
Diskussion

zu dem Referat von Johann Tikart „Wohin steuert die Unternehmenspolitik?“*

Hagen Breiting (Arbeitsdirektor der Hütte Bremen, Klöckner Stahl GmbH): Es gibt in diesem Vortrag eine ganze Reihe von interessanten Hinweisen; ein paar fehlen, aber das ist angesichts der Kürze der Zeit durchaus verständlich. Wenn Sie sagen, daß bei Ihnen niemand mehr arbeitet, der nicht leistungs-, markt- und menschenorientiert ist, dann frage ich mich, wo dabei die Schwerbehinderten, die Frauen im Mutterschutz, diejenigen, die bei der Bundeswehr sind, bleiben - oder Menschen, die einfach krank werden, ganz normal krank, nicht durch Betriebsunfälle.

Eine zweite Frage drängt sich mir auf, wenn ich an das Beispiel des Schuhmachers und an dessen Werkzeug denke. Ich bin selber gelernter Maschinenschlosser und weiß also, daß man ohne gutes Werkzeug keine gute Leistung erbringen kann - auch wenn man noch so fleißig und geschickt ist. Das Zusammenspiel zwischen dem Können und dem Werkzeug bleibt meines Erachtens wichtig. Dabei fällt mir auf, daß Sie zwar über Weiterbildung, aber gar nicht über die Grundausbildung der Menschen gesprochen haben. An welchen Kriterien richten Sie Ihre Grundausbildung aus? Schließlich möchte ich doch sagen, ohne eine große Wertung in den Vordergrund schieben zu wollen, daß ich mir das von Ihnen vorgestellte Ganzheitssystem für die Stahlindustrie mit Betrieben von 6.000 Menschen kaum vorstellen kann. Das Stahlwerk oder das Walzwerk würde so gar nicht zu laufen anfangen. Natürlich diskutieren war die Frage von Teams auch bei uns. Teamarbeit entsteht bei uns dann, wenn einer alleine das Werk nicht führen kann, sondern wenn die summierten Informationen, die andere haben, zusammengefaßt zu einem günstigeren Ergebnis führen.

Helmut Martens (Sozialforschungsstelle Dortmund): Bei einer Tagung, die die Hans-Böckler-Stiftung kürzlich zusammen mit der Berteismann-Stiftung unter der Überschrift „Unternehmenskultur im Konsens“ durchgeführt hat, habe ich den Betriebsratsvorsitzenden von Mettler-Toledo gehört. Er hat die Veränderungsprozesse der vergangenen Jahre im Unternehmen beschrieben und das war mit dem, was ich heute hier erfahren habe, weitgehend deckungsgleich. Es handelt sich also offenbar um ein Vorzeigemodell für einen postfordistischen Produktivitätspakt. Das hegt ja durchaus in jenem Trend, der zur Stärkung des Industriestandortes Deutschland beitragen soll. Allerdings sind es auch auf seiten des Managements bisher nur Minderheiten, die derartige Partizipation aktiv wollen und betreiben. Die alten Maschinenregeln sind eben nicht so leicht außer Kraft zu setzen und gelten weithin, auch auf der Managementseite.

Mich interessiert vor allem, wie sich die Handlungsprobleme aus gewerkschaftlicher Sicht bei solch einer neuen Praxis darstellen. Hubertus Schmoldt von der IG Chemie hat bei der erwähnten Tagung zwei aus meiner Sicht zentrale Fragen gestellt, nämlich erstens: Was bedeuten solche Veränderungen für das Selbstverständnis der Betriebsräte? Und zweitens: Was bedeuten sie für das Verhältnis von Betriebsräten und Belegschaften? Diese Fragen möchte ich an Herrn Tikart weitergeben. Und ich möchte sie um die Frage ergänzen: Was bedeutet es eigentlich für die Gewerkschaften, wenn eine Art von gestaltungsorientierter, betrieblicher Interessenvertretung, die dem neuen Produktionsprozeß entspricht und korrespondiert, Wirklichkeit werden sollte?

* Zusammenfassung der Diskussionsbeiträge nach einem Bandmitschnitt des Werkstattgesprächs „Arbeit 2000 - Wohin steuert die Arbeitswelt?“ am 29. September 1994 in Düsseldorf.

Auch aus meiner Sicht stellt sich hierbei die Frage, wie die Arbeitnehmerinteressenvertretungen in größeren Konzernen, wo manches viel komplizierter ist, gestaltungsorientiert agieren können. Ich habe auf die Fragen, die ich eben angesprochen habe, auch keine Antworten. Aber ich will vielleicht versuchen, das Kernsproblem - so wie ich es sehe - noch schärfer zu fassen. Ich glaube, daß die Betriebsräte in der Regel noch nicht genügend auf solche Aufgaben vorbereitet sind, weil sie bisher vornehmlich Schutzfunktionen ausgeübt und sich als Gegenmacht verstanden haben und man sich auf Gestaltung und vertiefte Kooperation einlassen müßte. Zweitens dürfte es vielfach an Professionalität mangeln, plötzlich Moderator oder gar Manager für gestaltungsorientierte Prozesse sein zu müssen und gleichzeitig die Bodenhaftung zu behalten und unterscheidbar zu bleiben etwa von der Personalabteilung. Für die Gewerkschaften wird sich im Hinblick auf eine solche Unternehmensstruktur die Frage stellen, wie sie ihre spezifischen Dienstleistungsfunktionen und eine gewerkschaftliche Orientierung in eine derartige betriebliche Struktur einbringen können. Das ist ja etwa bei der Unternehmensmitbestimmung der Fall, die durch das gewerkschaftliche Selbstverständnis mitgeprägt ist. Eine zentrale Frage für die Gewerkschaften wird sein, wie sie solche - meines Erachtens unabweisbaren - Beteiligungskonzepte ihrerseits prägen und mit einem Leitbild von Mitbestimmung verknüpfen können, das sich seinerseits gegenüber dem traditionellen verändern muß. Es muß eine Antwort darauf gefunden werden, mit welcher Orientierung das Projekt Mitbestimmung für die Gewerkschaften zukünftig tragfähig gemacht werden kann.

Johann Tikart: Auch wenn wir leistungs-, markt- und menschenorientiert sind, bekommen Frauen bei uns Kinder. Auch wir haben Schwerbehinderte beschäftigt und auch bei uns können Menschen krank werden. Das ist menschengerecht und steht überhaupt nicht im Widerspruch zu unserer Kultur. Es gibt damit keinerlei Probleme. Zu der Frage nach der Ausbildung: Wir bilden, bei 200 Beschäftigten, 25 Lehrlinge aus.

Wenn ich davon gesprochen habe, daß der Mensch und nicht das Werkzeug im Mittelpunkt steht, dann weil ich den Schwerpunkt anders legen möchte. Bisher war das Werkzeug im Mittelpunkt, der Mensch spielte eine untergeordnete Rolle. Deshalb überpointiere ich etwas. Natürlich muß auch in unserer Qualitätsphilosophie das Werkzeug stimmen; das ist sogar ein entscheidender Punkt. Aber das beste Werkzeug nützt nichts, wenn der Mensch nicht o. k. ist.

