

Barbara Splett:

„Arbeitspolitische Pragmatismus. Eine vergleichende Fallstudienuntersuchung zu subjektiven Aneignung von KVP durch Produktionsbeschäftigte“

Dissertationsschrift; erschienen als elektronische Publikation der Niedersächsischen Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen (SUB) 2021.

Kurzglgliederung:

1. Einleitung
2. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess – im Spannungsfeld von Beschäftigten- und Betriebsinteressen
 - 2.1. KVP aus Perspektive des Transformationsproblems: Das Potential und die Steuerung menschlichen Arbeitsvermögens
 - 2.2. Entwicklungslinien und Herausforderungen partizipativer Managementsysteme
 - 2.3. KVP
3. Aneignung von Arbeit
 - 3.1. Aneignung als bewusstes oder unbewusstes, sinnliches Einlassen auf die Arbeitssituation
 - 3.2. Das Verhältnis von strukturellen Einflüssen und Subjekt
4. Untersuchungsdesign, Methodik, Auswertungsdesign
 - 4.1. Empirische Konzeptionalisierung
 - 4.2. Vergleichende Fallstudie und Sampling
 - 4.3. Methoden
5. Die Fallstudienbetriebe
 - 5.1. NF
 - 5.2. WLF
6. Beteiligungsorientierungen
 - 6.1. Auswertungskonzept
 - 6.2. Dimensionen subjektiver Orientierungen
 - 6.3. Beteiligungstypen
7. Arbeitspolitische Beteiligungskonstellationen
 - 7.1. Arbeitspolitische Beteiligungskonstellationen bei NF
 - 7.2. Arbeitspolitische Beteiligungskonstellationen bei WLF
 - 7.3. Zwischen Restriktion und Partizipation
 - 7.4. Betriebs- und Rationalisierungsverständnis
8. Aneignung von KVP
 - 8.1. Keine Beteiligung
 - 8.2. Pragmatisch gesteuerte Beteiligung
 - 8.3. Aktive Beteiligung
9. Zwischen arbeitspolitischen Konservatismus und Pragmatismus
 - 9.1. Arbeitspolitischer Pragmatismus
 - 9.2. Reziprozität der Anerkennungsverhältnisse
 - 9.3. Reichweite und Aussagekraft der Fallstudienenergebnisse und weiterführende Perspektiven

Zusammenfassung:

Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) bilden ein Kerninstrument des Lean-Production-Management und Ganzheitlicher Produktionssystemen, welches die aktive Beteiligung aller Beschäftigter an der Verbesserung von Prozessqualität und Produktivität intendiert – auch Produktionsbeschäftigte sollen sich im Rahmen von Teamarbeit, KVP-Workshops oder des Ideenmanagements an KVP zum Wohl und wirtschaftlichen Erfolg des Betriebs beteiligen. Dass die Beteiligung der Beschäftigten an Prozessoptimierungen von den Beschäftigten als Aufgabe angenommen und im Sinne des Betriebs produktiv umgesetzt wird, ist aber nicht so selbstverständlich, wie es vom Betrieben erwartet wird. Vielmehr

werden die Produktionsbeschäftigten durch das betriebliche Beteiligungsangebot vor eine widersprüchlich Anforderungssituation gestellt: einerseits könnte die aktive Beteiligung der Beschäftigten die Interessantheit und Einflussnahme auf die Gestaltung der eigenen Arbeit sowie die Wirtschaftlichkeit und somit die eigenen Arbeitsplatzsicherheit erhöhen; andererseits können KVP negative Auswirkungen für die Beschäftigten, wie bspw. Leistungsintensivierung und Arbeitsplatzrationalisierung zu Folge haben, vor denen sich die Beschäftigten schützen wollen.

