

### Betriebsratsarbeit in logistischen Produktionsketten: Beispiel Automobilindustrie

Gaedeke, Oliver; Hurrle, Gerd

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Gaedeke, O., & Hurrle, G. (1999). Betriebsratsarbeit in logistischen Produktionsketten: Beispiel Automobilindustrie. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 6(4), 476-485. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-346429>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Oliver Gaedeke, Gerd Hurrele\*

## **Betriebsratsarbeit in logistischen Produktionsketten: Beispiel Automobilindustrie\*\***

*Mit der Herausbildung flexibler, kundenorientierter Organisationen in der Automobilindustrie ändert sich die Politik der Betriebsräte. Neue Produktionskonzepte setzen auf kleine, logistisch eng verknüpfte Einheiten. Die Betriebsräte reagieren auf Zergliederung und Auslagerung zunächst defensiv.*

*Die Störanfälligkeit logistischer Ketten zwingt das Management ständig zu mitbestimmungspflichtigen Entscheidungen. Es ist auf die Kooperationsbereitschaft der Betriebsräte angewiesen. Deren Position wird stärker. Ihr Handeln trägt immer deutlicher Züge von Co-Management. Sie suchen die Kooperation mit dem Management, meiden jedoch keinesfalls die Konfrontation.*

*Aber die Fraktalisierung fördert auch unterschiedliche Interessen zwischen den Betriebsräten. Vielerorts fehlt es noch an Methoden damit umzugehen. Hinter der Lösung dieses Problems steht der Aufbau von Kooperationen mit Betriebsräten der Zulieferer zurück.*

### **The role of works councils in new production systems: an example from the automobile industry.**

*The role and policies of works councils are changing with the introduction of flexible, customer-oriented structures in the automobile industry. New concepts of production are generally based upon small, logistically connected units. At first, works councils have been reacting defensively to the processes of segmentation and outsourcing. Logistic chains are easily disrupted. In a system of co-determination, many of the necessary decisions can only be taken with the consent of the works council. Management therefore often depends on the works council's willingness to co-operate, thus strengthening the latter's position. Increasingly, works councils are being involved in co-management. Even so, they are by no means avoiding confrontation. Still, individualisation ("fractalisation") is causing differences of interest between the works councils of different firms. In many places, methods to deal with this problem have yet to be found. This often slows the development of cooperation with works councils in supplier companies.*

---

\* Oliver Gaedeke (Dipl.Psych), Jg. 1967, vormals IQ Consult gGmbH, jetzt Promovent der Hans Böckler Stiftung, Rembrandtsr. 14, 45147 Essen, Arbeitsschwerpunkte: Industrielle Beziehungen, Organisationsentwicklung, Mitarbeiterbeteiligung.

Gerd Hurrele (Dipl.Paed), Jg. 1949, Projektleiter IQ Consult gGmbH, Am Homberg 46-50, 45529 Hattingen, Arbeitsschwerpunkte: Industrielle Beziehungen, Organisationsentwicklung, Datennetze und Organisation.

\*\* Dieser Beitrag entstand im Rahmen des Projektes Effizienz durch Kooperation der IQ Consult. Das Projekt wurde vom MWMTV NRW gefördert.

Artikel eingegangen: 31.5.99, revidierte Fassung akzeptiert: 25.10.99.

### **Einführung**

Der Aufbau logistischer Produktionsketten beschleunigt den Wandel der Betriebsratsarbeit. Gestaltungspolitische Orientierungen und Co-Management gewinnen gegenüber bloßer Schutzpolitik an Bedeutung. Co-Management anerkennt ökonomische Effizienz als für die Existenz eines Unternehmens grundlegend. Aus der Sicht von Co-Management ist Effizienz jedoch dadurch zu erzielen, daß der Einsatz neuer Techniken auf der Basis möglichst breiter Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Reorganisationsmaßnahmen verbunden wird, die der Verbesserung von Kommunikation und Kooperation und somit der Humanisierung der Arbeit dienen. Effizienzsteigernde Maßnahmen, die ausschließlich technisch organisatorischer Rationalität und der 'Logik der Kosten' folgen (vgl. Müller-Jentsch/Sperling 1996, S.45), sind für Co-Management unakzeptabel, denn trotz aller Anerkennung bestimmter ökonomischer Notwendigkeiten bleibt es der 'Logik der sozialen Fairneß und Gerechtigkeit' (ebd.) nicht nur verbunden, sondern diese Logik funktioniert nur unter der Bedingung der Anerkennung gewisser ökonomischer Notwendigkeiten.