Wenn ich erwähnt habe, daß der Monteur eine Waage vollständig alleine montiert, so war das ein Beispiel. Ich gehe deshalb nicht davon aus, daß ein Mensch alles und jedes alleine montieren könnte. Wenn einer nicht ausreicht, muß es eben eine größere Anzahl tun. Entscheidend ist, daß diese Menschen die volle Kompetenz und Verantwortlichkeit haben, einen geschlossenen Prozeß eigenverantwortlich zu führen. Das Entscheidende an einer prozeßstrukturierten Organisation ist ja, daß nicht von unten her, so wie ich es jetzt geschildert habe, strukturiert wird, sondern von oben nach unten. Das Unternehmen muß von oben nach unten vollständig prozeßstrukturiert organisiert sein. Natürlich ist auch das Fahren eines Stahlwerkes oder eines Hochofens ein Prozeß. Ich sehe insofern überhaupt keinen Widerspruch.

Dagmar Deckstein (Moderation): Ich glaube, gemeint war, was eigentlich mit jenen Menschen geschieht, die nicht o. k. sind? Wer mit solchen Strategien beginnt, hat es ja zunächst mit Menschen zu tun, die das Maschinendenken im Kopf haben, verinnerlicht haben. Wie können Sie das ändern? Wie können Sie sie auf das neue Denken einstellen?

Johann Tikart: Die Frage hat mich auch bewegt, bevor wir begannen. Ich hatte Ängste und Sorgen. Ich habe sie überwunden und will das kurz erläutern. Auf der Ebene der

Werker und Sachbearbeiter sind wir sofort auf eine hohe Akzeptanz gestoßen, die ich rückblickend gut verstehe, weil ja die neuen Strukturen dem natürlichen Verständnis der Menschen von Leben und Arbeit entsprechen. Was es gab, war ein leiser Zweifel, ob wir es wirklich ernst meinen. Diese Menschen haben in der Vergangenheit schon alles Mögliche erlebt, es ist auch viel herumexperimentiert worden. Gegen diesen Zweifel hilft nur, konstant und konsequent zu bleiben. Auf der Führungsebene gab es ebenfalls keine Probleme, dort ließ man sich intellektuell überzeugen. Schwierigkeiten gab es erwartungsgemäß im Mittelmanagement. Dort sind viele Menschen in Vorgesetztenpositionen tätig, die aufgrund ihrer besonderen Leistungen in diese Funktionen emporgewachsen sind - besondere Leistungen, die heute nicht mehr gefragt sind. Wenn ich so jemandem sage, daß er der Diener eines Teams sein müsse, dann löst das Ängste aus; Ängste, daß er dieser neuen Aufgabe nicht gerecht werden kann. Die Furcht bezieht sich meist nicht auf einen finanziellen, sondern auf einen sozialen Abstieg. Dieser soziale Abstieg ist noch gar nicht einmal so bedeutungsvoll im Unternehmen, aber bei der Familie. Wenn sein zehnjähriger Sohn fragt: „Was, Du bist nicht mehr Meister?“, dann tut das weh! Gegen diese Ängste halfen nur Zuspruch, Vertrauen, Hilfestellung. Die Menschen müssen erleben, daß sie auch Fehler machen dürfen. Und natürlich müssen Qualifizierungsmöglichkeiten angeboten werden. Wir geben heute - und das wird sich wohl auch nicht ändern, eher noch zunehmen - sieben Prozent unserer Betriebszeit für vielfältige interne und externe Schulungen aus.

Nun zur Rolle des Betriebsrats: Für mich ist der Betriebsrat ein ganz, ganz wichtiger Partner. Auch bei uns war das vor zehn Jahren nicht viel anders als es in vielen Betrieben heute noch üblich ist: daß sich die zwei Seiten, Geschäftsführung und Betriebsrat, fast feindlich gegenüberstehen. Aber dadurch, daß wir den Betriebsrat bei dem Umstellungsprozeß von Anfang an umfassend informiert haben, konnten wir sein Vertrauen gewinnen. In Wahrheit haben die Betriebsratsmitglieder keine andere Intention als ich selbst. Beide wollen, daß das Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich ist, daß wir Geld verdienen und natürlich auch gute Gehälter bezahlen können. Das ist im Prinzip selbstverständlich, wenn da nicht das gegenseitige Mißtrauen wäre, ob nicht jeder den anderen über den Tisch ziehen möchte. Wenn ich dem Betriebsrat aber die Fakten offenlege, läßt sich das überwinden. Um das zu konkretisieren: Ich habe im Rahmen von Veranstaltungen, an denen jeder Mitarbeiter - ausschließlich jeder—teilgenommen hat, in meinem Einführungserat als allererstes die Gewinn- und Verlustrechnung und die Bilanz der letzten fünf Jahre mit dem Projektor präsentiert und Position für Position erläutert, weil die Zahlen allein nichts über Maßnahmen und Konsequenzen aussagen. Daraus entsteht nicht nur Vertrauen, sondern auch ein Stolz, diese Daten kennen zu dürfen. Die meisten haben sie sich wahrscheinlich nicht merken können, aber das Emotionale war das Entscheidende. Der Betriebsrat erhält diese Daten Jahr für Jahr offen und kann nachvollziehen, warum etwas wie sein sollte. Im Umgestaltungsprozeß selbst war und ist der Betriebsrat ein ganz wichtiger Katalysator. Für mich ist er in diesem Prozeß, der ja nie enden wird, auch ein ganz wichtiger Kommunikator. Ich kann dem Betriebsrat Dinge sagen, die ich dem einzelnen Mitarbeiter so vielleicht nicht sagen könnte, weil er das als zu schwergewichtig empfinden würde. So sind Menschen nun einmal: „Der Chef hat gesagt, oh Jesses nein.“ Wenn ich es aber über den Betriebsrat sage, dann ist es weniger schlimm. Umgekehrt gibt es immer wieder Situationen, in denen der Betriebsrat mir etwas übermittelt, was die Beschäftigten ihm gesagt haben.

Karin Benz-Overhage (Mitglied des Geschäftsführenden Vorstands der IG Metall): Sie haben anfangs davon gesprochen, daß eine Zielsetzung die drastische Reduzierung der Fertigungstiefe war, haben aber wenig dazu gesagt, wie sich die Reduktion der Fertigungstiefe vollzogen hat. Ich vermute, sie verlief über diverse Outsourcing-Prozesse.

Die Vermutung liegt nahe, daß dieser Prozeß mit einer einschneidenden Selektion der Belegschaft verbunden war, so daß diejenigen, die geblieben sind, das darstellen, was gewerkschaftlich gemeinhin als „olympiareife Mannschaft“ bezeichnet wird. Könnten Sie dazu etwas sagen? Wie ist die Qualifikationsstruktur heute, und wie sah sie aus, bevor dieser Prozeß begann?

