

Jürgens, Ulrich

Book Part — Digitized Version

Zwischen Kontrolle und Beteiligung: Reformstrategien von Produktions- und Arbeitsorganisation im internationalen Vergleich am Beispiel der Automobilindustrie

Provided in Cooperation with:

WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Jürgens, Ulrich (1990) : Zwischen Kontrolle und Beteiligung: Reformstrategien von Produktions- und Arbeitsorganisation im internationalen Vergleich am Beispiel der Automobilindustrie, In: Helmut König, Bodo von Greiff, Helmut Schauer (Ed.): Sozialphilosophie der industriellen Arbeit, ISBN 3-531-12166-9, Westdeutscher Verlag, Opladen, pp. 414-430

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/112028>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



WZB-Open Access Digitalisate

WZB-Open Access digital copies

Das nachfolgende Dokument wurde zum Zweck der kostenfreien Onlinebereitstellung digitalisiert am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB).

Das WZB verfügt über die entsprechenden Nutzungsrechte. Sollten Sie sich durch die Onlineveröffentlichung des Dokuments wider Erwarten dennoch in Ihren Rechten verletzt sehen, kontaktieren Sie bitte das WZB postalisch oder per E-Mail:

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH

Bibliothek und wissenschaftliche Information

Reichpietschufer 50

D-10785 Berlin

E-Mail: bibliothek@wzb.eu

The following document was digitized at the Berlin Social Science Center (WZB) in order to make it publicly available online.

The WZB has the corresponding rights of use. If, against all possibility, you consider your rights to be violated by the online publication of this document, please contact the WZB by sending a letter or an e-mail to:

Berlin Social Science Center (WZB)

Library and Scientific Information

Reichpietschufer 50

D-10785 Berlin

e-mail: bibliothek@wzb.eu

Digitalisierung und Bereitstellung dieser Publikation erfolgten im Rahmen des Retrodigitalisierungsprojektes **OA 1000+**. Weitere Informationen zum Projekt und eine Liste der ca. 1 500 digitalisierten Texte sind unter <http://www.wzb.eu/de/bibliothek/serviceangebote/open-access/oa-1000> verfügbar.

This text was digitizing and published online as part of the digitizing-project **OA 1000+**.

More about the project as well as a list of all the digitized documents (ca. 1 500) can be found at <http://www.wzb.eu/en/library/services/open-access/oa-1000>.

Zwischen Kontrolle und Beteiligung

Reformstrategien von Produktions- und Arbeitsorganisation im internationalen Vergleich am Beispiel der Automobilindustrie

I. Auf dem Weg zu „neuen Produktionskonzepten“

Seit einigen Jahren ist in den Automobilunternehmen der westlichen Industrieländer ein auf breiter Front stattfindender Veränderungsprozeß im Produktionsbereich feststellbar, der zur allmählichen Verabschiedung bisher angewandter Produktionskonzepte geführt hat. Dieser Trend ist auf ein weitgefächertes Spektrum von Einflußfaktoren zurückzuführen:

- (1) Veränderungen der Fertigungstechnik und des Mechanisierungsniveaus und damit einhergehende Veränderungen der fachlichen Anforderungen;
- (2) Veränderungen in den Absatzbedingungen – kürzere Modellzyklen und höhere Variantenvielfalt – und damit einhergehende Anforderungen an Flexibilität im Arbeitseinsatz und an Qualität in der Arbeitsverrichtung;
- (3) die Verschärfung der Konkurrenz (Stichwort Japan) und damit einhergehend verstärkter Nachdruck nicht nur auf Qualität und Liefertreue, sondern auch auf Kosteneffizienz;
- (4) der gestiegene Bildungs- und Ausbildungsstand der Belegschaften und damit gesteigerte Erwartungen an die Inhalte und Formen von Arbeit.¹ Dies gilt nicht für alle Länder gleichermaßen: mehr für die Bundesrepublik, Schweden, auch Japan, weniger für die USA oder Großbritannien;
- (5) Veränderungen in den industriellen Beziehungen und Arbeitsbeziehungen, die den Korridor gemeinsam getragener Maßnahmen, auch produktivitätssteigernder Maßnahmen, im Verlauf der achtziger Jahre in den meisten Ländern wesentlich erweitert haben.

Vor dem Hintergrund dieser Einflußfaktoren hat sich im Verlauf der achtziger Jahre an allen traditionellen westlichen Industriestandorten ein Trend herauskristallisiert, der vor allem zwei Momente beinhaltet: zum einen die Tendenz zu

1 So stieg beispielsweise der Anteil der Personen in der Berufsgruppe „Montierer und Metallberufe“, die einen Lehrabschluß haben, nach den Ergebnissen des Mikrozensus zwischen 1976 und 1987 von 32,7 auf 44,3 %, unter den deutschen Beschäftigten von 40,1 auf 55,4 % (Fachserie 1, Reihe 4.1.2 des Statistischen Bundesamtes).

einer Integration von Funktions- und Tätigkeitsbildern und damit die Rücknahme von Arbeitsteilungs- und Spezialisierungsmustern in den Unternehmen, die sich im Zuge des Taylorismus herausgebildet hatten, und zum anderen einen Formwandel der Kontrolle weg von hierarchischen Formen und detaillierten Vorgaben hin zu verstärkter Selbstregulierung und Eigenverantwortung der Beschäftigten in den ausführenden Tätigkeitsbereichen, „from control to commitment in the workplace“, wie es Richard E. Walton einmal programmatisch in einem Bericht an das „Bureau of Labor Management Relations and Cooperative Programs“ am US Dept. of Labor formulierte (1985).

Ein drittes Moment dieses „Megatrends“ mit allerdings unternehmens- und länderspezifisch deutlich unterschiedlichen Prioritätensetzungen ist die gestiegene Bedeutung von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen. Diese „Qualifizierungsoffensive“ ist allerdings häufig durch einen aus Unternehmensperspektive lediglich instrumentell verstandenen Charakter hinsichtlich veränderter fachlicher Anforderungen geprägt.

Die „Neuen Produktionskonzepte“ (NPK) können als eine summarische Kennzeichnung von Gestaltungsformen aufgefaßt werden, die im Kontext der o.g. Trends stehen. Es wäre zu verengt, mit den NPK nur die Verbreitung neuer Tätigkeitsbilder „qualifizierter Produktionsarbeiter“ wie des Anlagenführers oder Systemregulierers zu verbinden, aber auch zu weit, diesen Begriff auf jedwede neue soziale Technik, Qualifizierungsmaßnahme o.ä. anzuwenden. Die wichtigsten Formen sind:

- neue, angereicherte und auf „ganzheitliche“ Arbeitsumfänge erweiterte Arbeitsinhalte und Tätigkeitsbilder;
- Gruppenarbeit mit Aufgabenwechsel und Teilautonomie in der Planung und Ausführung der Arbeit;
- Beteiligung der Betroffenen an arbeitsplatzbezogenen Entscheidungen und betrieblichen Problemlösungen und Herstellung entsprechender Informations- und Kommunikationsbeziehungen jenseits des „Oben-Unten“-Schemas.