Betriebsräte greifen also zunehmend mit eigenen strategischen Vorstellungen und ökonomisch begründeten Gestaltungsvorschlägen in die Politik des Managements ein. Sie lehnen z.B. Outsourcing nicht grundsätzlich ab oder nehmen es einfach hin, sondern sie beteiligen sich in Kooperation mit dem Bereichsmanagement und gestützt auf die Belegschaft immer häufiger an Ausschreibungen. Dazu gibt es mittlerweile auch eine Reihe von Betriebsvereinbarungen. Dies ist ein Grund unter anderen, der viele jetzt von der 'Ökonomisierung' der Betriebsratspolitik sprechen läßt.

Eingebunden in logistische Produktionsketten, beginnen sich die ersten zwischenbetrieblichen Kooperationen von Betriebsratsgremien zu entwickeln. In Industrieparks wird teilweise am Aufbau von Standortbetriebsräten gearbeitet. Dies zeigt, die Einsicht wächst, daß Betriebsratsarbeit in solch hoch interdependenten Systemen wie logistische Ketten nur dann effizient ist, wenn sie sich auf die Kette insgesamt, zumindest aber auf die vor- und nachgelagerten Bereiche bezieht.

### **Widerstände gegen den Aufbau logistischer Produktionsketten**

Der Aufbau von logistischen Produktionsketten in der Automobilindustrie fand nirgendwo ohne Proteste der Beteiligten statt. Der Automobilhersteller galt als derjenige, der Arbeitsplätze vernichtet und Abhängigkeit schafft. In der Tat trieb er in aller Regel den Veränderungsprozeß vehement voran und bevorzugte bei der Reorganisation der Zulieferbeziehungen aus konzeptionellen Gründen vielfach Global Players, also Zulieferer, die dazu in der Lage sind, ihre Dienstleistungen weltweit zu erbringen. Die Kooperation mit solchen Zulieferern verringert die Zahl notwendiger Absprachen bezüglich Technik und Qualität. Sie müssen nicht von Standort zu Standort verhandelt werden, sondern wenn sie einmal getroffen sind, dann gelten sie weltweit. Dies erleichtert auch die Umsetzung des Vorhabens, in Zukunft zumindest an den wichtigsten Märkten mit Montagewerken präsent zu sein und überall das selbe Montagekonzept umzusetzen. Dies strebt z.B. DaimlerChrysler mit den Montagewerken für die A-Klasse an. Ende April 1999 wurde mit der Eröffnung eines neuen Werkes in Brasilien der erste Schritt in diese Richtung getan. Das Konzept des Werkes dort soll dem des Werkes in Rastatt entsprechen.

Darüber hinaus verfügen Global Player in der Regel über das Know-how, lokale Lieferanten auf sich zu beziehen und zu koordinieren. Dies minimiert die Zahl direkter Lieferanten der Kernunternehmen und stellt einen qualitativen Beitrag zur Reorganisation der Zulieferbeziehungen im Sinne einer Reduktion logistischer Komplexität dar. Es sind eben

diese strukturellen Vorteile, die Global Sourcing attraktiv machen, und es geht nicht um die bloße Vernichtung regionaler Zulieferer. Im Gegenteil, Ford z.B. fordert seine globalen Zulieferer explizit dazu auf, regional zu sourcen.

Die Kritik des Managements und der Betriebsräte der Zuliefererindustrie an diesen Reorganisationsmaßnahmen waren häufig deckungsgleich. Das Wort vom ‚Lopez-Effekt‘ ging um. Es stand für Preisdiktat und wachsende Abhängigkeit. Aber die Einschränkungen der Autonomie betreffen alle Betriebe einer logistischen Produktionskette, also auch die fokalen und nicht nur die zuliefernden, denn logistische Ketten sind wegen ihrer engen zeitlichen Verzahnung (Just-in-Time) und ihrer parallelen Komponentenproduktion viel stör anfälliger, als traditionelle Produktionssysteme. Fehlplanungen einzelner Produktionseinheiten oder unzulängliche Qualitätssicherung, aber auch schwankende Nachfrage und hieraus resultierende logistische Unregelmäßigkeiten haben unter diesen Umständen oft dramatische Auswirkungen. Störungen an einer bestimmten Stelle im System können innerhalb kürzester Zeit zum Produktionsstillstand in der gesamten Lieferkette führen. Veränderungen in einem Unternehmen haben unmittelbar Auswirkungen in den anderen Unternehmen. Es ist also die hohe produktionstechnische Verschränkung, die die Unternehmen einer Lieferkette in hohe gegenseitige Abhängigkeit bringt.