Mein zweiter Punkt betrifft ein Problem, das bei der erwähnten Tagung von Böckler-Stiftung und Berteismann-Stiftung eine Rolle gespielt hat: daß nämlich die Gewerkschaften bisher zu stark das Menschenbild des schutzbedürftigen Mitarbeiters gehabt hätten. Das ist richtig und falsch zugleich. Natürlich haben sie dieses Menschenbild und müssen es auch haben. Aber sie haben immer auch die Entfaltung in der Arbeit im Auge gehabt. Das steckt im Mitbestimmungsgedanken ebenso wie in der sehr ausführlichen Humanisierungsdiskussion, bei der versucht wurde zu konkretisieren, was Selbstentfaltung, Qualifikationsentfaltung, Persönlichkeitsentfaltung in der Arbeit bedeuten kann. In dem, was Herr Tikart hier vorgetragen hat, habe ich viele Elemente davon wiedererkannt — ohne daß das Konzept von Mettler-Toledo sich ausdrücklich darauf bezieht.

Mein dritter Punkt betrifft eine Frage, die vom Kollegen Martens aufgeworfen worden ist: Wie stellt sich eigentlich bei solchen Versuchen der Reorganisation, die heute mehr oder weniger in allen Industrieunternehmen ablaufen, das Verhältnis zwischen Unternehmensleitung und Interessenvertretung, also den Betriebsräten, dar? Unter dem Stichwort „kritisches Co-Management“ wird diskutiert, daß in solchen Prozessen der Gestaltung nicht nur der Betriebsrat, sondern auch die Belegschaften, die Vertrauensleute sehr viel stärker gefordert sind, mit Gestaltungsvorschlägen und -kompetenz zu intervenieren. Wir gehen dabei allerdings nicht von der Interessenidentität aus, die Herr Tikart dabei untersteht und auf die er sich bezieht. Das mag für seinen konkreten Fall zutreffen, aber normalerweise machen wir die Erfahrung - deswegen die Betonung des „kritischen Co-Managements -, daß derartige Reorganisationsversuche nicht darauf angelegt sind, mehr Entfaltung, mehr Qualifikation usw. hervorzubringen, sondern daß sie durchweg mit Leistungsverdichtung, neuen Arbeitsbelastungen usw. verbunden sind. Insofern ist nach wie vor ein handfestes soziales Korrektiv von der Arbeitnehmerseite dringend erforderlich. Deshalb sind wir der Auffassung, daß sich in der heutigen Realität unter solchen Umständen so etwas wie gewerkschaftliche Gegenmacht nur über eine kompetente, kritische Co-Management-Funktion seitens der Arbeitnehmervertretung realisieren läßt. Für uns gehören also weiterhin kritisches Co-Management und eine Gegenmachtpolitik im Sinne sozialer Korrekturen und im Sinne alternativer Gestaltungen durchaus zusammen.

Gudrun Trautwein-Kalms (Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut des DGB): Die Ausführungen von Herrn Tikart haben mich sehr an eigene Arbeiten im Datenverarbeitungssektor erinnert, also im Bereich der Hardware- und Software-Betriebe, wo ein Teil jener Prinzipien, die Sie erläutert haben, schon länger gilt. Mich interessiert deshalb, wie es bei Ihnen um die Altersstruktur und die Verweildauer der Beschäftigten - ohne die Auszubildenden - bestellt ist. Im Bereich der Datenverarbeitung stellt man fest, daß vielen Beschäftigten die Arbeit aufgrund der Arbeitsstrukturen Freude macht, daß die Menschen, die dort arbeiten, engagiert sind. Sie sind mit einem Altersdurchschnitt von um die 30 Jahre relativ jung, und sie bleiben durchweg nicht sehr lange im Betrieb. Das war früher mit ihrer eigenen Motivation, auch in andere Bereiche zu kommen, erklärlich, aber in der letzten Zeit stellt man fest, daß es das Interesse vieler Unternehmensleitungen ist, sogenannte „ältere Mitarbeiter“ durch jüngere zu ersetzen. Deshalb würde ich gerne von Ihnen wissen, wie Sie mit diesen sogenannten oder tatsächlichen „älteren Beschäftigten“ umgehen? Und falls Sie einen Großteil

älterem Beschäftigten haben, ob Sie spezielle Unterschiede zu jüngeren Mitarbeitern, etwa in der Leistungsfähigkeit, feststellen?

Hartmut Seifert (Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut des DGB): Herr Tikart, ich möchte auf Ihr Arbeitszeitsystem zu sprechen kommen, das ja ein Teil Ihrer Firmenphilosophie ist und zugleich ein Instrument, mit dem Sie Flexibilität, rasche Anpassungsfähigkeit durchsetzen, und es steht auch unter den generellen Prinzipien der Selbststeuerung und der Eigenverantwortlichkeit. Sie haben gesagt, daß es zwei zentrale Ziele erfüllen soll, nämlich ein hohes Maß an Zeitautonomie gewährleisten und gleichzeitig eine möglichst enge und rasche absatzgesteuerte Produktion ermöglichen. In diesen beiden Zielen scheint mir eine Menge Konfliktpotential zu stecken, aber dazu haben Sie gar nichts gesagt. Ich kann mir vorstellen, daß Zeitautonomie für die Beschäftigten auch so etwas wie riskante Freiheiten enthält, wenn sie sich zum Beispiel unterordnen müssen unter kurzfristig eingehende Aufträge und dann lange arbeiten müssen, wenn es ihnen aus vielerlei Gründen schlecht in den Kram paßt. Meine Frage lautet: Treten solche Konflikte auf, wie werden sie verarbeitet? Oder gibt es deshalb keine Konflikte, weil die Beschäftigten die Unternehmensziele so internalisiert haben, daß sie ihnen absolute Priorität geben und andere Zeitanforderungen hintanstellen, so daß mir ein bestimmter Typ von Beschäftigten in diesem Betrieb arbeiten kann?

Johann Tikart: Lassen Sie mich mit dem letzten Punkt beginnen. Ich schildere Ihnen einen Vorgang, der real so geschehen ist: Ein Monteur in der Montage hatte ein Problem. Er ist gleichzeitig Nebenerwerbslandwirt. Er hatte seine Wiese gemäht und wollte dieses Heu eines nachmittags einholen, weil für den Abend Regen angesagt war. Im Prinzip muß er niemanden fragen, wenn er gehen will, niemand wird ihm einen Vorwurf machen. Nun lagen aber reichlich Aufträge in der Montage vor. Das hat zur Folge, daß er eigentlich nicht gehen darf. Diesen Konflikt mußte er nun ganz alleine lösen. Seinem Meister ist das nicht gestattet, denn was auch immer der Meister entscheidet, ist falsch. Der Mann muß den Konflikt eigenverantwortlich lösen. Unter Verantwortlichkeit verstehe ich, selbst zu erkennen, was zu tun ist. Wenn ein Mensch die Möglichkeit hat, selbst zu erkennen, dann kann er auch selbst entscheiden. Die Geschichte ist folgendermaßen ausgefallen: Der Mann hat den ganzen Vormittag vor sich hin geschimpft, und zwar deshalb, weil er wußte, daß er dableiben wird, denn sonst hätte er ja geschwiegen. Das haben seine Kollegen mitbekommen, und haben ihn - das war die erwünschte Lösung - heimgeschickt. Das bringt ihn in die moralische Pflicht, bei nächster Gelegenheit einem Kollegen ähnlich zu helfen. Das finde ich menschengerecht.