Aufgabenintegration – Selbstregulierung – Beteiligung sind also die drei Beine eines nichtsdestoweniger in der Praxis noch recht wackeligen NPK-Hockers. Wichtig aber ist, die NPK nicht nur verkürzt im Hinblick auf die „neuen Formen der Arbeit“ zu sehen, sondern sie vielmehr in den Kontext bestimmter ablauf- und produktionsorganisatorischer Veränderungen zu stellen. Häufig ist es nämlich nach wie vor so, daß die wesentlichen Anstöße für die neuen Formen der Arbeit von den Anforderungen ausgehen, die sich als Sekundäreffekte der von Fertigungsplanern und -steuerern geschaffenen Strukturen ergeben; sehr selten ist das Verhältnis umgekehrt. Bei den ablauf- und produktionsorganisatorischen Veränderungen handelt es sich um

- den anhaltend steigenden Grad an Mechanisierung und Automatisierung. So ist, um nur ein Beispiel zu geben, laut Informationsdienst des Instituts der

- deutschen Wirtschaft (1990) die Anzahl der Industrieroboter in der Bundesrepublik im Jahrzehnt 1980–1990 von 1250 auf (voraussichtlich) 27.000 gestiegen;
- die Infragestellung der fließbandförmigen Arbeitsorganisation als ökonomisch effizienteste Form der Produktionsorganisation aufgrund der in vielen Bereichen vom Markt abgeforderten höheren Variantenflexibilität. An stationären Arbeitsplätzen oder in Fertigungsinseln können Baugruppen – sogenannte „Module“ – mit wechselnden Arbeitsumfängen wesentlich flexibler und effizienter erstellt werden; Taktbindung und kurzzyklische repetitive Teilarbeit sind nicht mehr „notwendig“;
 - das Ziel einer Just-in-Time-Fertigung, das die Reduktion von Puffern an Material und Halbprodukten auch zwischen den Fertigungsstufen innerhalb der Fabrik bedingt und deren Störanfälligkeit erhöht. Das Null-Fehler-Prinzip ist unmittelbarer Bestandteil einer radikalen JIT-Konzeption – daraus wiederum erwächst die Notwendigkeit dezentraler Verantwortung, denn nur so können Fehler vermieden oder direkt an der Quelle korrigiert werden. Hohe Störanfälligkeit bedingt hohe Arbeitseinsatzflexibilität und direkte, von Hierarchieüberlegungen unverstellte Kommunikationswege; nur durch dauernde Verbesserungsaktivitäten und die Nutzung des Erfahrungswissens der Betroffenen ist es möglich, die vielfältigen Störquellen und Engpässe einer „abgemagerten Fertigungsorganisation“ zu erfüllen;
 - das Erfordernis höherer Umstellflexibilität, die es ebenfalls notwendig macht, das Erfahrungswissen in den ausführenden Tätigkeitsbereichen schon bei der Produktentwicklung und Fertigungsplanung zur Geltung zu bringen, um kostspielige Verzögerungen und Anlaufprobleme zu reduzieren.

II. Unternehmensstrategien der Produktions- und Arbeits(re)organisation

Bei den Produktionsreformen westlicher Unternehmen lassen sich drei Strategien unterscheiden:

- (1) die Strategie der Automatisierung – bis an die Grenzen des technisch und wirtschaftlich Möglichen;
- (2) die Strategie der dezentralen Selbstregulierung in teilautonomen Gruppen;
- (3) die Strategie einer Übertragung und Nachahmung der japanischen Produktivitätskonzepte. Wie war der entsprechende Slogan bei Ford? „After Japan!“, „Hinter Japan her!“.

Natürlich vermischen sich diese Strategien, wenn man die vielfältigen Maßnahmen in den einzelnen Unternehmen betrachtet; dennoch lassen sich unternehmensspezifische Vorlieben für jeweils eine dieser drei Strategien ausmachen:

(1) Die technikzentrierte Strategie sieht in der Nutzung computergestützter flexibler Fertigungstechnologie die Chance, den Wettbewerbsvorteil, den die japanischen Unternehmen mit ihrer offensichtlichen Meisterschaft im „Menschen-Management“ besitzen, zu überbieten und so wieder in die Vorhand zu kommen.

Dabei versprach man sich von der Montageautomatisierung die größten Vorteile. Volkswagens Halle 54, Fiats Montagewerk in Cassino und General Motors mit verschiedenen neuen Werken in den USA sind Beispiele für diese Strategie.

Kennzeichen der auf dieser Grundlage erstellten Werke sind:

- Es entstehen Automationsinseln und, damit korrespondierend, Inseln qualifizierter Produktionsarbeit, umgeben von weitgehend unverändert organisierten manuellen Tätigkeiten.
- Die Aufrechterhaltung der Anlagenverfügbarkeit und die bei aller perfektionierten Technikplanung höchst improvisierte Entwicklung von Notstrategien zur Aufrechterhaltung der Produktion bei Störfällen beherrschen immer wieder den Produktionsalltag.
- Es gibt erheblichen Spezialistenbedarf und weitreichende Qualifizierungserfordernisse für einen Teil des Anlagenpersonals; zugleich entstehen neue einfache Anlernertätigkeiten wie beispielsweise Beschickung und Magazinierung.
- Um einen halbwegs harmonischen Ablauf der Tätigkeiten in den manuellen Bereichen zu gewährleisten, können die Pufferzonen gar nicht groß genug sein, Kapital und Platz wird gebunden.
- Schließlich beseitigt die Technisierung oft auch ergonomisch unerwünschte Tätigkeiten wie Überkopfarbeit und erhöht den Anteil taktentkoppelter Produktionstätigkeiten.

Einsparungen, die man sich im Rahmen der Technisierungsstrategie erwartete, traten jedoch häufig nicht ein – weil die Personalerfordernisse unterschätzt oder heruntergerechnet wurden und weil Flexibilitätsbarrieren der Mechanisierung schließlich doch wieder für bestimmte Varianten Handarbeit erforderten.

(2) Die zweite Strategie – dezentrale Selbstregulierung in teilautonomen Gruppen, oft auch: humanzentrierte Strategie – wurde vor allem von den schwedischen Unternehmen verfolgt und ist vom Rest der Automobilwelt zuweilen als Spielwiese für Hochpreis- und Niedrigvolumensproduzenten belächelt worden. Ebenso sehr wie die Anlagenverfügbarkeit den Angelpunkt in der technikzentrierten Strategie darstellt, ist es hier die Personalverfügbarkeit. Vor dem Hintergrund von großen Rekrutierungsproblemen, von Fluktuationsquoten jährlich um die 40 % und von krankheitsbedingten Abwesenheiten um die 15 % wird diese Prioritätensetzung verständlich (Auer/Riegler 1988).