Auftragsschwankungen und Nullfehlerqualitätsanforderungen transferieren die Dynamik des Endproduktemarktes in die vormals recht abgeschlossenen Produktionssysteme und Unternehmenskulturen. Unternehmensprozesse werden direkt an die Wünsche der Kunden gebunden. Dies erhöht Schwankungen des Auslastungsgrades und schafft Stress. Da die Kosten aller Glieder der Kette die Gesamtkosten ergeben, vermittelt sich der Kostendruck des Marktes vom Ende der Kette her über entsprechende Initiativen des Endherstellers auf die gesamte Kette. Dies kann in dem einen oder anderen Fall zwar mit Gehässigkeiten des Managements vom Kernunternehmen verbunden sein, aber es griffe zu kurz, darin die Ursache der dargelegten Phänomene zu sehen. Sie ist im Konzept und in der strukturellen Dynamik logistischer Produktionsketten selbst begründet. Diese untergraben hierarchische Führung und stärken pragmatische Prozeßorientierung (Müller-Stewens 1997). Allein schon diese Notwendigkeit, sich am Prozeß orientieren zu müssen, wird häufig von den Zulieferern als Autonomieverlust empfunden und zwar vom Management und vom Betriebsrat.

Aber hier soll nicht bestritten werden, daß Prozeßzwänge auch zur Erpressung genutzt werden. Prozeßorientierung verlangt sofortige Problemlösung. Dahinter tritt die Suche nach den Ursachen von Störungen häufig zurück und wird immer wieder verschoben, was Zulieferer unter Umständen monatelang zu ständiger Improvisation zwingt und unnötigen Streß, Überzeit usw. bedeutet. Dies wird vom Management und Betriebsrat der Zulieferindustrie zurecht kritisiert. Es ist bewußt oder durch Ignoranz vom vermeintlich Stärkeren dem vermeintlich Schwächeren aufgenötigt und in jeder Hinsicht kontraproduktiv.

### **Die Betriebsräte der Automobilindustrie reorganisieren ihre Binnenbeziehungen und suchen neue Bündnispartner**

Es gab Fälle, in denen Betriebsräte der Zulieferer in Absprache mit ihrem Management versuchten, im Betriebsrat des Herstellers einen Kooperationspartner zu finden, der das Management dort davon überzeugen sollte, die vermeintlichen Zügel lockerer zu lassen. Diese Politik war aber durch die hohen Interdependenzen in einer solchen Kette strukturell zum Scheitern verurteilt. Dazu kam, daß die Umsetzung logistischer Produktionskonzepte auch für die traditionelle Automobilfabrik drastische Konsequenzen hatte. Die Automobil-

hersteller modularisierten weite Teile ihrer Fertigung, organisierten sie als Profitcenter, gründeten sie in einigen Fällen aus oder versuchten sie in ihre Zulieferkonzerne wie Delphi Automotive Systems (General Motors/Opel) oder Visceon/Ford) zu integrieren. Ziel ist es, auch die betrieblichen Binnenbeziehungen zu ökonomisieren und dazu diese Unternehmens- teile oder Profitcenter als (teil-)selbständige Zulieferer, die sich am Markt zu beweisen haben, auf die Automobilendmontage zu beziehen. Immer öfter befinden sich jetzt Automobilherstellerbetriebsräte in der Rolle als Zuliefererbetriebsrat.

Diese Umbruchprozesse erschweren die Herausbildung von Kooperationen für eine effiziente Interessenvertretung, zumal es sich trotz aller Ideologie nicht um Kooperationen zwischen ‚Klassenbrüdern‘ und ‚-schwestern‘ handelt, sondern um solche von Konkurrenten, um Aufträge oder – aus Betriebsrats-sicht – um Beschäftigung. Wichtiger aber ist, daß bei vielen Betriebsräten der Automobilindustrie jetzt zunächst die Auseinandersetzung mit diesen konzerninternen Reorganisationsmaßnahmen im Vordergrund stehen. Manche befinden sich noch in Abwehrkämpfen, wie der Betriebsrat von Ford in Wülfrath, der verhindern will, daß das Werk, das Lenkungen herstellt, in den fordeigenen Zulieferkonzern Visceon integriert wird. Andere haben bereits mit dem Arbeitgeber Vereinbarungen abschließen können, die regeln, daß trotz rechtlich getrennter Gesellschaften Standortbetriebsräte gegründet werden. Bei DaimlerChrysler in Mannheim oder einigen debis Systemhäusern (z.B. im Regionalhaus Nord und in Stuttgart) wurden Standortbetriebsräte gewählt (Schiller/ Strozer 1998).