Zur Frage der Altersstruktur: Das Durchschnittsalter bei uns hegt bei rund 40 Jahren. Es ist in den letzten Jahren deutlich nach unten gegangen, weil unsere Produktivitätsentwicklung schon so hoch war, daß die Anzahl der Beschäftigten auch durch das Wachstum nicht kompensiert werden konnte. Eine ganze Reihe von Menschen ist - sehr komfortabel ausgestattet - in den vorgezogenen Ruhestand getreten, so daß das Durchschnittsalter gesunken ist. Die Fluktuation liegt bei Null. Seit Jahren verläßt uns jetzt zum ersten Mal eine junge Frau, deren Freund einen Arbeitsplatz in Hamburg bekommen hat, wohin sie mitgeht. Ansonsten gibt es keine Fluktuation, was ich etwas bedauere, weil ein bißchen Fluktuation eigentlich immer nötig ist, damit neue Leute neue Ideen einbringen. Aber das Betriebsklima ist so gut, daß die Menschen nicht gehen möchten. Sie sehen es auch daran, daß unsere Krankenquote im langjährigen Schnitt, seit wir dieses System eingeführt haben, bei drei Prozent liegt, im vergangenen Monat lagen wir bei 2,1 Prozent. Das hat auch etwas mit unserer Gleitzeitregelung zu tun. Denn wie ist das normalerweise: Da fühlt sich einer morgens elend und geht nicht

ins Geschäft - er ist eben krank. Bei uns ist das anders. Wer sich um zehn Uhr wieder besser fühlt, darf eben noch kommen - anderswo muß er krankfeiern.

Zum Thema „Olympiamannschaft“: Wenn man Mitarbeiter flexibel einsetzen will, müssen sie flexibel einsetzbar sein, und das ist eine Frage der Qualifikation. Wir stellen inzwischen keine Hilfsarbeiter mehr ein; Facharbeiter ist unser unterster Level. Allerdings bieten wir intern vielfältige Möglichkeiten, daß junge wie ältere Menschen sich weiter qualifizieren können. So haben wir dieses Jahr in Zusammenarbeit mit der IHK eine betriebsinterne Technikerschule eingerichtet, wo insbesondere jungen Facharbeitern die Möglichkeit geboten wird, sich berufsbegleitend, also vor allen Dingen ohne Einkommensminderung, innerhalb von zwei Jahren zum Systemtechniker und in einem weiteren Jahr zum technischen Betriebswirt ausbilden zu lassen. Die Unterscheidung zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten entspricht nicht meinen Erfahrungen. Ich habe noch nie gefunden, daß es in puncto Leistungsfähigkeit ein biologisches Kriterium gibt, ganz im Gegenteil. Ich erlebe häufig, besonders bei Neueinstellungen, daß junge Menschen geistig bereits so festgerannt sind, als wenn sie schon uralt wären, und daß biologisch alte Menschen geistig jung sind.

Dagmar Deckstein: Herr Tikart, könnten Sie kurz auf das Thema „kritisches Co-Management“ eingehen, das Frau Benz-Overhage erwähnt hat. Sie sagte, es gebe nach wie vor keine Interessenidentität innerhalb eines solchen Betriebs, wie Sie ihn leiten. Ihren Ausführungen aber kann man entnehmen, daß es das durchaus gibt. Wie sehen Sie dieses Spannungsverhältnis? Sehen Sie überhaupt noch eins?

Johann Tikart: Ich bin für diese Frage kein Experte, aber mich dünkt das irgendwie nach Alibiübung. Ganz bestimmt ist es immer nützlich, ein Problem aus verschiedenen Gesichtspunkten zu betrachten. Jemand, der gewerkschaftlich geschult ist, kennt sich in der Betriebsverfassung zum Beispiel auf Anhieb besser aus als ich selbst. Soll man dessen mahnenden Finger bei entsprechenden Entscheidungen als Co-Management betrachten?

Maria Kathmann (DGB-Bundesvorstand, Abteilung Frauen): Ich möchte etwas zu Ihrem Zeitmodell sagen, das auf den ersten Blick faszinierend aussieht, auch für Frauen. Dennoch: Nach meinem Dafürhalten kann sich eine bestimmte Gruppe von Menschen, nämlich solche mit Familienaufgaben, bei hoher Nachfrage nicht daran betenigen, weil sie ja auf jeden Fall an Schulzeiten und andere fixe Termine gebunden sind, dieses Problem also nicht individuell lösen können. Es sei denn, sie lösen es individuell, indem sie diesen Betrieb verlassen. Zweitens würde mich interessieren, wie das Zahlenverhältnis bei Ihren Beschäftigten zwischen Männern und Frauen vor und nach diesem Prozeß war und ist. Die Einführung von Lean Production zum Beispiel, dafür gibt es Belege, geht zu Lasten der Frauen, so daß die Gruppen „frauenfrei“ sind.

Reinhard Bahnmüller (Forschungsinstitut Arbeit, Technik, Kultur, Tübingen): Sie hatten erwähnt, daß es das primäre Interesse des Unternehmens ist, Geld zu verdienen, Gewinn zu machen. Ich denke, daß das auch das primäre Interesse der Arbeitnehmer ist, die ja ihr Einkommen sichern wollen. Mich würde interessieren, welches Entgeltsystem Sie bei einer Produktionsstruktur, wie Sie sie jetzt betreiben, anwenden, also welche Eingruppierungs- und Leistungsbeurteilungssysteme vorhanden sind.

Meine zweite Frage bezieht sich auf die Enthierarchisierung, die Sie in Ihrem Unternehmen im Zusammenhang mit der Aufgabenintegration vorgenommen haben. Sie beschränkt ja wohl eindeutig Aufstiegs- und Karrierewege. Wie haben Sie dieses Problem gelöst? Gibt es Neukonstruktionen von Karriere bei Ihnen? Meine dritte Frage hängt mit der Arbeitszeitproblematik und den Gleitzeitregelungen zusammen. Die zen-

trale Frage, auch in einer Konstruktion wie bei Ihnen, für die Interessenvertretung ist, wie der Leistungskompromiß gefunden wird. Dabei dürfte wichtig sein, wie die Personalbesetzung geregelt ist und wer sich hier mit welchem Einfluß zu Wort melden kann. Konkret gefragt: Wie legen Sie fest, welches Personal für welche Produktgruppe in welchem Umfang zur Verfügung steht und welche Rolle spielen dabei die Beschäftigten und die betriebliche Interessenvertretung?