Kennzeichen der Produktionsorganisation in den von dieser Perspektive her geplanten Werken sind (vgl. Budde/Muster 1990; Pornschlegel 1990; Berggren, i.E.):

- Bereits in der Fabrikplanung sind arbeitsorganisatorische Prinzipien der Schaffung überschaubarer Gruppenbereiche und leicht nachvollziehbarer Produktionsabläufe berücksichtigt.
- Fließband und Taktbindung werden weitgehend zugunsten der Einrichtung von Fertigungsinseln mit stationären Arbeitsplätzen abgeschafft.

- Die Arbeitsplanung zielt auf die Schaffung umfassender, funktional sinnvoll zusammenhängender Arbeitsumfänge; bei der Arbeitsorganisation steht das Gruppenprinzip im Zentrum.
- Montagearbeit wird für alle als qualifizierte Produktionsarbeit angesehen, für die eine systematische und umfassende Qualifizierung vorgesehen ist.
- Die Gruppe erhält uneingeschränkte Dispositionsmöglichkeiten im Hinblick auf die interne Zeit- und Aufgabenverteilung sowie eingeschränkte im Hinblick auf die Fertigungssteuerung und auf Fragen der Personalorganisation; sie erhält Qualitäts- und Ergebnisverantwortung.
- Ein elitäres Gruppenverständnis von Gruppen als Hochleistungsteams mit entsprechend ausgewählter „Mannschaft“ wird abgelehnt, die Gruppen sollen den „Normalarbeiter“ repräsentieren, mit gleichen Qualifizierungschancen und gleicher Beteiligung an gruppeninternen Entscheidungsprozessen.

Beispiele für diese Strategie sind die neuen Werke von Volvo in Uddevalla und Saab in Malmö, deren Technisierungsgrad vergleichsweise niedrig ist. Die Produktionseffizienz der in kleiner Serie fertigenden Belegschaft erscheint dem tayloristisch geschulten Blick ebenfalls als niedrig, wobei allerdings zumeist die Einsparpotentiale unterschätzt werden, die in der Reduktion von Fehlern und Nacharbeitserfordernissen sowie von Gemeinkostenfunktionen liegen, welche von der Gruppe übernommen oder durch sie überflüssig gemacht werden.

(3) Die dritte Strategie der Produktionsmodernisierung der achtziger Jahre ist die „After-Japan-Strategie“, also der Versuch der Übertragung japanischer Produktionskonzepte. Im Zentrum dieser Strategie steht das Ziel, die Meßlatte der Betriebsleistung auf das Niveau der japanischen Bestbetriebe zu heben und von ihnen das Kunststück zu übernehmen, Kosteneffizienz und Qualitätsverbesserung *gleichzeitig* zu realisieren (Jürgens et al. 1989).

Kennzeichen der After-Japan-Produktionsorganisation sind:

- Qualitätssicherung als Querschnittsaufgabe, der in *allen* Funktionsbereichen des Unternehmens Priorität beigemessen wird (totale Qualitätsorientierung);
- ein stärker integriertes Aufgabenverständnis mit hoher Arbeitseinsatzflexibilität und Qualifikationsbreite, gefördert durch systematischen Arbeitswechsel im Gruppenzusammenhang;
- ein Verzicht auf weitreichende Experimente mit Gruppenarbeit im Sinne teilautonomer Gruppen, wie beispielsweise der Wahl des Gruppenleiters;
- eine andere Art der Ansprache der Werksangehörigen durch das Management, die nicht mehr nur als Adressat für Management*anweisungen* gelten, sondern *einbezogen* werden in die Kommunikation über Problemlösungen und Verbesserungsmöglichkeiten. Kommunikation verläuft nicht mehr ausschließlich von oben nach unten, sondern in beide Richtungen;
- die Anwendung von „Just-in-Time-Prinzipien“ nicht nur im werksübergreifenden, sondern auch im werksinternen Verhältnis der Produktionsstufen zueinander;

– die Beibehaltung des Fließbandes und der Taktbindung sowie der Verzicht auf größere Automatisierungsprojekte in den Montagebereichen.

Die After-Japan-Strategie hat sich sicherlich in den achtziger Jahren als das erfolgreichste Rationalisierungskonzept erwiesen, wie u.a. die Gewinnentwicklungen bei Ford und Chrysler zeigen, die die „After-Japan-Strategie“ verfolgten. Daß hier natürlich auch die Konzessionstarifverträge Anfang der achtziger Jahre eine Rolle spielten, bedarf keiner besonderen Erläuterung.

Jede dieser drei Reformstrategien hat, wie deutlich wurde, einen unterschiedlichen „archimedischen Punkt“. War es bei der technikzentrierten Strategie *nota bene* die Technik mit ihren Anforderungen, so ist es in der humanzentrierten Strategie die Fertigungsgruppe, auf deren möglichst weitreichende Dispositionsmöglichkeiten die Organisation gestellt ist. Bei der After-Japan-Strategie schließlich spielt ebenfalls die Fertigungsgruppe eine zentrale Rolle, hier aber ist sie eher die abhängige Variable gegenüber den zwingenden Ablauferfordernissen einer gezielt störempfindlich und riskant gehaltenen Produktionsorganisation. Demgegenüber erfordern die technik- und die humanzentrierte Strategie aus unterschiedlichen Gründen erhebliche Puffer zwischen den Prozeßabschnitten, um diese voneinander unabhängiger zu machen, damit Anlageausfälle nicht durchschlagen bzw. Zeit-souveränität möglich wird (Kracik 1988).

Die weltmeisterlichen Produktivitäts- und Qualitätsleistungen japanischer Betriebe und die – für viele Beobachter überraschend – erfolgreiche Übernahme japanischer Managementkonzepte durch andere Unternehmen sowie durch die Japaner selbst in ihren „transplants“² haben diejenigen Hersteller, die eine andere Strategie verfolgt hatten, Ende der achtziger Jahre noch einmal sehr nachdenklich werden lassen. Hinzu kommen Negativerfahrungen mit der technikzentrierten Strategie: Die erwarteten Einspareffekte sind nicht eingetreten, die Umstellflexibilität für neue Varianten und Modelle ist geringer als erwartet, und vielfältige Produktionsabbrisse und Anlagenausfälle haben deutlich werden lassen, daß der Grad der Systembeherrschung von „High-Tech“-Massenfertigung zumindest in den Montagebereichen geringer ist als von den Planern vorhergesehen. Nun ist „Arbeitsorganisation“ wieder gefragt, und es ist vor allem die „Fertigungsgruppe“, auf die sich nun höchste Erwartungen richten.

III. Nationalspezifische Ausprägungen

Die NPK sind in hohem Maße nationalspezifisch geprägt. Dabei spielen das Bildungssystem, die Arbeitsmarktsituation und die industriellen Beziehungen eine zentrale Rolle. An den nationalen Standorten multinationaler Konzerne kommt es dann zu spezifischen Synthesen.