Der Einzug der Kundenwünsche in die Unternehmen logistischer Produktionsketten in Form niedriger Preise, individueller Ausstattung, hoher Qualität, kurzer Lieferfristen und termingerechter Auslieferung hat unterschiedliche Konsequenzen für die Betriebsratspolitik. Während Kundenwünsche nach individueller Ausstattung (Flexibilisierung der Produktion) und hoher Qualität (Qualitätsmanagement) immer auch Aspekte der qualitativen Aufwertung der konkreten Arbeit beinhaltet, zwingt die Rücksichtnahme auf Produktkosten und Durchlaufzeiten im Interesse des Standorterhalts die Betriebsräte zu betriebswirtschaftlichen Überlegungen. Sie begeben sich also auf ein Feld, das bis vor kurzem noch ausschließlich als das des Gegners galt. Auf einmal sind sie für jeden offensichtlich mit dem Problem der Konkurrenz zwischen Belegschaften konfrontiert und müssen es über alle Ideologie hinweg lösen.

Von den Herstellern durchgeführte konzerninterne und externe Ausschreibungen für einzelne Module und Systeme verschärfen den Wettbewerb zwischen den Zulieferunternehmen, aber auch zwischen den verschiedenen Werken eines Konzernes. Traditionelle Zulieferunternehmen, Profitcenter und ausgelagerte Unternehmen der Hersteller (z.B. Mercedes-Benz-Lenkungen GmbH) oder Zulieferkonzerne der Automobilhersteller (Delphi von GM oder Visceon von Ford) werden zu Bewerbern um den selben Auftrag. Dies führt Betriebsräte häufig in ein Bündnis mit dem Standortmanagement. Gemeinsam arbeiten sie wettbewerbsfähige Angebote aus. Betriebsräte sperren sich dabei selten gegen Kostenreduktion, häufig aber gegen die vom Management vorgeschlagenen konkreten Maßnahmen. Sie drängen darauf, die MitarbeiterInnen in die Erarbeitung der notwendigen Schritte einzubeziehen und moderieren u.U. auch entsprechende Diskussionsprozesse. Die dabei erarbeiteten Vorschläge reichen von Konzepten für effizientere Abläufe bis hin zu neuen Arbeitszeit- und Schichtsystemen.

Fast in der gesamten Automobilindustrie haben die Betriebsräte im Interesse der Standortsicherung inzwischen dem Ab- oder Umbau übertariflicher Leistungen zugestimmt. So geschehen seinerzeit bei DaimlerChrysler durch den Gesamtbetriebsrat zugunsten des Standorts Rastatt. Ein anderes Beispiel ist der Betriebsrat von Ford in Köln. Er ist nach dem Abschluß einer Standortsicherungsvereinbarung, die ebenfalls den Abbau übertariflicher

Leistungen beinhaltete, zurückgetreten und hat sich der Wiederwahl gestellt, woraus er gestärkt hervorging. Weitere Beispiele ließen sich hier anführen.

Für Bündnisse mit dem Standortmanagement werden die Bedingungen immer besser. In Zeiten kurzfristiger Managementverträge sind Betriebsräte Faktoren der Kontinuität. Sie sind innerbetrieblich viel höher vernetzt, als das Management und verfügen in vielfacher Hinsicht über Wissen und Erfahrungen, die das Management gar nicht haben kann, auf das es aber in solch komplexen Prozessen angewiesen ist. Inzwischen versuchen Betriebsräte teilweise, zur Sicherung der Bündnisfähigkeit mit dem Management, die Besetzung von Managementstellen am Standort aber auch an strategisch wichtigen Positionen in den Zentralen zu beeinflussen.

Die Wettbewerbsorientierung prägt also zunehmend die Politik von Betriebsräten. Sie agieren als Co-Manager, wenn sie sich das auch oft selbst nicht eingestehen oder nur hinter vorgehaltener Hand sagen, weil sie meinen, dem politischen Konflikt mit der örtlichen oder regionalen Gewerkschaftsebene aus dem Weg gehen zu müssen. Dabei bleibt ihre Politik selbstverständlich auf die sozialen Interessen der Beschäftigten orientiert, aber sie vertreten sie zunehmend kostenbezogen.

Von all diesen politischen Veränderungen bleiben auch die Binnenbeziehungen in den Betriebsratsgremien nicht unberührt. Dort sind die einzelnen Mitglieder zunehmend weniger bereit, die Interessen der Bereiche oder Profitcenter, die ihre Wählerbasis darstellen, bedingungslos einer Politik unterzuordnen, die der Erhaltung aller Bereiche des Standorts dient. Damit wird das Betriebsratsgremium zunehmend zum Ort der Aushandlung der unterschiedlichen Interessen am Standort oder je nachdem im Gesamtbetrieb bzw. im Konzern.