Else Fricke (Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung): Ich möchte unmittelbar anschließen. Auch mir ist aufgefallen, daß Sie nicht erwähnt haben, welche Regelungsmöglichkeiten es zum Beispiel für den Fall gibt, daß eine Gruppe oder einzelne sich mit ihrer Leistung selbst überfordern. Ich denke, daß bei Ihrem Modell die Gefahr der Selbstausbeutung ziemlich groß sein muß. Dazu gehört für mich die Frage: Ist die Belegschaft bei der Umorganisation beteiligt gewesen und ist sie heute an der Organisationsentwicklung beteiligt? Dann möchte ich fragen, ob Sie eine betriebsnahe Tarifpolitik haben oder ob Sie mit den tariflichen Regelungen arbeiten, wie sie auch für die übrige Industrie gelten? Schließlich noch eine Frage: Ich habe mit Erstaunen gelesen, daß bei der schon erwähnten Tagung von Böckler- und Berteismann-Stiftung gesagt worden sein soll, es sei keine Mitbestimmung mehr notwendig. Diese Einschätzung halte ich selbst im Hinblick auf solche Betriebe für überzogen, die kooperative und partizipative Strukturen haben.

Johann Tikart: Unsere Gleitzeitregelung benachteiligt die Frauen überhaupt nicht, ganz im Gegenteil. Sie sind diejenigen, die am häufigsten Gebrauch davon machen, indem sie vielleicht nachmittags das Kind aus dem Kindergarten holen und dann wiederkommen oder indem sie früher heimgehen, um das Essen zu bereiten. Sie haben Möglichkeiten, die bei einer festen Arbeitszeitordnung nicht bestehen

Zur Frauenbeschäftigung: 25 Prozent unserer Belegschaft sind Frauen. Sie sind auf allen Gebieten tätig. Daß es nur 25 Prozent sind, hat damit zu tun, daß wir Anfang der achtziger Jahre die Niedriglohngruppen abgebaut haben und keine Ungelernten mehr einstellen. Unser Entlohnungssystem entspricht dem Tarifvertrag. Wir haben beschlossen, ein neues Entlohnungssystem zu erarbeiten, das nach Möglichkeit innerhalb des tariflichen Rahmens bleiben soll. Mein Kriegsschauplatz ist der Markt und nicht die Tariffrent. Allerdings ist das bestehende System für uns eigentlich nicht geeignet, es entspricht nicht unserer Kultur. Wir brauchen ein System, das einen wesentlich höheren variablen Anteil hat und den Mitarbeitern vor allen Dingen ein Miterleben des gemeinsamen Erfolges des Unternehmens ermöglicht.

Zum Thema Hierarchie: Natürlich haben wir auch begonnen, Hierarchien abzubauen. Unsere Hierarchieebenen sind nicht mehr willkürlich, wie in einer Funktionsstrukturen Organisation, sondern die ganz natürliche Hierarchie der Prozesse ist die Hierarchie des Unternehmens selbst. Das Karriereproblem besteht; ich habe keine Lösung dafür. Es gibt keine Aufstiegsmöglichkeiten, was innerhalb des Betriebs aber unproblematisch ist. Die Anerkennung, die einer findet, der Stellenwert, den er hat, hängt im Betrieb nicht von seiner Funktion ab. Aber im privaten Bereich gibt es Probleme. Wenn ein junger Ingenieur, der vielleicht drei Jahre bei uns beschäftigt ist, sich mit ehemaligen Kommilitonen unterhält, die Werksleiter oder ähnliches geworden sind, und nur sagen kann, daß er bei Mettler-Toledo arbeitet, dann kann das schon ein Problem bedeuten. Das verschärft sich ein bißchen, wenn die Ehefrau beim Kaffeekränzchen nichts über ihren Mann sagen kann, womit sie glänzen könnte. Am schlimmsten ist es, wenn der Sohn den Vater fragt: „Dem Frank sein Papa ist jetzt Werksleiter geworden, was bist Du eigentlich?“ Das tut weh.

Walther Müller-Jentsch (Ruhr-Universität Bochum): Was machen Sie, wenn Sie keine Fluktuation haben, mit Ihren Auszubildenden?

Johann Tikart: Wir haben sie nicht in allen Fällen übernehmen können. Dieses Jahr haben wir beschlossen, *daß* wir künftig grundsätzlich alle Azubis übernehmen werden, aber es bleibt schwierig.

Die Beteiligung der Mitarbeiter bei der Neugestaltung ist ein wichtiges Thema. Aus dem Gefühl des Wohlbehagens, der satten Zufriedenheit heraus sind Menschen zu Veränderungen nicht wirklich fähig. Nur aus Not, Leid und Schmerz heraus sind sie das. Wer glaubt, Veränderungen seien aus intellektuellem Antrieb möglich, der täuscht sich. Derartige Übungen versanden nach ein paar Jahren, dafür gibt es in jedem Unternehmen Beispiele in Hülle und Fülle. Das bedeutet keineswegs, daß man warten muß, bis eine Katastrophe eintritt. Es ist eine der wichtigsten Aufgaben der Führung eines Unternehmens, mit Sensibilität vorausseilend Not, Leid und Schmerz zu erleben, sie sich also nicht nur vorzustellen, sondern wirklich zu erleben, was eintreten würde, wenn ein eingeschlagener Weg so weiter verfolgt werden würde. Erst aus diesem Erleben heraus ist es möglich, neu zu denken und daraus gewinnt man auch die Kraft, überhaupt einen neuen Weg zu beschreiten. Wir haben das bei uns beinahe schon ritualisiert. Wann immer wir eine solche Situation haben, dann beginnt der Prozeß zunächst einmal bei mir selbst. Danach gehe ich mit einem Führungskreis für eineinhalb Tage in Klausur. Sie beginnt stets am Spätnachmittag mit Kaffee und Kuchen. Anschließend ist es meine Aufgabe, meinen Kollegen Not, Leid und Schmerz zu vermitteln. Sie müssen den gleichen Schmerz spüren wie ich, mit mir leiden. Es ist also wichtig, daß ich das richtig rüberbekomme. Deshalb darf ich keinerlei Beschwichtigungen zulassen, nach dem Motto „Irgendwie werden wir das schon schaffen, wir haben schon viel Schlimmeres überstanden.“ Wir müssen den bitteren Kelch bis zur letzten Neige gemeinsam austrinken. Dann ist es meistens Mitternacht, wir gehen zu Bett und lassen dem Unterbewußtsein eine Chance, für uns zu arbeiten. Dann kann es geschehen, daß Menschen nachts aufstehen und an der Flip-Chart arbeiten, weil sie's plagt. Am nächsten Morgen beginnt die Umkehrung der Situation, eingeleitet mit der Fragestellung: Wie schön wäre es, wenn es denn eigentlich so wäre. Ein Beispiel: Vor der Einführung der absatzgesteuerten Produktion litten wir an hohen Lagerbeständen, an der schlechten Lieferfähigkeit, an ständigen Fehlteilen. Wie schön wäre es gewesen, wenn wir ganz ohne Lagerbestände mit garantierten Lieferterminen und ohne jedes Fehlteil hätten arbeiten können. Hier geht es darum, gar nicht zuerst zu fragen, wie kann man das tun, sondern meine wichtigste Aufgabe dabei ist es, keine Abschwächungen zuzulassen. Wir müssen den Gipfel der Euphorie bis ganz nach oben besteigen, so daß wir hell begeistert sind. Dann sind wir reif für die Frage: Und warum machen wir es nicht so? Aus der Begeisterung heraus sehen die möglichen Hindernisse relativ klein aus, so daß man tatkräftig an die Arbeit gehen kann. Natürlich hält diese Begeisterung nicht endlos an. Der Prozeß kann unter Umständen Jahre dauern, mit Verhaltensveränderungen verbunden sein. Deswegen ist es unbedingt notwendig, daß den beteiligten Menschen nach einer gewissen Zeit ein markantes, greifbares Erfolgserlebnis beschert wird. In dieser Phase muß ich mir schon vorher überlegt haben, worin dieses Erfolgserlebnis begründet sein könnte, um sicherzustellen, daß es auf jeden Fall eintritt. Wenn das nicht passiert, wird das Vorhaben scheitern. Dieser Prozeß, der zunächst einmal in mir alleine stattfindet, dann im Führungskreis, findet in der dritten Stufe mit allen Beteiligten statt. Vor der Einführung der absatzgesteuerten Produktion bin ich mit mehr als der Hälfte der Belegschaft in Klausur gegangen. Ich nehme in solch einem Fall lieber zehn Leute mehr mit, als daß ich nur einen einzigen übersehe. Wenn dann, nach allen Für- und Wider-Diskussionen, beschlossen ist, was zu tun ist, stellt das eine Zäsur dar. Von diesem Moment an gut nur noch das unternehmerische Wollen, ist es nicht mehr zulässig, irgendwelche Ja-Aber-Diskussionen zu führen. Von diesem Moment an ist es nicht zulässig, daß Menschen glauben, ihre Intelligenz, ihre Kompetenz, ihr Verantwortungsbewußtsein dadurch unter Beweis stellen zu müssen, daß sie jetzt noch das Haar