2 Als „transplants“ werden die Montagewerke japanischer Automobilkonzerne im Ausland bezeichnet, die vor allem während der achtziger Jahre in Nordamerika entstanden.

1. Länderprofil USA

In den USA (wie in den angelsächsischen Ländern überhaupt) sind die NPK in hohem Maße von dem Ziel geprägt, die bisherigen traditionellen Regelungsstrukturen zum Arbeitseinsatz und zur Personalmobilität aufzuheben. „Job demarcations“ und Senioritätsregeln, wie sie sich in Reaktion auf das „Hire-and-Fire“-Prinzip sowie die tayloristische Betriebsführung herausgebildet hatten, standen den Zielen der Arbeitseinsatzflexibilität und der Anreicherung von Tätigkeiten grundsätzlich entgegen. Scharfe Statusdifferenzen zwischen ungelernter und Facharbeit, zwischen Angestellten und Arbeitern sowie zwischen Management und Belegschaft, scharfe Gegensätze auch zwischen Management und Interessenvertretung sind als prägende Elemente der vormaligen industriellen Beziehungen zu nennen. Vor diesem Hintergrund läßt sich die NPK-Entwicklung in den USA als ein dreistufiger Prozeß beschreiben:

- Aufhebung traditioneller Regelungsstrukturen, insbesondere der „job demarcations“. Ziel ist die einheitliche Angelerntenklassifikation und eine kleinstmögliche Anzahl von Facharbeiterklassifikationen (die Anzahl variiert zwischen eins und vier).
- Verbesserung der Informations- und Kommunikationsbeziehungen zwischen Management, Belegschaft und betrieblicher Interessenvertretung: die Förderung von Kleingruppenaktivitäten in Form von Problemlösungsgruppen, Mitarbeiterbeteiligungsgruppen usw.; die Förderung von „Mitarbeiterbeteiligung“ („Employee Involvement“) zur Lösung betrieblicher Probleme vor allem auch im Zusammenhang mit Modellläufen; die Beteiligung der Gruppen an der für sie relevanten Technik und an der Arbeitsgestaltung.
- Erklärung des Betriebes zum „team-based plant“. Dies bedeutet die (ohne den Vorlauf eigener Pilotprojekte im Werk) flächendeckende Organisation der Arbeiterbelegschaft in Teams mit einem integrierten Aufgaben- und Verantwortungsbereich, oft mit der Wahl des Teamsprechers und einem teamaufgabenbezogenen Entlohnungssystem.

Charakteristisch für die NPK in den USA ist, daß sie weitgehend unabhängig von neuen Konzepten der Ablauforganisation (Modulfertigung, Fertigungsinseln, fließbandlose Fertigung) diskutiert und eingeführt werden. Die NPK sind hier eben vor allem auf eine Neugestaltung der Arbeitsbeziehungen (der Beziehungen zwischen Management und Belegschaft) und der industriellen Beziehungen (der Beziehungen zwischen gewerkschaftlicher Interessenvertretung und Management) ausgerichtet, Einstellungs- und Verhaltensfragen erhalten (ganz in der Tradition der Human-Relations-Schule) ein größeres Gewicht als Fragen der Technikgestaltung.

Eine vierte Entwicklungsstufe von NPK könnte mit dem „Saturn-Projekt“³ verbunden sein. Hier ist das Gruppenprinzip verknüpft mit dem Prinzip systematischer gewerkschaftlicher Beteiligung auf allen Entscheidungsebenen. Im Rahmen der Organisations- und Entwicklungsstrategie von GM war das Saturn-Projekt als die Krönung eines Entwicklungsprozesses gedacht, die eine eigene, amerikanische Synthese aus einer Vielzahl von Gruppenexperimenten der siebziger Jahre, aus den Erfahrungen der eigenen „team-based plants“ in Nordamerika, den Erfahrungen aus dem NUMMI-Projekt⁴ und aus neuen Formen der Ablaufgestaltung in den europäischen Werken bildet. Es muß allerdings gesagt werden, daß das Saturn-Projekt zum gegenwärtigen Zeitpunkt einen isolierten Entwicklungsstrang mit Ausnahmecharakter darstellt, der durch den NUMMI-Erfolg in den Schatten gestellt und mit ungewissen Zukunftsaussichten behaftet ist.

Schließlich wird die Entwicklung in den USA zunehmend von den japanischen „transplants“ geprägt, dem am raschesten wachsenden Teil der amerikanischen Automobilindustrie. Arbeits- und Produktionsorganisation sind hier in hohem Maße nach dem Vorbild japanischer Schwesterwerke ausgestaltet, das Lernen findet für die amerikanische Kernbelegschaft nur noch tatsächlich und praktisch in Japan unmittelbar statt. Wenn es auch nicht zu einer Eins-zu-Eins-Übertragung gerade im Bereich sozialorganisatorischer Merkmale der japanischen Produktionsorganisation gekommen ist (The Institute of Social Science, 1990), so läßt sich doch feststellen, daß gerade unter dem Gesichtspunkt der „Beteiligung“ die Unterschiede zwischen den Unternehmen und Betrieben im Verlauf der achtziger Jahre gewachsen sind. Stellt das Saturn-Projekt den Versuch dar, das Prinzip teilautonomer Gruppen und das der Entscheidungsbeteiligung der Gewerkschaft im Sinne eines weit über das deutsche Mitbestimmungsmodell hinausreichenden Konzepts zu verbinden, so gibt es in den bisher wichtigsten japanischen „transplants“ (Honda, Nissan, Toyota) keine Betriebsgewerkschaft, und auch das Prinzip der Teilautonomie spielt entsprechend der Situation in Japan (vgl. 3.) eine nur geringe Rolle. Dazwischen gibt es eine große Varianz arbeitsplatzbezogener Beteiligungsformen (von der Mitarbeiterbeteiligung an Problemlösungen bis zu teilautonomen Gruppen) im Rahmen der gewerkschaftlich organisierten Betriebe der traditionellen Hersteller.

- 3 „Saturn“ ist der Versuch von GM, mit Hilfe eines neukonzipierten Werkes und einer neuentwickelten Fahrzeugfamilie an die Japaner verlorene Marktanteile zurückzugewinnen.
- 4 „NUMMI“ ist ein in „joint-venture“-Form betriebenes Montagewerk von GM und Toyota.

