standardisieren“ haben in Deutschen offensichtlich **andere Konnotationen** als im Englischen/Amerikanischen:

"A standard," according to the Century Dictionary, "is that which is set up as a unit of reference; a form, type, example, incidence, or combination of conditions accepted as correct and perfect and hence as a basis of comparison.

A criterion established by custom, public opinion or general consent; a model."

Bei dieser Definition fehlen alle die Beiklänge, die sich im Deutschen aufdrängen:

- Wer von einem Auto das „Standardmodell“ kaufte, hat die abgespeckte Variante erstanden und auf alle Extras verzichtet.
- „Standardisieren“ verbindet sich mit Vorstellungen von „vereinfachen“, „entkomplizieren“, „auf das Wesentliche reduzieren“, „normieren“.

Das abweichende angelsächsische Verständnis erschließt sich auch aus den folgenden Zitaten (L. Gilbreth a.a.O.)

Under Scientific Management Measurement Determines the Task.

An important aim of measurement under Scientific Management is to determine the Task, or the standard amount of any kind of work that **a first class man** can do in a certain period of time. The "standard amount" is the largest amount that **a first class** man can do and continuously thrive.

Standard Man Is the Man upon Whom Studies Are Made.

The standard man is **the ideal man** to observe and with whom to obtain **the best Motion Study and Time Study data**. He is **the fastest worker**, working under the direction of **the man best informed** in the particular trade as to **the motions of best present practice**, and being timed by a Time Study Expert.

[Eigene Hervorhebungen K. S.]

Dass es sich dabei nicht um eine Spezifik der Zeit von Lillian Gilbreth handelt, zeigen die folgenden modernen Zitate:

Standard performance

„Standard performance is defined as the rate of output that a qualified worker achieves as an average over the working day, shift, or hour provided that the worker adheres to the specified method and is well motivated. The performance is denoted as 100 on the standard rating and performance scales.“ (*)

Standard time

„The time allowed to carry out a production task in a standard costing system. It may be expressed as the standard time allowed or alternatively, when expressed in standard hours, as the output achieved.“ (*)

Zu diesen Definitionen:

Die Standard-Leistung meint die tatsächlich erbrachte gesteigerte Leistung, etwa eines Akkordarbeiters, nicht die überbietbare „Normalleistung“.

Die Standardzeit entspricht der SOLL-Zeit, die ein Leistungslöhner unter finanziellem Anreiz tatsächlich benötigt, nicht die unterbietbare Vorgabezeit t_e .

* Quelle: Oxford Dictionary of Business, Oxford/New York 1996

Es gibt letztlich keine Arbeitsaufgabe, für die die Suche nach Standards nicht sinnhaft wäre.

Welche **Elemente** einer Arbeitsaufgabe bis zu welchem Detaillierungsgrad sinnvollerweise standardisiert werden sollten, ist aber in höchstem Maße abhängig vom konkreten Charakter der Arbeitsaufgabe und von der Art ihrer Einbindung in den organisatorischen Kontext.

Der jeweils **sinnvolle Detaillierungsgrad** lässt sich unter Abwägung

- betriebswirtschaftlicher und
 - motivationaler
- Gesichtspunkte bestimmen.

Partizipation und Standardisierung - doch im Widerspruch?

Von Autoren wie Roland Springer wird die These verbreitet, Standardisierung sei eine notwendige Korrektur zum **Gestaltungsansatz Gruppenarbeit**, wo z.B. bei DaimlerChrysler Jeder gemacht habe, was er wolle. Gruppenarbeit sei zu charakterisieren als "Management by Frank Sinatra" entsprechend seinem Songtitel: "I did it my way".

In letzter Konsequenz wird damit behauptet, es gebe einen prinzipiellen Widerspruch zwischen Partizipation und und der Implementierung/Anwendung von Standards.

Dies ist eine interessengeleitete Verdrehung von Tatsachen, denn die mit Gruppenarbeit erzielten Produktivitätsgewinne basierten wesentlich auf der **Verabredung von Standards zwischen den Gruppenmitgliedern**.

Gruppenarbeitsprojekte starteten regelmäßig mit der **Verabredung von Regeln / Standards** zur Sicherung der Qualität von:

- . Produktionsprozessen / Produkten,
- . Kommunikationsprozessen
 - gruppenintern
 - mit Vorgesetzten
 - mit Kunden und Lieferanten
- . Qualifizierungsprozessen
- . sozialen Prozessen
- . Konfliktvermeidung / Konfliktlösung
- . An-/Abwesenheitsplanung
- . Vertretungsregeln (Urlaub, Krankheit, Schulungen usw.)

Kein Gruppenarbeitsprojekt wäre ohne ein Minimum solcher Standards lebensfähig gewesen und die **mit Gruppenarbeit erzielten Produktivitätsfortschritte** wären ohne diese Verabredungen überhaupt nicht zu erklären.

Darüber hinaus orientierte Gruppenarbeit in völlig neuer Qualität auf zuvor unbeachtete Ratiopotenziale und führte zur Implementierung von Standards, die auf die Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette zielten.

Peter Brödner hatte in "Fabrik 2000" (1985) nachgewiesen, dass die wesentlichen Rationalisierungspotenziale nicht in weiterer Optimierung der Einzeloperationen / Teilprozessschritte sondern in der übergreifenden Optimierung des Gesamtprozesses liegen.

Auf dieser Einsicht basierten nachfolgend die Experimente mit teilautonomer Gruppenarbeit z. B. in Gestalt von Fertigungsinseln und sie war ursächlich für den wirtschaftlichen Erfolg dieser Experimente.

Gruppenarbeit führte so auf partizipativem Weg zur Einführung qualitativ neuer, prozessbezogener Standards.

Als 5 Jahre nach Brödners Buch die Lean Production-Studie analoge Erkenntnisse zu prozessorientierter Rationalisierung verkündete, waren prozessbezogene Standards für die Pionierunternehmen in Sachen Gruppenarbeit bereits ein alter Hut.

Auch diese Zusammenhänge machen deutlich:

- **Partizipation und Standardisierung stehen keinesfalls in dem etwa von Springer behaupteten Widerspruch.**
- **Arbeits- und Prozessgestaltung nach partizipativen Grundsätzen ohne die Erarbeitung und Beachtung von Standards ist überhaupt nicht denkbar.**
- **Partizipative Arbeits- und Prozessgestaltung hat wesentlich zur Durchsetzung qualitativ neuer prozessorientierter Standards beigetragen.**

Zwei Dinge bedrohen die Welt:
Die Ordnung und die Unordnung.

Paul Valéry

Ende

Das Buch von Lillian Gilbreth „Psychology of Management“
ist im Internet verfügbar unter folgender Adresse:

<http://www.gutenberg.org/files/16256/16256-h/16256-h.htm>