in der Suppe suchen. Wenn die Faktenlage sich nicht ändert, dann gilt nur noch dieses Wollen. In dieser Situation muß ich meinen Mitarbeitern gelegentlich sagen: „Ich habe selbst genügend Phantasie, um mir alle möglichen Horrorszenarien vorzustellen, unter denen unser Vorhaben scheitern könnte, dazu brauche ich Euch nicht. Ich habe selbst genug Angst. Aber ich brauche Euch alle, damit wir den richtigen Weg finden.“

Johann Welsch (DGB-Bundesvorstand, Abteilung Grundsatz- und Politische Planung): Herr Tikart, Sie sind sicher nicht überrascht, bei einer Gewerkschaftsveranstaltung mit kritischen Fragen konfrontiert zu werden. Ich fand Ihren Vortrag nicht zuletzt deshalb eindrucksvoll, weil er vieles von dem enthielt, was bei den Gewerkschaften in den vergangenen fünfzehn Jahren bei den Diskussionen um Humanisierung am Arbeitsplatz, Abflachung von Hierarchien, Selbstbestimmung am Arbeitsplatz, besserer Qualifizierung usw. eine Rolle gespielt hat. Sie haben nun sozusagen in den Pudding gebissen und versuchen, das umzusetzen. Wir als Gewerkschaften müssen uns, bei aller Kritik, fragen: Ist es das, was wir wollen, oder fehlt etwas? Wir müssen aber auch fragen, und das will ich jetzt tun, wie weit sind Sie bei bestimmten Zielvorstellungen, die wir auch haben, gekommen? Eine alte Zielvorstellung der Arbeiterbewegung ist der Abbau der Entfremdung am Arbeitsplatz. Das heißt also: Wie schafft man mehr Selbstbestimmung, mehr individuelle Freiheit, mehr Kompetenz für die Menschen am Arbeitsplatz? Ich kann nicht wirklich beurteilen, ob Sie diesem Ziel in Ihrem Unternehmen tatsächlich nähergekommen sind, aber aus dem, was Sie vorgetragen haben, höre ich vieles heraus, was wir in der Humanisierungsdiskussion gewollt haben.

Ich frage mich natürlich, wie weit Ihr Modell reicht. Befürchten Sie nicht zum Beispiel, daß, wenn der Betrieb und die Selbststeuerung so gut funktionieren, die Angestellten eines Tages fragen, wozu sie den Herrn Tikart eigentlich noch brauchen? Könnten also die Arbeiter und Angestellten Ihre Funktion übernehmen? Dabei geht es letztlich natürlich um die Frage des Eigentums, der Verfügung über das Eigentum. Sie muß, wenn es um den Abbau von Entfremdung geht, mitdiskutiert werden.

Dann ist da die Frage der Gewinnaneignung. Wenn ich Sie richtig verstanden habe, müßten Sie eigentlich über die organisatorischen Umstrukturierungen einen Produktivitätssprung gemacht haben. Das heißt, Sie müßten mindestens den Produktivitätstrend oder das strukturelle Produktivitätsniveau ein ganzes Stück nach oben geschoben haben. Die Frage ist, wem das zugute kommt. Gibt es zum Beispiel eine Gewinnbeteiligung, so daß die Mitarbeiter an Produktivitätsfortschritten, an der Wertsteigerung teilhaben können?

Walther Müller-Jentsch: Ich habe einige konkrete Fragen. Sie haben nichts zur Differenzierung der Entlohnung gesagt. Wie sieht es damit in den Teams aus? Gibt es eine Differenzierung oder werden alle gleich bezahlt? Gibt es in den Teams so etwas wie gewählte Sprecher, wer vertritt das Team gegenüber der Geschäftsleitung? Gibt es eine Erfolgsbeteiligung am Jahresende?

Zur Arbeitszeit: Es gibt zwar die Gleitzeit, aber sind alle Beschäftigten vollzeitbeschäftigt? Das heißt, leisten sie im Durchschnitt die tarifliche Arbeitszeit ab oder können sie auch etwa zwei Jahre lang nur die Hälfte oder zwei Drittel der Zeit arbeiten, auch unter Ausnutzung der Gleitzeit, so daß sie im Durchschnitt auf weniger Stunden kommen?

Zur Rolle des Betriebsrates: Sie sagten, er sei ein wichtiger Partner, vor allem im Umstellungsprozeß. Sehen Sie den Betriebsrat nicht nur in schwierigen Situationen sondern auch im Alltag als Korrektiv an, dessen unterschiedliche Sichtweise Sie für eigene Entscheidungsprozesse nutzen? Haben Sie mit dem Betriebsrat eine Vereinbarung über diese Arbeitsorganisation geschlossen oder beruht das auf mündlicher Absprache?

