



Dipl.-Psych. Alfons WÜRZL

Lebensqualität am Arbeitsplatz -  
Der neue Weg bei General Motors Austria

(unter Verwendung eines Artikels von  
E. Biehlmeier, Adam Opel AG, Rüsselsheim)

Die Verbesserung der "Lebensqualität am Arbeitsplatz" ist ein wichtiger Bestandteil der Bemühungen, die Zufriedenheit der Mitarbeiter und gleichzeitig die Produktivität im gesamten Unternehmen von General Motors Austria in Aspern zu erhöhen. Dieses Ziel kann zukünftig hauptsächlich durch die aktive Einbeziehung der Mitarbeiter in einen umfassenden Entwicklungsprozeß erreicht werden. "Quality of Worklife", das Etikett für derartige Veränderungsprozesse und Verbesserungsbemühungen, hat zweifellos ein breites Spektrum. Professor H. Guest schrieb dazu: "Der Begriff "Quality of Worklife" umfaßt die persönliche Wahrnehmung aller Dimensionen der Arbeit einschließlich Entlohnung und soziale Leistungen - Sicherheit, Arbeitsbedingungen, organisatorische und zwischenmenschliche Beziehungen und die Eigenheiten der Arbeit selbst."

Der Ursprung und die Notwendigkeit dieser neuen Unternehmensphilosophie sind zurückzuführen auf drastische Veränderungen, die in allen Bereichen des menschlichen Zusammenlebens zu beobachten sind - in der Familie, in der Schule, beim Bundesheer, in der Industrie und im Staat ganz allgemein. In der Arbeitswelt werden Symptome wie hohe Abwesenheitsraten, geringere Effektivität und größere Unstimmigkeiten zwischen betroffenen Parteien als Ausdruck einer weitverbreiteten Motivationskrise angesehen. Menschliche Probleme und in erhöhtem Maß soziale und technische Schwierigkeiten sind die Gründe für eine notwendige und umfassende Überprüfung der gesamten Organisationsstrukturen und die Suche nach neuen Wegen zur Erhaltung und Festigung der Produktionskapazitäten.

Die Qualität des Arbeitslebens könnte noch spezifischer und enger definiert werden als ein Prozeß, in dem Unternehmen die schöpferischen Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter fördern und durch die stärkere Einbeziehung in Entscheidungsprozesse, die ihr eigenes Arbeitsleben betreffen, Mitarbeiter enger an das Unternehmen binden. Ein wesentliches Merkmal dieses Prozesses ist, daß nicht nur die unternehmerischen Ziele, wie Produktivität und Effektivität, verwirklicht, sondern auch in erhöhtem Maße die menschlichen Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung und sozialer Anerkennung befriedigt werden.

Im Rahmen von "Quality of Worklife" wird eine ganze Reihe von Themenkomplexen behandelt, wie beispielsweise

- wirtschaftliche Effektivität
- Förderung der menschlichen Fähigkeiten
- Effektivität der Organisation
- Arbeitsgestaltung
- Humanisierung der Arbeit
- Zusammenarbeit, Einbeziehung und Mitwirkung der Mitarbeiter,

um nur einige wenige zu nennen.

"Quality of Worklife" ist die Grundlage für eine neue Richtung im optimalen Zusammenspiel zwischen Arbeit, Mitarbeitern und Arbeitsorganisationen, um den individuellen, sozialen und organisatorischen Anforderungen der beiden letzten Jahrzehnte des 20. Jahrhunderts gerecht zu werden.

Es ist an dieser Stelle aber auch ganz klar aufzuzeigen, was "Quality of Worklife" nicht ist:

- Arbeit soll nicht nur angenehm, leicht oder undiszipliniert sein, sondern im Gegenteil produktiv, herausfordernd und mitverantwortlich.
- QWL bedeutet, daß der Mensch und nicht nur die Technik Maßstab dafür sind, was sowohl in den Büros wie auch in den Produktionshallen erreicht wurde.
- Ein erfolgreiches QWL-Programm darf keine Bedrohung darstellen. Richtig durchgeführt, mindert es Bedrohung, indem die Einflußmöglichkeiten jedes Mitarbeiters auf die Ereignisse erhöht werden.