2. Länderprofil Schweden

Das avancierteste Beispiel für schwedische NPK bildet das neue Volvo-Werk in Uddevalla; Gruppendesign und Organisationskontext in diesem Werk lassen sich durch folgende Punkte charakterisieren:

- (1) Die Gruppe ist zentrales Organisationsprinzip. Eine Gruppengröße von acht Mitarbeitern gilt als ideal.
- (2) Hierarchie spielt im Arbeitsalltag eine geringe Rolle. Die erste Managementebene ist der Leiter der „Produktionswerkstatt“ mit acht Produktionsgruppen. Seine Aufgaben liegen in der Sicherung von Infrastruktur und Koordinierung.
- (3) Die Gruppe genießt volle Autorität und Verantwortung für die ihr übertragenen Arbeitsaufgaben. Dazu gehören:
 - die Planung der Produktionsmenge und -mixe in Abstimmung mit den Unternehmensvorgaben in groben Zügen für jeweils vier Wochen, mit genauen Vorgaben für jeweils eine Woche und für Abweichungen vom Plan, z.B. aufgrund von Personalausfällen durch Krankheit oder aus zwingenden persönlichen Gründen, jeweils täglich;
 - Arbeitsverteilung und Rotation in der Gruppe und schließlich ausgleichende Unterstützung der Kollegen und Kolleginnen vor Ort;
 - die Wahl der Arbeitsmethoden zur Erzielung der Arbeitsergebnisse;
 - die Behebung kleinerer Störungen durch die Gruppe selbst und die Ausführung von bestimmten Wartungs- und kleineren Reparaturarbeiten an den Anlagen.
- (4) Die Entgeltzahlung folgt dem Prinzip „pay for knowledge“, also gilt qualifikations- und flexibilitätsorientierter Lohn. Es wird eine Werksprämie gezahlt, die sich nach Produktivität und nach Qualität auf Werksebene richtet. Kundenreklamationen sollen der Montagegruppe angelastet werden.
- (5) Die Gruppe hat weitreichende Personalführungsaufgaben:
 - Gegen ihr Veto wird kein neues Mitglied eingestellt; Neuankömmlinge führen Personalvorstellungsgespräche mit der Gruppe.
 - Der Gruppensprecher wird von der Gruppe gewählt; er bedarf der Bestätigung durch den Leiter der Produktionswerkstatt. Explizites Ziel ist, daß jeder im Lauf der Zeit einmal die Position des Sprechers einnimmt.
 - Die Gruppe organisiert den Qualifizierungsprozeß für ihre Mitglieder.
 - Die Gruppen regeln interne Konflikte selbst.
 - Für nicht lösbare Konflikte kann die Unterstützung der Gewerkschaft oder eines Psychologen herangezogen werden.
- (6) Das Leitbild der Qualifizierung ist, daß jeder alle Montageaufgaben einschließlich der damit verbundenen Wartung von Arbeitsmitteln, dem Beheben kleinerer Störungen und der Sicherung von Qualität und Mengenzielen erfüllen kann. Darüber hinaus sollen die rechnergestützten Systeme, Materialfluß und Fertigungssteuerung verstanden und genutzt werden können. Alle neuen Ar-

beitnehmer erhalten eine sechzehnwöchige systematische Ausbildung mit einer anschließenden einjährigen Trainingszeit in der Werkstatt. Es wird erwartet, daß im Anschluß daran jeder ein Viertel des gesamten Arbeitsinhaltes beherrscht (d.h. mindestens 120 Minuten) und dies später auf die Hälfte und schließlich möglichst auf den gesamten Arbeitsinhalt erweitert.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß dieses schwedische Konzept vor allem auf Angelerntentätigkeiten bei niedrigem Technisierungsniveau abzielt. Die hier vorgesehenen Qualifizierungsmaßnahmen übertreffen alles, was wir – auch aus der Bundesrepublik – für Angelerntentätigkeiten kennen, aber es liegt unterhalb der Anforderungen für die hiesige Facharbeiterausbildung. Die Autonomie der Gruppe ist dem Konzept nach weitreichend. Stabsfunktionen wie Hierarchiefunktionen sind in die Gruppe verlagert, die selbst in hohem Maße egalitär strukturiert ist. Dabei bleibt unklar, was „volle Verantwortung“ für Personalfragen, Menge und Qualität wirklich heißt und welche Konsequenzen bei Verletzung der Verantwortung von der Gruppe oder dem einzelnen zu tragen sind. Der Arbeitswissenschaftler Pornschlegel (1990, S. 19) sieht hier bereits deutliche Gefahren:

„Die Übertragung voller Verantwortung für Personal, Ergebnis nach Menge und Qualität macht die Gruppe zu einer Art 'profitcenter' mit gelegentlichen sozialdarwinistischen Zügen, d.h. einer harten Personalauslese und erheblichen Zwängen im Arbeitseinsatz bei der Montage und den entsprechenden 'Nebentätigkeiten'. Die Gruppe ist nicht immer und nur ein 'guter Arbeitgeber' für die Betroffenen.“

Die durch die Einbettung in übergreifende Zusammenhänge technischer und ökonomischer Art natürlich nur teilweise gegebene Autonomie ist dennoch im Falle dieses Werkes Uddevalla weitreichend – und Uddevalla war zumindest bisher zentral für den breiten Trend der NPK-Entwicklung in der schwedischen Automobilindustrie (Berggren, im Erscheinen). Die arbeitsplatznahe Beteiligung ist dabei in das System gewerkschaftlicher Beteiligung an betrieblichen und Unternehmensentscheidungen eingebettet – und unter schwedischen Verhältnissen ist kaum damit zu rechnen, daß die beiden Ebenen in Konflikt zueinander geraten.

Vonseiten der Hersteller anderer westlicher Länder und erst recht Japans wird dieses schwedische Modell allerdings mit großer Skepsis gesehen, ist es doch deutlich mit einem Kontrollverzicht aufseiten des Managements verbunden – ein Verzicht ohne Garantien, denn ob die erwarteten Verbesserungen in Qualität, Effizienz, Fehlzeiten, Arbeitsakzeptanz sich auch langfristig und in stabiler Weise einstellen, weiß niemand.

3. Länderprofil Japan

Eine Diskussion über „NPK“ gibt es in Japan nicht. Es gibt vielmehr, auch durch die internationale Rezeption, eine Bestärkung mittlerweile etablierter Konzepte, wie sie sich seit den fünfziger Jahren herausgebildet haben. Auch in Japan selbst

werden das Toyota-System und die Toyota-Managementmethoden, die den Hintergrund für die folgenden Aussagen bilden, als Modell diskutiert. In vielfacher Hinsicht stellt es einen Kontrapunkt zu dem oben dargestellten schwedischen Modell dar. Kennzeichen des hier als „Toyotismus“ gekennzeichneten Modells sind:

- (1) Fertigungsablauf und Fertigungssteuerung sind nach den Grundsätzen einer radikalen Null-Puffer-Philosophie ausgerichtet; keine Puffer an Zeit (sachliche Verteilzeiten), Mensch (Springer, Fehlzeitendeckung) oder Material (Zwischenlager in der Fertigung). Die Interdependenz der Teilprozesse eines komplexen Fertigungsablaufes steigt auf diese Weise, und das Produktionssystem wird gezielt stör anfällig gehalten. Die Zeitsouveränität der Beschäftigten im Hinblick auf den Produktionsablauf ist gering, Fließbandorganisation gilt nach wie vor als unverzichtbare Stütze dieses Prinzips in den Montagebereichen.
- (2) Das Fertigungsteam nimmt eine Schlüsselrolle in der Arbeitsorganisation ein. Der Teambereich (der Verantwortungsbereich des „foreman“) stellt die kleinste rechnungslegende Einheit dar, nach der die zentralen Vorgaben aufgeschlüsselt werden. Fragen der Aufgabenabgrenzung und Arbeitszuteilung innerhalb des Teams und der Qualifizierung werden auf Team- oder Teambereichsebene entschieden.
- (3) Die Teamleiter wie die Gruppenleiter („foremen“) werden vom Management ernannt. Sie sind es auch, die die Verantwortung für das Mengen- wie Qualitätsergebnis wesentlich tragen (allerdings auch einzelne Gruppenmitglieder im Hinblick auf die Grundlohn- und Produktivitätslohnbestimmung). Vorgaben „von oben“ werden i.d.R. zuvor mit den unteren Vorgesetzten abgestimmt. Diese üben häufig eine Doppelrolle als zugleich gewerkschaftliche Interessenvertreter ihres Bereiches aus, so daß in ihrer Position und Person Interessengegensätze ausgeglichen und abgestimmt werden.
- (4) Im Rahmen von Qualitätszirkeltätigkeit und Kleingruppenaktivitäten sowie Clubaktivitäten in der Freizeit gibt es allerdings eine Vielzahl von Gelegenheiten, auf entsprechende Abstimmungsprozesse Einfluß zu nehmen. Darüber hinaus bilden diese Aktivitäten ein Moment der Beteiligung an Gestaltungsmaßnahmen und Problemlösungen, die den eigenen Bereich betreffen. Die Einführung des „engineer's room“ auf dezentraler Ebene ermöglicht darüber hinaus, problem- und entscheidungsbezogenen Sachverstand heranzuholen.
- (5) Der hohe Grad der Sozialintegration und das Engagement im Sinne der Unternehmensziele („commitment“) werden nicht nur durch Beteiligung (in den Formen von Kleingruppenaktivitäten), sondern auch durch ein dichtes System der materiellen und immateriellen Anreize und Sanktionen erreicht (Personalbeurteilungssysteme, Entgelt differenzierung, Beförderungen usw.).

Im Hinblick auf das japanische Modell ist es außerordentlich schwierig, die Frage zu beantworten, inwieweit das hohe „commitment“ der japanischen Arbeiter ein Ergebnis struktureller oder personeller Kontrolle des Arbeitsverhaltens oder ein Ergebnis von Eigenmotivation und Identifikation mit den Unternehmenszielen

darstellt. Wichtig ist es aber, auf den hohen Grad der Determination durch das System der Ablaufgestaltung nach dem Just-in-Time-Prinzip hinzuweisen. Eine „Souveränität“ gegenüber Prozeßzwängen, wie sie gerade im schwedischen Modell als Voraussetzung für eine substantielle Arbeitnehmerbeteiligung gesucht wird, ist diesem japanischen Modell fremd. Durch Delegation prozeßbezogener Verantwortung (exemplarisch dafür sind die Reißleinen an den Fließbändern japanischer Montagewerke, die jeder Arbeiter betätigen kann und muß, wenn er sich nicht imstande sieht, seine Montageaufgabe qualitätsgerecht auszuüben) ist „Beteiligung“ (an ablaufbezogenen Entscheidungen, Problemlösungen) eine funktionsnotwendige Voraussetzung, aber zugleich ist sie in die Funktionserfordernisse eingezwängt. Dem entspricht der Typus gewerkschaftlicher Vertretung mit weitgehender Deckung der Funktionen gewerkschaftlicher Interessenwahrnehmung und Managementaufgaben in einer Person. Zielsetzungen und Forderungen auf seiten der Belegschaft, die sich mit dieser Doppelfunktion nicht vereinbaren lassen, haben damit von vornherein kein Forum und keine legitime Artikulationsmöglichkeit. Allerdings wäre es zu einfach, diese Doppelfunktion so zu interpretieren, als würde die Funktion gewerkschaftlicher Interessenwahrnehmung darin grundsätzlich unterdrückt und nachrangig. Es gibt auch Beispiele dafür, daß die Doppelfunktion der unteren Vorgesetzten zuungunsten der Managementseite aus-schlug.

Für die Stabilität des japanischen Modells der Feinabstimmung von Produktions- und Sozialorganisation, von Kontrolle und „commitment“ ist Unternehmenswachstum eine wichtige Voraussetzung, wichtiger als in westlichen Unternehmen. Dies dürfte eine Erklärung für die erheblichen Expansionspläne sein, welche die Mehrzahl der japanischen Hersteller Ende der achtziger Jahre für den japanischen Produktionsstandort vorgelegt haben – trotz der neuen und der geplanten „transplants“ in Nordamerika und Westeuropa.

4. Länderprofil Bundesrepublik Deutschland

Das Profil der Produktionsorganisation bundesrepublikanischer Werke der Massenfertigung zeigt starke Abweichungen von dem des japanischen Modells. Kennzeichen der hiesigen Diskussion ist, daß sie von der Frage der Anpassung an technische Erfordernisse geprägt und wesentlich auf die Nutzung des „überschüssigen“ Facharbeiterpotentials in der Fertigung orientiert ist. Auch für die NPK-Entwicklung in der Bundesrepublik kann man einen mehrstufigen Prozeß erkennen:

Die erste Stufe bildet die Herausbildung neuer „angereicherter“ Tätigkeitsbilder, zum einen im Hinblick auf die Einführung von Technik, zum anderen im Hinblick auf die Rückverlagerung von Qualitätsverantwortung in die Fertigung. Auf dieser Stufe scheint es vor allem um eine Anpassung der Spezialisierungs-

muster zu gehen. Dem entspricht die neue Orientierung der Berufsausbildung und die Schaffung neuer Facharbeiter-Tätigkeitsbilder.

Die zweite Stufe bildet die Einführung von Gruppenarbeit vor allem in den Hochtechnologiebereichen. Dies bot sich deshalb an, weil sich die Motive der diversen Akteure – Nutzung überschüssiger Qualifikationen, Höhergruppierung, Aufhebung des Restarbeitsrisikos, Sicherung der Anlagenverfügbarkeit – leichter abstimmen ließen. Außerdem stand hier mit der Figur des Anlagenführers eine „Halbleiterfigur“ zur Verfügung, an die man anknüpfen konnte.