Der Gesamtbetriebsrat von Ford versucht seit einigen Jahren mit Erfolg diesen Aushandlungsprozeß auf europäischer Ebene im Eurobetriebsrat zu organisieren. Ford ist europaweit mit Produktionswerken vertreten. Darunter sind einige Standorte, die durch ihre Lage in ärmeren europäischen Regionen von den regional unterschiedlichen EU-Förderungen profitieren, was ihnen u.U. Wettbewerbsvorteile verschafft. Im Eurobetriebsrat wird nun versucht, frühzeitig zu Absprachen über die Verteilung von Aufträgen über die verschiedenen europäischen Standorte zu kommen. Voraussetzung einer solchen Politik ist die Kooperationsbereitschaft aller Betriebsräte der europäischen Standorte. Sie ist in diesem Falle von besonderer Wichtigkeit, weil der Eurobetriebsrat nur ein Informations- und Beratungsgremium ist, aber keine Beschlüsse fassen kann. Als Grundlage solcher Kooperationen reicht Problembewußtsein alleine nicht aus. Es muß auch ein Mindestmaß an Vertrauen vorhanden sein, das auf guten persönlichen Beziehungen, einer hohen Transparenz betriebswirtschaftlicher Daten (z.B. Auslastungen / Kapazitäten) und der Kompetenzen der einzelnen Standorte sowie einer transparenten zumindest mittelfristigen Planung aller beteiligten Standorten beruht. Dem Eurobetriebsrat von Ford kommt hier sicher auch zugute, daß der Vorsitzende eine Persönlichkeit darstellt, die die Absichten des Betriebsrats nicht nur in den europäischen Unternehmen, sondern als Abgeordneter des europäischen Parlamentes auch in der Europapolitik gut platzieren kann.

Einerseits forciert die Reorganisation der Autofabrik in kleine Einheiten die Differenzierung der politischen Interessen unter den Betriebsratsmitgliedern. Andererseits aber schafft sie auch neue Bündnismöglichkeiten zum Beispiel mit dem Standortmanagement. Die Betriebsräte sind so gezwungen, sich neu zu vernetzen und die Binnenbeziehungen am Standort bzw. im Gesamtunternehmen auf eine neue Grundlage zu stellen. An dieser schwierigen Aufgabe arbeiten sie. Der Aufbau von Kooperationen mit nicht zum Unternehmen gehörenden Zulieferern ordnet sich dem also zumindest im Moment noch unter.

Auf Seiten des Managements hat Kooperation inzwischen Konjunktur. Eine Reihe von Managementtheorien (vgl. Frigo-Mosca 1998; Moody 1995; Schertler 1995) betonen schon seit längerem die Bedeutung von langfristigen Hersteller-Zulieferer-Beziehungen auf einer kooperativen Basis, in denen auch die Hersteller ihre Zulieferer bei Verbesserungsprozessen unterstützen. Alle Automobilhersteller haben in den letzten Jahren entsprechende Kooperationsprogramme aufgelegt. Beispiele sind: „Tandem – Miteinander die Zukunft gestalten“ (Daimler Benz), „Prozeßoptimierung durch Lieferanteneinbindung“ (Porsche), „Purchased Input Concept Optimization with Suppliers“ (GM, Opel), „Drive for Leadership“ (Ford) oder „Total Quality Management zum Quadrat“ (VW). Teilweise wurden diese inzwischen durch neue ersetzt oder ergänzt. Gemeinsame Produktentwicklung, gemeinsame Durchführung von Programmen zur Qualitätssicherung und Kostenreduktion sowie gemeinsame Ressourcennutzung (z.B. Logistik) gewinnen entlang der gesamten Kette ebenso an Bedeutung wie die Einführung von Qualitätssicherungssystemen und die Zertifizierung nach ISO 9000ff, QS 9000 oder eigenen Herstellernormen (z.B. Q1 von Ford). Sie sollen die Zuverlässigkeit der Fertigung der einzelnen Komponenten- und Module sichern und damit die Stabilität der Lieferkette erhöhen. Aber Kooperationen auf horizontaler Ebene ermöglichen darüber hinaus auch Kosteneinsparungen bei gemeinsamen Entwicklungsprojekten und können gemeinsamen Kompetenzzuwachs bedeuten (vgl. Schertler 1995; Müller-Stewens/Gocke 1995). Ein nationales Beispiel für gemeinsame Forschung und Produktentwicklung im Bereich Fahrwerk und Karosserie ist die Kooperation von Krupp-Hoesch-Automotive GmbH (KHA) und der Porsche AG.