- Mit QWL-Programmen sind keine schnellen Ergebnisse bzw. Erfolge zu erreichen.
- Es ist keine leichte Aufgabe, die Qualität des Arbeitslebens zu verbessern. Für viele, die sich dieser Aufgabe stellen, bedeutet dies einen langen, harten Kampf, bis die "Frucht" reift.
- QWL ist kein geschlossenes System mit einem Paket exakt definierter Maßnahmen, die einem Handbuch zu entnehmen sind. QWL basiert auf gemeinsam akzeptierten Werten, die sich in organisatorischen Grundsätzen und richtungsweisenden Vereinbarungen ausdrücken.
- QWL kann nicht nur durch Maschinen und Techniken erreicht werden, sondern vor allem durch Veränderungen im Zusammenleben der Menschen, die eine Verbesserung der sozialen Beziehungen und organisatorischen Strukturen zur Folge haben.
- QWL bedeutet auch nicht nur Aufgabenanreicherung.
- QWL darf von Unternehmensseite nicht nur als Programm zur Produktivitätssteigerung betrachtet werden. Das Hauptziel muß vielmehr die schrittweise Verbesserung der gesamten Arbeitssituation der Mitarbeiter sein. Die stärkere Berücksichtigung ihrer Interessen am Arbeitsplatz läßt eine größere Arbeitszufriedenheit und als natürliche Folge davon auch eine höhere Effektivität erwarten.

Zusammenfassend kann festgestellt werden: "Quality of Worklife" ist ein Weg mit dem Ziel zu funktionsfähigeren und menschenwürdigeren Organisationen und Unternehmen. Das Ergebnis gemeinsamer Anstrengungen von Management und Mitarbeitern sollte durch die Erhöhung der Produktivität auf der einen Seite und die Verbesserung der Arbeitsqualität auf der anderen Seite für beide Teile gleichermaßen befriedigend sein. Für die Unternehmensseite interessante Faktoren sind Kosten, Qualität, Produktionskapazität, Kundendienst, Abwesenheitsraten, Arbeitsdisziplin usw., während für die Mitarbeiter interessante Arbeit, Entfaltungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz, Anerkennung der eigenen Arbeit usw. die Kriterien sind.

Welche Mittel gibt es denn überhaupt, um die zahlreichen Einflußgrößen auf die Qualität des Arbeitslebens zu erfassen und die gewonnenen Erkenntnisse in die Praxis umzusetzen?

Hier einige Beispiele:

- Fragebogenerhebung über die Qualität des Arbeitslebens
- Autonome Arbeitsgruppen
- Teamarbeit
- Qualitätszirkel
- Interviews
- Sozio-technische Systemanalysen.

Wesentlich ist, daß beim Einsatz dieser QWL-Instrumente immer wieder die Einbeziehung der Mitarbeiter, Fragen der Arbeitsgestaltung und der Entwicklung einer gesamten Organisation wichtige Rahmenbedingungen darstellen.

Im folgenden werden die vorgenannten Instrumente kurz erläutert:

1. Um die Qualität des Arbeitslebens unterschiedlicher Bereiche vergleichen zu können und einen Gesamtüberblick über die Arbeitszufriedenheit zu bekommen, müssen einheitliche Meßgrößen vorhanden sein. Zu diesem Zweck wurden bei General Motors in Zusammenarbeit mit externen Forschungsinstituten Fragebogen entwickelt, in denen die Mitarbeiter anhand von 110 Fragen, die 16 Dimensionen des Arbeitslebens zuzuordnen sind, ihr eigenes Arbeitsleben beurteilen. Dabei geht es zum Beispiel um folgende Dimensionen:

- Beziehung zum Unternehmen und zur Arbeit
- Mitwirkung bei Entscheidungen bezüglich der Arbeit und des Arbeitsplatzes
- Aufstiegsmöglichkeiten
- Zwischenmenschliche Beziehungen in Gruppen
- Faire Behandlung als Individuum
- Physische Arbeitsbedingungen
- Wirtschaftliches Wohlbefinden
- Auswirkungen auf das Privatleben usw.

2. Autonome Arbeitsgruppen stellen einen Versuch dar, gleichzeitig die Motivation der Mitarbeiter und die Flexibilität von Organisationen wiederherzustellen. Der wichtigste Aspekt dabei ist, daß die autonome Arbeitsgruppe sämtliche in ihr anfallenden Arbeitsaufgaben selbst steuert.