Roland Schneider (D G B-Bundesvorstand, Abteilung Struktur-, Technologie- und Umweltpolitik): Herr Tikart, Sie haben ausgeführt, daß der Markt wichtige Impulse zur Entwicklung und Umsetzung von Kriterien für eine absatzorientierte Produktions- und Arbeitsorganisation gegeben hat. War der Markt alleiniger Impulsgeber oder gab es nicht auch Vorbilder, Ideenlieferanten von außen? Ich frage das, weil wir eine breite Debatte um neue Formen der Produktions- und Arbeitsorganisation konstatieren, die aber weit davon entfernt ist, die betriebliche Wirklichkeit zu bestimmen. Haben Sie die Umsetzung der Kriterien Selbststeuerung, Funktionsintegration, mehr Eigenverantwortlichkeit sozusagen mit Bordmitteln bewerkstelligt oder gab es externe Hilfestellungen etwa durch Unternehmensberatungen? Wie hoch war der Umstellungsanwand insgesamt? Gab es auch in den Produktions- oder Montagebereichen ein neues Layout? Das führt mich zur Frage der Übertragbarkeit des Mettler-Toledo-Modells. Welche Rolle spielt die Betriebsgröße bei neuen Formen von Produktions- und Arbeitsorganisationen?

Letzter Punkt: Die Gewerkschaften dürfen den Blick bei aller Sympathie für Humanisierungsansätze nicht ausschließlich auf die Veränderung innerbetrieblicher Organisationsstrukturen richten. Sie müssen auch auf die Veränderungen zwischen den Betrieben achten, ein Stichwort lautet: Verringerung der Fertigungstiefe. Welche Folgen entstehen beispielsweise in den Zulieferbetrieben, wenn ein Unternehmen wie Mettler-Toledo als Endabnehmer nur noch auftragsorientiert Produkte montiert? Wie sind die Zulieferer dann in den Fluß der Information, in die Produktionsorganisation eingebunden? Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Arbeitskräfte in diesen Unternehmen, beispielsweise bei der Arbeitszeitgestaltung?

Reinhard Kuhlmann (Industriegewerkschaft Metall): Ich muß Ihnen zunächst sagen, daß ich das Modell faszinierend finde. Und in der Diskussion mit den Kolleginnen und Kollegen der IG Metall in Ihrem Betrieb habe ich überwiegend Positives gehört. Ihr Modell ist also etwas, woran man sich kräftig abzuarbeiten hat. Manche der Diskussionsbeiträge, und ich nehme meinen eigenen nicht aus, zeigen, daß es eine gewisse Unsicherheit darüber gibt, wie man das alles miteinander verbinden kann: eine hohe Produktivität, eine hohe Arbeitszufriedenheit, eine hohe Selbstbestimmung im Arbeitsprozeß und dazu noch eine ausgeprägte Wettbewerbsfähigkeit. Ich möchte den Blick auf strukturelle Zwänge lenken, die auch die Schönheit dieses „Modells der Schwäbischen Alb“ in seiner Widersprüchlichkeit prägen. Das ist einmal Ihr Rechensystem, das in gewisser Weise kühn ist. Sie haben gesagt, daß Sie sich immer eine gewisse Verzinsung des Kapitals vornehmen. Die Gesamtkapitalrentabilität wird gesetzt und man schaut, wieviel man sich an anderen Kosten sonst noch leisten kann. In der Krise wird dann nicht zwischen Kapital und Arbeit geteilt, sondern die Auswirkungen tragen alle variablen Kostenarten - besonders der Faktor Arbeit. Eine gesetzte Kapitalrentabilität hat zur Folge, daß alle anderen Faktoren variiert werden müssen, damit dieses Gesamtziel gewahrt bleibt. Die Hauptlast der Anpassung an die Marktzwänge tragen die Arbeitnehmer.

Ein weiterer struktureller Zwang Ihres Modells ist die absatzgesteuerte Produktion. Ist es wirklich so, daß wir die Lebensbedingungen der Menschen — und wir vertreten Arbeitnehmer, die nichts zu verkaufen haben als ihre Arbeitskraft—entsprechend dem Auf und Ab der Marktentwicklung sozusagen mit Einkommen und Arbeitsplatz absichern wollen, oder sollten nicht geregelte und sichere Arbeit und Einkommen das Fundament eines selbstbestimmten und sicheren Lebens sein? Daran würde ich jedenfalls festhalten. Sie bestehen mit äußerstem Rigorismus darauf, daß die Arbeitnehmer für die Einhaltung von Lieferterminen sorgen. Setzt die absatzgesteuerte Produktion damit nicht eine neue Rigidität als Regel, während andere Regeln relativiert und ausgesetzt werden? Sie führen eine neue Regel ein, die die Menschen sozusagen ungeschützt läßt. Damit komme ich zu einem weiteren Punkt: die Souveränität der Zeitent-

scheidungen. Auch da möchte ich meinen Eindruck zuspitzen. Wenn die Veränderung sozialer Zeitsysteme über Gruppendruck erfolgt, dann frage ich mich, was dabei an Entscheidungskompetenz und Souveränitätszuwachs für den einzelnen herauskommt.

Ein anderer Tatbestand, der mir als struktureller Zwang in einem ansonsten bedenkenswerten Modell nicht überwunden zu sein scheint, ist der Konflikt um Lohn und Leistung. Sie haben erwähnt, daß für Sie der gültige Flächentarifvertrag nicht ausreichend sei. Ich hätte gerne näher gewußt, in welche Richtung Sie ihn umwandeln möchten.

Werner Pfennig (Mitglied des Geschäftsführenden Hauptvorstands der IG Medien): Ich kann direkt anschließen. Es ist mir nicht hinreichend deutlich gemacht worden, daß die Beschäftigten nicht darüber entscheiden, wieviel Waagen irgendwo gekauft werden. Demzufolge kann das, was sie verdienen, letzten Endes nicht nur vom Absatz abhängig sein. Sie haben ein bißchen so getan, als wäre die Bezahlung gut, wenn die Beschäftigten nur gut sind. Aber schließlich entscheidet nicht der Arbeiter oder Angestellte darüber, wie oft das Produkt weltweit verkauft wird. Damit komme ich zu einem Problem: Sie haben die Rolle des Konzerns kaum erwähnt. Mir scheint, daß das Modell stark auf Albstadt konzentriert ist. Aber welche Rolle spielt es innerhalb des Konzerns? Ist nicht die Konzernstrategie nach anderen Gesichtspunkten festgelegt? Sie haben das Menschenbild herausgestellt. Aber ist es nicht doch auch ein reduziertes Menschenbild, wenn sich letztlich alles dem Absatz als oberstem Unternehmerziel unterzuordnen hat? Sie haben deutlich gesagt, daß es prinzipielles Unternehmensziel ist, Gewinn zu machen. Ich finde es richtig, daß das vom Management nicht verschleiert wird. Aber diese absolute Interessengleichheit, die Sie vorgaukeln, kann schon deshalb nicht hinhalten, weil die Leute auch dann an ihrem gesicherten Einkommen interessiert sind, wenn weniger Gewinn gemacht wird. Ein bißchen verräterisch wird es für mich, wenn Ihnen, was selten passiert, eine Aussage entschlüpft wie die, daß die Belegschaft Zahlen sowieso nicht verstehe. Da werde ich hellhörig. Das erinnert mich an Äußerungen von Managern in Betriebsversammlungen, die immer dann, wenn es um konkrete Zahlen für Investitionen, für Auswirkungen auf Arbeitsplätze geht, darauf hinweisen, daß die Belegschaft das eh nicht verstehen würde. Steckt dahinter nicht doch ein etwas reduziertes Menschenbild und auch ein reduzierter Begriff von Mitbestimmung?