### **Betriebsratsarbeit mit Blick auf das Ganze: Gestaltungsmaßnahmen zur Stabilisierung logistischer Ketten**

Betriebsratshandeln in logistischen Ketten muß die hohen Interdependenzen reflektieren, um erfolgreich zu sein. Durch die Just-in-Time-Verknüpfung zwischen Herstellern und ihren Systemzulieferern muß die Gestaltung der Arbeitszeit in allen Produktionseinheiten der Lieferkette aufeinander abgestimmt sein. Gleichzeitig überträgt sich die schwankende Konsumentennachfrage, die der Hersteller vormals durch Lagerhaltungen zu einem großen Teil alleine ausgeglichen hat, auf die gesamte Produktionskette. In vielen Unternehmen der Automobilindustrie werden deswegen flexible Arbeitszeitregelungen eingeführt (vgl. Büsing/Seifert 1995). Dabei versuchen die Betriebsräte Regelungen zu finden, die sowohl den betriebswirtschaftlichen Erfordernissen als auch den ArbeitnehmerInneninteressen entgegenkommen. Diese müssen systematisch erarbeitet und nach Einführung kontinuierlich auf ihre Funktionstüchtigkeit einerseits und auf die Einlösung der Humanisierungsziele andererseits überprüft werden. So setzte der Betriebsrat der Hayes-Lemmerz-Werke Qualifizierungsmaßnahmen und qualifikationsorientierten Einstellungsgrundsätzen durch, weil er erkannt hat, daß eine breite Belegschaftsqualifikation Voraussetzung für Job-Rotation und damit für ein flexibles Arbeitszeitsystem ist, das dauerhaft stabil bleibt und ungleiche Belastungen vermeidet.

Aber Qualifizierung und Job-Rotation sind nicht nur Maßnahmen zur Flexibilisierung der Fertigung, sondern auch ein Beitrag zur Qualitätssicherung und zur Senkung der Ausschußkosten. Gleiches gilt für Gruppenarbeit. Hier wird zunehmend die logistische Verantwortung der Gruppen gestärkt und dazu bereits bei der Einführung von Gruppenarbeit auf die Kontakte zu anderen Betriebsräten in der Kette zurückgegriffen.

Logistische Produktionsketten enden nicht an den Betriebsgrenzen, sondern ziehen sich durch die Betriebe hindurch. Entsprechend verlangen sie auch funktionierende betriebliche Binnenbeziehungen. Kürzere Produktlebenszyklen und schnellere Produktentwicklungen

gen erfordern eine enge Kooperation zwischen Entwicklung und Produktion, also von Bereichen, deren Verhältnis traditionell eher ein distanziertes ist. Bei Bomoro Automobilschließsysteme in Wuppertal (Tochtergesellschaft von Bosch) wurde nicht zuletzt auf Initiative des Betriebsrates die Kooperation zwischen diesen Bereichen u.a. durch Schaffen räumlicher Nähe gefördert. Dies ermöglicht frühzeitige und problemorientierte Kommunikation, reduziert z.B. Produkthanlaufprobleme, mindert den Streß der ArbeitnehmerInnen und steigert die Effizienz der Unternehmen.

Funktionierende Sozialbeziehungen sind für das effiziente Funktionieren einer Fabrik genau so von Bedeutung, wie die Rationalität der Ingenieure, Organisatoren und Betriebswirte. Die Arbeit der Betriebsräte ist wesentlich Arbeit an eben diesen Beziehungen. Ein hochschlankes reines Endmontagewerk läßt z.B. leistungsgewandelten MontagearbeiterInnen kaum noch Platz. Dies drohte auch im A-Klasse-Werk von DaimlerChrysler Rastatt. Dem Betriebsrat gelang es aber, in langwierigen Auseinandersetzungen durchzusetzen, daß die Vormontage der Türen für die A-Klasse und mit ihr ‚leichtere‘ Montagearbeitsplätze ins Werk kommen. Damit gelang es wenigstens an einem Punkt das ursprüngliche Konzept im Sinne einer humaneren Fabrik zu durchbrechen.

Sonderschichten der Endhersteller setzen in der Regel Sonderschichten in den zuliefernden Unternehmen voraus. Dies ist eine der wenigen Fragen, die inzwischen regelmäßig betriebsübergreifend zwischen den Betriebsräten kommuniziert wird. Gleiches gilt für Betriebsversammlungen. Ebenso wie der Produktionsabruf über Datenfernübertragung realisiert wird, werden für diese Betriebsratskontakte auch zunehmend E-mail- und Internet-Kommunikation in Anspruch genommen. Eine solche vorausschauende Betriebsratspolitik der Zulieferer sichert die Produktionszuverlässigkeit, da sie eine frühzeitige Personal- und Produktionsplanung ermöglicht und die Kette insgesamt effizienter macht.