Auf der dritten Stufe stünde die flächenmäßige Ausdehnung des Gruppenprinzips – über die Hochtechnologiebereiche hinaus auch in die verbleibenden Bereiche mit konventioneller Fertigung. Eine solche „Normalisierung“ des Gruppenprinzips in der industriellen Fertigung stößt aber gerade unter deutschen Verhältnissen auf besondere Probleme, die typischerweise gerade in den konventionellen Fertigungsbereichen am größten sind. Dies steht ganz im Gegensatz zu den Entwicklungen in den USA und in Schweden, wo aus unterschiedlichen Gründen gerade die „einfachen“ Angelerntentätigkeiten zum Schwerpunkt neuer Produktionskonzepte gemacht wurden. Erschwert wird die Entwicklung noch durch das besondere Profil der Modernisierungsstrategien deutscher Unternehmen (Jürgens et al. 1989), die in hohem Maße technikorientiert waren und zur Herausbildung sehr heterogener Produktions- und Arbeitsstrukturen, häufig im selben Werk und in derselben Halle, geführt haben. Hier existieren nun oft nebeneinander:

- (a) Arbeitsstrukturen im Hochtechnologiebereich, die sich vor allem unter dem Funktionsimperativ der Anlagenutzung, also der Störfallprävention und -minimierung herausbildeten. Hier stehen die Aufgaben der Systemregulierung, Wartung und Instandhaltung solchen einfachen „Restfunktionen“ wie Einlegetätigkeiten oder Materialzuführung gegenüber;
- (b) Arbeitsstrukturen am – ggfs. ergonomisch optimierten – Fließband mit nunmehr geringfügig erweiterten bzw. angereicherten Arbeitsinhalten; hinzugekommen ist zumeist die Verantwortung für Qualitätssicherung;
- (c) Arbeitsstrukturen in Fertigungsinseln mit größeren Arbeitsumfängen und i.d.R. auch größerer Anreicherung durch vormals indirekte Tätigkeiten.

Für jede dieser Arbeitsstrukturen gibt es typische gestaltungsleitende Modelle und unterschiedliche Qualifikationsanforderungen. Für die Hochtechnologiebereiche sind es das Anlagenteam und der Systemregulierer, für das modernisierte Fließband ist es die vornehmlich mit Qualitätsverantwortung angereicherte Angelerntentätigkeit; in den Fertigungsinseln schließlich, soweit sie sich dem schwedischen Modell annähern, ist es die qualifizierte Produktionsarbeit.

Angesichts der unterschiedlichen Ausgangsbedingungen und Bezugsprobleme ist die Formulierung allgemeiner Gestaltungsprinzipien im Rahmen von Betriebsvereinbarungen u.ä. schwierig. Außerdem ist es schwer, zum Interessenausgleich für die konventionellen Tätigkeitsbereiche zu kommen. Gibt es im Falle der Hochtechnologiebereiche bei den höherwertigen Arbeitsplätzen auch bessere Aufstiegs- und Entgeltchancen, so gibt es diese Kompensationsmöglichkeiten in den kon-

ventionellen Bereichen als Ausgleich für erhöhte Effizienz, verminderte Fehlzeit und bessere Qualitätsleistung, die sich das Management von der Einführung der Gruppen verspricht, in deutlich geringerem Umfang. Oder ist es allein schon die Einführung des Gruppenprinzips, welche die Arbeit attraktiver und das Betriebsklima besser macht und als Kompensation ausreicht?

Ein drittes Hemmnis für den Sprung von „control“ zu „commitment“ bildet die Angst vor dem „Sprung ins kalte Wasser“, vor dem Verzicht auf Kontrolle in Erwartung ökonomisch handfester Vorteile, aber ohne Garantie derselben. Diese Angst vor dem Risiko läßt viele Unternehmen weiterhin davor zurückschrecken, den konsequenten nächsten Schritt über immer wieder neu aufgelegte Gruppenexperimente hinaus zu wagen.

Schließlich gibt es noch das Problem, daß die Einführung des Gruppenprinzips für das bestehende und in vieler Hinsicht durchaus erfolgreiche System industrieller Beziehungen und seiner Regelungen einen tiefgreifenden Veränderungsschub bedeuten wird, dessen „cui bono“ im vorhinein schwer abzuschätzen ist. Hier müssen die Fragen der Einbettung des Gruppenprinzips in die traditionellen Regelungsstrukturen gelöst sein: Gibt es einen Gruppensprecher, und wie wird er bestellt? Gibt es gruppenbezogene Vorgaben, und wie werden sie bestimmt? Gibt es eine gruppenbezogene Verantwortung, und wie wird sie gratifiziert/sanktioniert? Welche Personalführungsaufgaben werden in die Gruppe delegiert (Personalauswahl neuer Mitglieder, Verleihungen, Fehlzeitenkontrolle)? Welches ist die Rolle der traditionellen Vorgesetztenhierarchie, insbesondere der Meister? Wie soll ein gruppenbezogenes Entgeltsystem aussehen? Welche Anpassung ist im System der Vertrauensleute und Betriebsratsorganisation vorzunehmen? Welche Qualifikationskonzepte sind für die Unterstützung von Gruppenarbeitsstrukturen zu entwickeln? – Diese Fragen deuten die vielfältigen Konfliktfelder an, die bei der breit angelegten Einführung des Gruppenprinzips bewältigt werden müssen.

IV. NPK und Arbeitnehmerbeteiligung

Die Darstellung der nationalspezifischen NPK-Profile hat deutlich gemacht, daß „Beteiligung“ eine wesentliche Dimension der neuen Produktionskonzepte darstellt, wenn man sie im Sinne von „commitment/involvement“, also von Engagement und Mitsprache der Beschäftigten oder ihrer Gruppenvertreter versteht. Interessant, aber zugleich kontrovers wird das Bild, wenn man es unter drei Aspekten genauer untersucht:

- (1) Beteiligung an welchen Entscheidungen?
- (2) Beteiligung mit welcher Kompetenz und Durchsetzungsfähigkeit?
- (3) Beteiligung mit welcher Abgrenzung zu den formellen Positionen der betrieblichen Hierarchie und der betrieblichen Interessen-/Gewerkschaftsvertretung?

Auf diese Fragen soll abschließend eingegangen werden.

- (1) Beteiligung woran? Die NPK sehen hier die Einbeziehung des einzelnen

oder der Gruppe mit ganz unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen vor, sei es als

- Beteiligung an operativen Entscheidungen im Arbeitsprozeß, der Aufgabenzuweisung oder der Festlegung von Bearbeitungsreihenfolge, Arbeitsmethoden und Zeitallokation;
- Beteiligung an der Arbeits- und Technikgestaltung durch Mitwirkung an der Arbeitsablaufplanung oder der technischen und organisatorischen Auslegung des eigenen Arbeitsbereichs;
- Beteiligung an Aufgaben der Personalführung, bei Einstellungen, Verleihungen/Versetzungen und Beförderungen sowie an Sanktionen/Gratifikationen;
- Beteiligung an betrieblichen Verbesserungsaktivitäten, der Aufdeckung von Engpässen, der Bewältigung von Qualitätsproblemen durch Einbringung des Erfahrungswissens, Beteiligung an der Umsetzung von dezentral entwickelten Problemlösungen;
- Beteiligung an Budget- und Controllingaufgaben.