### 3. Teamarbeit

Es kommt dabei nicht nur zu einem Zusammenschluß bisher getrennter Arbeitsbereiche (Arbeitsvorbereitung, Instandhaltung, Produktionskontrolle, Qualitätskontrolle etc.) zu einer Gruppe, sondern vor allem auch im Rahmen dieser Gruppe zu einer Neuverteilung von Aufgaben und Rollen. Die so entstandenen Gruppen sind in ihrer inneren Struktur autonomen Arbeitsgruppen recht ähnlich.

### 4. Qualitätszirkel

Diese Idee wurde von Japan übernommen, wo solche Qualitätszirkel mit großem Erfolg eingeführt wurden. Man versteht darunter eine Gruppe von Mitarbeitern, die sich regelmäßig trifft, um über ihre eigenen arbeitsbezogenen Probleme zu diskutieren und nach Lösungen zu suchen.

Wichtige Voraussetzung für die Ein- und Durchführung von Qualitätszirkeln ist:

- Die Teilnahme ist freiwillig
- Die Zusammenarbeit mit den Betriebsräten wird gewünscht
- Themen, die Gegenstand von Betriebsvereinbarungen sind, werden nicht behandelt
- Information und Einbeziehung aller Beteiligten
- Training in fachlichen und sozialen Fertigkeiten

### 5. Interviews

Zur Ermittlung von Problemfeldern in bestimmten Organisationsbereichen werden mit Mitarbeitern auf allen Organisationsebenen Gespräche geführt. Durch die Analyse der Ergebnisse wird ermittelt, wo der Schuh drückt. In Abstimmung mit allen Beteiligten werden aus Problemlösungsvorschlägen Maßnahmen entwickelt und in die Tat umgesetzt.

### 6. Sozio-technische Systemanalysen

Mit diesem Ansatz sollen die Erfahrungen der Produktionsarbeiter an ihren Arbeitsplätzen bei der Konzipierung neuer technischer Einrichtungen oder der Verbesserung bestehender mit berücksichtigt werden. Bis jetzt wurden

die Ergebnisse der soziotechnischen Systemanalysen vorwiegend bei der Gestaltung neuer Produktionsstätten berücksichtigt, weil man die neuen Erkenntnisse von Anfang an einplanen kann. Ihre Anwendung an bestehenden Organisationen ist aufgrund geringerer Veränderungsmöglichkeiten entsprechend schwieriger.

Der Vorteil dieses Ansatzes besteht darin, daß technische und soziale Systeme nicht mehr getrennt, sondern als funktionale Einheit betrachtet werden.

General Motors Austria betrachtet es als wesentliches Ziel, die unter dem Oberbegriff "Quality of Worklife" zusammengefaßten Grundsätze im Rahmen der bestehenden Möglichkeiten zu verwirklichen. Dabei wird von der Überzeugung ausgegangen, daß die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Arbeitsaufgaben nicht allein durch Geld und soziale Leistungen befriedigt werden können. Darüber hinaus müssen gute Arbeitsplätze vorhanden und die Arbeit für den einzelnen attraktiv sein. Es muß faire Aufstiegschancen geben, und die Bedürfnisse nach guter Kommunikation, Zusammenarbeit und Zugehörigkeit müssen befriedigt werden können. Es ist jedoch vor allen Dingen wichtig, den Möglichkeiten des Unternehmens und den Fähigkeiten der Mitarbeiter entsprechend die Arbeit inhaltlich anzureichern, um die Bereitschaft zu Engagement und aktiver Teilnahme in hohem Maße zu fördern. Durch die gleichzeitige Berücksichtigung der Entfaltungs- und Wachstumsbedürfnisse der Mitarbeiter und der Produktivitäts- und Effektivitätsinteressen des Managements wird sich die Zufriedenheit der Mitarbeiter erhöhen. Durch diese Zufriedenheitserhöhung werden die Mitarbeiter motivierter, und motivierte Mitarbeiter leisten leichter. Es soll erreicht werden, daß sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen und den Produkten identifizieren und daß sie bereit sind, an Entscheidungen mitzuwirken und Verantwortung zu übernehmen.

Es sind aber auch ganz klar die Grenzen zu erkennen, die durch organisatorische Zwänge gesetzt sind. Trotzdem muß versucht werden, Veränderungsprozesse in Gang zu bringen, auch dann, wenn diese längerfristiger Natur sind. Eines der Hauptziele dabei ist, den Mitarbeitern Arbeitsaufgaben und eine Arbeitsumgebung anzubieten, die es ihnen ermöglichen, am Ende eines arbeitsreichen Tages zu sagen: "Wir arbeiten gerne bei General Motors Austria".