### **Industrieparks und die Auflösung von Betriebsgrenzen**

Eine Bedingung, die immer öfter an die Vergabe von Aufträgen an Systemzulieferer geknüpft wird, ist die Ansiedlung in direkter Nähe des Endmontagewerkes, um Produktionsabrufzeiten und Produktdurchlaufzeiten zu verringern. So entstehen Industrieparks. Beispiele dafür sind die Micro Car Company (MCC, Smart-Werk) in Hambach (Elsaß-Lothringen, Frankreich), das DaimlerChrysler A-Klasse-Werk in Rastatt (Baden) und der Innovationspark in Wackersdorf (Bayern), der Innenausstattungen für den 3er BMW herstellt. Hier ist die Vision vom Automobilhersteller als auftraggebendem Partner und Koordinator der auf (s)einem Gelände montierenden Zulieferer zumindest der Struktur nach realisiert.

Dieses neue Fabrikkonzept ist aber sowohl bei den Zulieferer- als auch bei den Herstellerbetriebsräten unbeliebt. Es wird meistens an einem neuen Standort völlig neu aufgebaut. Aus Sicht der Betriebsräte aller beteiligten Unternehmen bedeutet es somit Verlagerung von Fertigung- und damit von Arbeitsplätzen. Ihre Aufgabe sehen sie jedoch in der Sicherung der Arbeitsplätze am jeweiligen Standort und darin, die Zergliederung der Unternehmen zu verhindern. Schon eine 15-20 Prozent geringere Entlohnung in Zulieferunternehmen eines Industrieparks (vgl. Müller-Stewens/Gocke 1995: S. 90) stellen aus der Sicht mancher Herstellerbetriebsräte eine Bedrohung dar.

In Deutschland wehren sich die Betriebsräte gegen die Absicht des Managements, Mitarbeiter der Zulieferunternehmen für Montage- und Nacharbeiten in die Endmontage des Herstellerwerkes zu integrieren. Grund dieser Politik ist nicht allein das Interesse, die Arbeitsplätze am jeweiligen Standort zu erhalten, sondern dieses Konzept führt faktisch zur



Auflösung der Unternehmensgrenzen und damit zu rechtlichen Unsicherheiten über die Regelungs- und Vertretungsbereiche der Betriebsräte. Auch im Smart-Werk in Frankreich wird dieses Konzept nicht, wie ursprünglich beabsichtigt, flächendeckend umgesetzt, sondern nur in der Cockpitmontage (VDO-Mannesmann) praktiziert. Die Gründe sind ganz ähnliche: Die beteiligten Managements konnten Weisungsbefugnisse und Zuständigkeiten im Kostenwesen nicht eindeutig klären (Mazeau 1997).

Die Abwehrhaltung der Betriebsräte gegen das Industrieparkkonzept führte dazu, daß die noch jungen und unerfahrenen Zuliefererbelegschaften der Industrieparks ohne Unterstützung von den Betriebsräten der Stammwerke der Zulieferer als auch von den Betriebsräten des Endmontagewerkes auskommen mußten. Dies ermöglicht dann genau das, was befürchtet wurde, nämlich daß bei den Zulieferern im Industriepark häufig weder Betriebsräte gewählt noch die Tarifverträge anerkannt wurden. Auch Konflikte um gewerkschaftliche Zuständigkeiten z.B. zwischen IG Metall als traditioneller Automobilgewerkschaft, IG BCE und ÖTV oder HBV im Dienstleistungs- und Logistikbereich waren für den Aufbau der gewerkschaftlichen Organisation in den einzelnen Unternehmen kontraproduktiv, zumal dieser in nicht wenigen Fällen gegen eine offen gewerkschafts- und betriebsratsfeindliche Haltung durchgesetzt werden mußte und muß.

Allmählich aber beginnt sich die Einsicht durchzusetzen, daß das Ausgrenzen dieser Belegschaften schadet. Zu dieser Überzeugung trug im Werk Rastatt der DaimlerChrysler AG auch die Initiative der IG Metall bei, in den Zulieferbetrieben die gewerkschaftliche Organisation sowie Betriebsräte aufzubauen und die Anerkennung der jeweiligen Branchentarifverträge durchzusetzen. Da die IG Metall behutsam agierte und den anderen Gewerkschaften dort keine Konkurrenz machte, sondern sie faktisch bei ihrer Arbeit unterstützte, hatten diese auch keinen Grund, querzuschießen. Damit konnte das Vorhaben erfolgreich verlaufen. So gibt es inzwischen regelmäßige Gespräche zwischen den Betriebsräten, in denen den Beteiligten immer deutlicher wird, daß in Industrieparks, in denen Hersteller und Zulieferer Just-in-Sequence produzieren, Interessenpolitik für die ArbeitnehmerInnen aufgrund der hohen Interdependenzen nur effektiv sein kann, wenn sie in Standortpolitik eingebettet ist. Ein ähnlicher, teilweise auch schon entwickelterer Politikansatz wird am Innovationspark Wackersdorf verfolgt. Trotz unterschiedlicher Unternehmenskulturen und Praxiserfahrungen der Betriebsräte sind sich alle Interessenvertreter des Innovationsparks darin einig, daß nur die Wettbewerbsfähigkeit ihres gemeinsamen Produktes (Automobilinnenausstattungen) die Beschäftigung und die sozialen Interessen aller ArbeitnehmerInnen der 16 Unternehmen sichert. In diesem Sinne wird dort schon seit längerem eine betriebsübergreifende standortbezogene Betriebsratspolitik betrieben.