Bereits dieser kurze Überblick macht deutlich, daß das Spektrum an Beteiligungsdimensionen weit in das Funktionsgefüge der Unternehmen hinein greift, eine Vielzahl von Zuständigkeiten berührt und sowohl institutionelle als auch Verhaltensänderungen erfordert, damit die dezentrale Beteiligung sich entfalten kann. Hier die Voraussetzungen zu schaffen, dürfte für einen erfolgreichen Einführungsprozeß von Fertigungsgruppen wichtiger sein als zuweilen „kleinkarierte“ Überlegungen zum Gruppendesign im engeren Sinne.

(2) Wie groß ist die Entscheidungskompetenz und Autonomie für dezentrale Selbstregulierung? Diese Frage impliziert die nach den Sanktionen bei Verletzung und Nichterfüllung übertragener Verantwortlichkeiten. Teilweise gibt es eine recht weitgehende Entscheidungskompetenz und Durchführungsautonomie in bestimmten Aufgabenbereichen. Oft handelt es sich dabei aber auch um eine Scheinautonomie – so wenn sich Aufgabenzuweisungen und Bearbeitungssequenzen weitgehend aus der Ablaufgestaltung und der Fertigungssteuerung ergeben. Beträchtliche Autonomie wird den Gruppen vor allem bei den schwedischen Experimenten in Fragen der Personalführung bis hin zur Wahl des Gruppensprechers eingeräumt. Weniger weitreichend sind demgegenüber meist die ökonomischen Aufgabenübertragungen. Hier handelt es sich zumeist eher um das Erstellen von Aufzeichnungen, das Verzeichnen von Soll-Ist-Abweichungen und ggf. ihre Rechtfertigung. In der Praxis der Gruppen hat sich gezeigt, daß das Aufgabenbündel operativer Entscheidungen im Arbeitsprozeß sowie die Organisation von Einweisungen und Anlernprozessen erfolgreich in den Gruppen organisiert werden konnten. Demgegenüber gab es erhebliche Probleme im Aufgabenbereich der Personalführung – so ist man z.B. im Falle eines „Teamwerks“ in Europa wieder davon abgerückt, die Gruppen selbst die Auswahl der neu zu rekrutierenden Gruppenmitglieder vornehmen zu lassen.

Die Umkehrung der Medaille einer Übertragung von Autonomie ergibt sich mit der Frage, was geschieht, wenn die Verantwortung nicht oder nur ungenügend

wahrgenommen wird: Welche Sanktionen gibt es auf individueller oder auf Gruppenebene? In der Debatte über teilautonome Gruppen der 70er Jahre ist weithin übersehen worden, daß Teilautonomie immer auch Teilmanagement bedeutet. NPK haben mehr oder minder explizit zum Gegenstand, Managementfunktionen zurück an die Basis zu bringen, sie betreffen nicht nur die Arbeitsteilung des betrieblichen „Gesamtarbeiters“, sondern auch die Arbeitsteilung zwischen „Management“ und „angewiesener Arbeit“. Die Diskussion hierüber hat erst seit kurzem begonnen.

(3) Mit Problemen verbunden, vor allem unter deutschen Bedingungen, ist für die NPK auch die Frage ihrer Einbettung in die etablierten Strukturen des Managementaufbaus und des industriellen Beziehungssystems. Erhöhte Beteiligung setzt eine veränderte Rolle der Vorgesetzten und der Planungs- und Kontrollexperten voraus. Wo dies nicht gelang, sind schon viele NPK gescheitert. Erhöhte Beteiligung setzt auch voraus, daß „Mitsprachepositionen“ mit dem System industrieller Beziehungen kompatibel sind. Im Falle von „Saturn“, das ja von Unternehmens- wie von Gewerkschaftsseite gemeinsam geplant wurde, ist hierfür eine Lösung geschaffen worden, die für die Fertigungsteams sowohl einen gewählten und vom Unternehmen bestätigten Teamleiter als auch einen Gewerkschaftsvertreter vorsieht. In Japan liegen die beiden Rollen des Teamleiters, der zwar vom Management ernannt, aber doch aus der Gruppe herausgewachsen ist und damit auch für sie sprechen wird, und des Gewerkschaftsvertreters in einer Person. Die untere Vorgesetztebene ist zugleich die wichtigste Funktionsträgerebene der Gewerkschaft in den japanischen Betrieben. In der Bundesrepublik sind die Lösungsansätze in dieser Hinsicht hochkontrovers, wie sich an der Diskussion über Qualitätszirkel und die Frage einer Mitbestimmung des Betriebsrates über die Einrichtung und die Themenwahl von Qualitätszirkeln zeigte. Auch die Beschlüsse der IGM-Gewerkschaftstage über die Rolle von Gruppensprechern verdeutlichen dies. In der Praxis sieht es heute zuweilen so aus, daß die noch rollenunsicheren Gruppensprecher oft gemeinsam mit der gewerkschaftlichen Vertrauensfrau oder dem Vertrauensmann zum Meister gehen, um Anliegen der Gruppe vorzubringen. Diese Haltung könnte sich verstärken, wenn über die Ausgestaltung von Sanktionssystemen die andere Seite der Teilautonomie erkennbar wird, die Risikoseite, und wenn es darum geht, wer die Verantwortung im Schadensfall trägt und wie sich dies „objektiv“ nachweisen läßt.

Es wird deutlich, daß die NPK weitreichende arbeitspolitische Fragen aufwerfen. Der Charakter der Arbeit, aber auch des Managements und das gesamte Ensemble arbeitspolitischer Institutionen einer Gesellschaft sind von ihnen tiefgreifender betroffen als dies bisher wahrgenommen wird. Insofern haben die Diskussion über NPK und der Prozeß ihrer praktischen Realisierung noch einen weiten Weg vor sich.

Literatur

- Auer, Peter, und Claudius H. Riegler, 1988: Gruppenarbeit bei Volvo: Aktuelle Tendenzen und Hintergründe, Stockholm.
- Berggren, Christian, (im Erscheinen): Von Ford zum Volvo-Werk Uddevalla, Berlin.
- Budde, Dieter, und Manfred Muster, 1990: Die Fabrik der Zukunft. Sozialismus 2, S. 57 ff.
- The Institute of Social Science, University of Tokyo, 1990: Local Production of Japanese Automobile and Electronics Firms in the United States. The „Application“ and „Adaption“ of Japanese Style Management (Research Report No. 23), Tokyo.
- IWD, 1990: „Produktions-Gehilfen“, Nr. 18.
- Jürgens, Ulrich et al., 1989: Moderne Zeiten in der Automobilfabrik. Strategien der Produktionsmodernisierung im Länder- und Konzernvergleich, Heidelberg.
- Krafcik, J.F., 1988: Triumph of the Lean Production System. Sloan Management Review, Fall, S. 41-52.
- Pornschlegel, Hans, 1990: Ein neues integriertes Arbeits- und Fabrikkonzept – Das Beispiel des schwedischen Automobilmontagewerkes Uddevalla der Firma Volvo. REFA-Nachrichten 1, S. 16 ff.
- Walton, Richard E., 1985: From control to commitment in the workplace. Harvard Business Review, No. 2, March-April, S. 76-84.