Johann Tikart: Wenn ich stets das Haar in der Suppe suche, dann finde ich es natürlich auch. Wenn ich menschengerecht sage, dann meine ich kein Ideal, sondern das Leben wie es ist.

Es war die Frage nach den Grenzen gestellt, ich versuche eine Antwort: Der Meister, der Diener seiner Mannschaft sein soll, wird natürlich niemals seine alte Meisterrolle ganz ablegen. Das wäre eine Überforderung. Und der Monteur, der stolz auf seine Eigenverantwortlichkeit ist, ist außerdem ganz froh, daß der alte Meister zur Not noch da ist.

Es gab eine interessante Frage bezüglich Eigentum und Gewinn, die mich ziemlich irritiert: Wird nicht jeder sofort einsehen, daß das Geschäft dem gehört, dem es gehört? Ich halte nichts davon, einem anderen Ideal nachzustreben. Gewinnbeteiligung bedeutet für mich ein anderes Entlohnungssystem, das unseren Mitarbeitern auch die Möglichkeit bietet, in einem guten Jahr mehr zu verdienen als in einem schwachen. Der Erfolg eines Unternehmens ist doch immer ein kollektiver. Vielleicht liegt hinsichtlich meiner Aussage vom operativen Gewinn ein Mißverständnis vor. Für die Definition der Sollkosten-Struktur ist das Verhältnis des operativen Gewinnes eine zwingende Vorgabe. In dieser Betrachtung ist der notwendige operative Gewinn eines Unternehmens die einzige zulässige Fixkosten-Art. Er bleibt nicht konstant, er ist nur in der Grundstruktur, in der Zielstruktur eine Konstante, nicht im laufenden Leben. Folglich ist es nicht richtig, wenn Sie sagen, ich würde verlangen, daß der Gewinn stets konstant bleibt, gleichgültig, ob das Geschäft gut läuft oder nicht. Das verlange ich nicht, das kann ja gar nicht sein.

Natürlich betrachte ich den Betriebsrat auch als Korrektiv. Für mich ist der Betriebsrat immer ein wichtiger Gesprächspartner, das gilt ebenso für alle Mitarbeiter. Selbstverständlich hat der Betriebsrat als Betriebsrat Kenntnisse, die ich mir nutzbar machen kann.

Wir haben einige wenige Teilzeitbeschäftigte, die meisten arbeiten Vollzeit. Die Bereitschaft zur Teilzeitarbeit ist äußerst gering — ganz im Gegensatz zu dem, was in der Presse zu lesen ist. Ich gehe darauf noch etwas ein, weil es eine wichtige Frage der Zeit ist. Ich wäre mit mehr Teilzeitarbeit durchaus einverstanden, weil das ein höheres Maß an Flexibilität bedeutet. Ich habe deswegen an alle Mitarbeiter einen Brief geschrieben, habe ihnen die Situation in bezug auf Teilzeitarbeit geschildert, daß man sich davon zusätzliche Arbeitsplätze erhofft usw. Ich habe dann die Frage gestellt, was jeder einzelne davon hält: Wäre er bereit, Teilzeitarbeit in verschiedenen Formen anzunehmen? Und zu meiner Überraschung, ein bißchen war es auch Hoffnung, haben 25 Prozent der Belegschaft positiv reagiert. Es folgte der Anschlag an das „Schwarze Brett“, es mögen sich doch diejenigen, die ein echtes Interesse haben, melden. Darauf kam nichts mehr. Erst als es so konkret geworden ist, haben die Menschen, so vermute ich, erkannt, daß die Hälfte der Arbeit auch ein halbiertes Einkommen bedeutet. Ich glaube allerdings, daß es bei denjenigen, die keine Arbeit haben, ein Bedürfnis nach Teilzeitarbeit gibt. Bei denjenigen, die Arbeit haben, gibt es dagegen kaum Bereitschaft, Teile der Arbeit aufzugeben.

Es ist die Frage nach dem Konzern gestellt worden. Ich bin keine Marionette, die von außen gesteuert wird. Mettler-Toledo zeichnet sich dadurch aus, sehr dezentral strukturiert zu sein. Natürlich hat jedes Unternehmen seine Vorgaben und aus Eigeninteresse sind alle daran interessiert, immer Spitzenergebnisse abzuliefern, dann stößt man uns am wenigsten. Tatsächlich ist der ganze Mettler-Toledo-Konzern dabei, unser Muster zu übertragen. Vielleicht überrascht es Sie, aber die Produktionsorganisation in der Schweiz hat unser Gleitzeitmodell inzwischen eingeführt. Andere Elemente sind bereits vor einigen Jahren übernommen worden. Das, was wir machen, hat nichts mit der Anzahl der Mitarbeiter zu tun. Das funktioniert auch in einem Großkonzern. Nur ist der Weg dort etwas schwieriger: Ich muß das große Ganze in handhabbare Stücke zerlegen, indem ich Profit-Center oder ähnliches bilde. Handhabbare Größen gehen bis zu 400 bis 500 Mitarbeitern. Ein anderer Weg ist es, die Organisation grundsätzlich von oben nach unten prozeßzustukturieren. Dann entstehen über die verschiedenen Prozeßebenen automatisch handhabbare Einheiten.

Der Zulieferer ist für uns ein ganz wichtiger Partner, mit dem wir in einem engen Vertrauensverhältnis zusammenarbeiten. Allerdings werden 88 Prozent unseres Einkaufsvolumens von zehn Lieferanten bestritten. Jeder dieser Lieferanten ist für uns der einzige Partner für alle Teile einer bestimmten Fertigungstechnologie. Mit ihm zusammen entwickeln wir die Fertigungstechnologie für die einzelnen Teile. Er ist für uns ein so fester Partner, daß wir auch bei ihm eine absatzgesteuerte Produktion eingerichtet haben, denn es bringt mir überhaupt nichts, wenn ich meine Kosten, meine Lasten dem Lieferanten zuschiebe. Ich muß sie abbauen, ich muß sie reduzieren, nicht verschieben. Wir führen mit ihm auch intensive Gespräche in bezug auf Investitionen. Wir gehen mit ihm auf Messen, suchen mit ihm gemeinsam die Maschinerie aus. Wir qualifizieren unsere Lieferanten sozusagen für ihr sonstiges Geschäft.

Gerade in der letzten Runde wurden so viele intelligente Fragen gestellt, daß ich für die Beantwortung einer jeden viel Zeit brauchte. Vielleicht sollte ich zum Abschluß sagen: Wir alle müssen täglich viele Entscheidungen treffen und sind dabei oft unsicher, was richtig oder falsch ist. Mein Rat dazu lautet: Eine Entscheidung ist grundsätzlich immer dann gut, wenn Kopf und Herz übereinstimmen. Selbst für den Fall, daß sich später herausstellen sollte, daß sie falsch gewesen ist.