Ziel dieser Arbeit ist mittels einer vergleichenden, qualitativen Fallstudienanalysen in zwei österreichischen Industriebetrieben Aneignungs- und Umgangsformen der Beschäftigten mit KVP zu rekonstruieren. Die Daten wurden in einem Mixed-Methods-Erhebungsdesign von Beobachtungen von Arbeitsplätzen und KVP-Workshops, Interviews von Beschäftigten und Expertengesprächen erhoben. Es zeigte sich breites Spektrum von Aneignungsformen der Beschäftigten: Diese reichen von Nichtbeteiligung durch Ignorieren und demonstrativer Ablehnung, über skeptischer Zurückhaltung und Erkämpfen von Handlungsspielräumen bis hin zu proaktiver und vorbehaltloser Beteiligung. Die Differenzen der Aneignungsformen lassen sich darauf zurückführen, dass die Beschäftigten sich vor dem Hintergrund ihrer jeweiligen subjektiven Orientierungen (Beteiligungstypen) interessenbewusst mit den Gestaltungsbedingungen von KVP sowie Arbeits- und Betriebsorganisation auseinandersetzen.

Stark verkürzt betrachtet: *Status-quo-Orientierte verfolgen* ein dominantes Interesse an Vermeidung von Verschlechterung der Arbeits- und Beschäftigungssituation und lehnen die Beteiligung an KVP eher ab. Für *Mitgestaltungsorientierte* steht die Leistung einer guten und sinnvollen Arbeit im Fokus ihres Handelns. Sie nutzen die Beteiligung an KVP, um die Bedingungen ihrer Arbeits- und Leistungssituation aktiv beeinflussen. *Karriereorientierte* nutzen die Beteiligung an KVP, um sich als förderungswürdiger Leistungsträger von der breiten Masse der Beschäftigten abzuheben.

Auf der strukturellen Ebene der Gestaltung von KVP wirken selbstorganisierte Arbeitsteams mit breiten Tätigkeitszuschnitten und Handlungsspielräumen, unterstützende Führungskräfte sowie prozessnahe und problemlöseorientierte Kooperationsstrukturen zwischen indirekten Servicebereichen und Produktion sich positiv auf die Beteiligungsdisposition der Beschäftigten aus. Fehlen diese Bedingungen und herrscht eine hohe Expertendominanz bei Optimierungsprozessen, die eher zu Kostenreduzierung als zu nachhaltigen Problemlösung von Arbeits- und Produktionsprozessen geführt werden, werden die von den Beschäftigten generierten und artikulierten Optimierungspotenziale nur schlecht vom Betrieb angenommen und umgesetzt. Infolgedessen fühlen sie sich als Experten ihres Arbeitsplatzes nicht ausreichend ernstgenommen. Ungelöste Probleme bleiben weiter störend im Arbeitsprozess.

Zentrales Ergebnis der Arbeit ist, dass pauschale Ablehnung der Beteiligung an beschäftigtengetragene Optimierungsprozesse sich nur bei Status-quo-Orientierten, die in stark restriktiven Gestaltungsbedingungen von KVP arbeiten, finden lässt. In allen anderen Konstellationen versuchen die Beschäftigten mit einer Haltung des *arbeitspolitischen Pragmatismus* die Gelegenheitsstrukturen der Beteiligungsprozesse zu nutzen, um – mal konservativer mal progressiver – ihre Interessen in und an der Arbeit zu verfolgen. Wirtschaftlichkeitsinteressen des Betriebs werden von den Beschäftigten nicht in Frage gestellt. Betriebliche Interessen und Orientierung an betrieblichen Normen sind ein – meist nicht dominanter, aber bedeutender – Teil des Arbeitsverständnisses der Beschäftigten. Entscheidend für die Beteiligung der Beschäftigten an KVP ist, wie der Betrieb seine Interessen umsetzt: in alltagpraktischer Anerkennung der Erfahrung und Kompetenzen der Beschäftigten mittels realer Beteiligung und Unterstützung bei Problemlösungen durch prozessnahe Kooperationsstrukturen – oder ohne sie und zu Lasten der Beschäftigten.