Überlegungen zur gesetzlichen Verankerung eines Standortbetriebsrats für Industrieparks werden schon etliche Zeit in den Gewerkschaften diskutiert. Auch der neue Bundesarbeitsminister wurde in diese Richtung initiativ. Gleiches gilt für ein gesetzlich verbrieftes Recht auf bezahlte zwischenbetriebliche Treffen von Betriebsräten in Unternehmenskooperationen während der Arbeitszeit. Eine entsprechende Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes würde zweifelsfrei Unternehmenskooperationen auf Betriebsratsebene fördern.

## **Zusammenfassung**

Betriebsratsarbeit in Lean Factories und in logistischen Produktionsketten führt nicht, wie einst behauptet, zu einem Machtverlust der Betriebsräte. Sicher verlieren die traditionellen Regelungsfelder an Bedeutung. Aber die hohe Störanfälligkeit der neuen Fertigungssys-

teme führt zu einer Vielzahl mitbestimmungspflichtiger Situationen. Ständig werden Betriebsräte für Regelungen irgendwelcher Art gebraucht (Bewilligung von Überzeit u.ä.). Wenn sie geschickt sind, dann stärkt dies ihre Verhandlungsmacht und sie können erreichen, daß sie wesentlich intensiver in wichtige betriebliche Entscheidungsprozesse eingebunden werden. Entscheidungen, die zu viel Zeit in Anspruch nehmen, bedeuten hier im wahrsten Sinne des Wortes nicht selten Stillstand. Und aus Rastatt wird berichtet, daß der Streikaufruf gegen die Nichtanerkennung der Tarifverträge durch einen Zulieferer gar nicht vor dem Betrieb verteilt werden mußte. Es hatte genügt, ihn bei der Geschäftsführung von DaimlerChrysler abzuliefern, um die Anerkennung durchzusetzen. Betriebsräte müssen also zukünftig verstehen, die Interdependenzen in solch fragilen logistischen Systemen zu nutzen, um ihren gestaltungspolitischen Einfluß auszubauen und Co-Management zu stärken. Dies setzt aber voraus, daß sie bereit sind, in größerem Umfang Verantwortung zu übernehmen. Dazu brauchen sie mehr denn je entsprechenden Analyse- und Handlungsinstrumente.

## Literatur

- Büssing, A./Seifert, H. (Hg.) (1995): Sozialverträgliche Arbeitszeitgestaltung. München und Mering.
- Frigo-Mosca, F. (1998): Referenzmodelle für Supply Chain Management nach den Prinzipien der zwischenbetrieblichen Kooperation. Zürich.
- Mazeau, V. (1997): Une voiture particulière et innovante: la Smart. In: La Lettre du GERPISA (Groupe d'Etude et de la recherche Permanent sur l'Industrie et les Salariés de l'Automobile).  
www: <http://www.univ-evry.fr/labos/gerpisa>
- Moody, P. (1995): Breakthrough Partnering: Creating a Collective Enterprise Advantage. New York.
- Müller-Jentsch, Walther/Sperling, H.-J.(1996): Reorganisation der Arbeit als Herausforderung für Betriebsräte und Gewerkschaften. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 1/1996. Köln.
- Müller-Stewens, G.(1997): Auf dem Weg zur Virtualisierung der Prozeßorganisation. Stuttgart u. Zürich: 1-21.
- Müller-Stewens, G./Glocke, A. (1995): Kooperation und Konzentration in der Automobilindustrie. Amsterdam.
- Schertler, W. (1995):Management von Unternehmenskooperationen – Entwurf eines Bezugsrahmens. In: Schertler, W. (Hg.): Management von Unternehmenskooperationen. Branchenspezifische Analysen und neuste Forschungsergebnisse, Wien: 19-54.
- Schiller, H./Storzer, A. (1998): Wie ein Betriebsratsnetzwerk entsteht. In Kamp, L. (Hg.): Team Betriebsrat – Interessenvertreter berichten von ihren Modernisierungsprojekten, Düsseldorf: 47-52.